

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ

Ш. ЗАЙНУТДИНОВ, А. ШЕРМУХАММЕДОВ

МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИ

Дарслик

ТОШКЕНТ – ИҚТИСОДИЙОТ – 2014

УЎК: 658.562
КБК: 65.9(2)29

**Зайнутдинов Ш.Н., Шермухамедов А.Т. Менежмент назарияси. Дарслик.
–Т.: IQTISODIYOT, 2014. -270 б.**

Ушбу дарсликда менежментнинг методологик ва назарий бошқаруви илмини ривожлантириш, менежмент қонунлари ва тамойиллари, давлат ва ҳудудий бошқариш, ташкилий тузилиш ва менежер фаолиятини бошқариш, унинг вазифалари, усуллари ва технологияси, бошқарув қарорлари, мотивация, назорат, тадбиркорлик фаолиятини бошқариш, менежмент самарадорлиги, шунингдек, менежментга оид бошқа масалалар ёритилган бўлиб, дарслик намунавий ўқув дастури асосида олий ўқув юртлари талабалари ва ўқитувчилари учун мўлжалланган.

Масъул муҳаррир акад. С.С. Ғуломов

Такризчилар: и.ф.д., проф. М.Л. Турсунходжаев,
и.ф.д., проф. Б.Т. Салимов

**Зайнутдинов Ш.Н., Шермухамедов А.Т. Теория менежмента. Учебник.
–Т.: IQTISODIYOT, 2014. -270 с.**

В настоящем учебнике рассмотрены и освещены методологические и теоритические основы менеджмента, законы и принципы менеджмента, развитие теории менеджмента, государственное и региональное управление, организационная структура менеджмента, деятельность менеджера, функции и технология менеджмента, управление предпринимательской деятельностью. Кроме это, также изложены мотивация, контроль, стратегический менеджмент, эффективность менеджмента и др.

Книга предназначена для студентов и преподавателей высших учебных заведений.

Ответственный редактор акад. С.С. Гулямов

Рецензенты д.э.н., проф. М.Л. Турсунходжаев,
д.э.н., проф. Б.Т. Салимов

**Тошкент давлат иқтисодиёт университети Кенгашининг
2013 йил 28 августдаги қарорига биноан нашрга тавсия этилган**

УЎК: 658.562
КБК: 65.9(2)29

ISBN 978-9943-4035-8-8

©“ IQTISODIYOT” нашриёти, 2014

МУНДАРИЖА

КИРИШ	7
I боб. КУРСНИНГ ПРЕДМЕТИ, ВАЗИФАЛАРИ ВА МАЗМУНИ	9
1.1. Менежментнинг моҳияти ва вазифалари.....	9
1.2. Менежмент назарияси фанининг мазмуни ва изланиш услублари.....	10
1.3. Менежмент назарияси фани мазмунини ўрганишнинг қиёсий таҳлили	12
II боб. ДАВЛАТ БОШҚАРУВИ	15
2.1. Ўзбекистон Республикасида давлат ҳокимиятининг тузилиши.....	15
2.2. Сенат ва қонун чиқарувчи ҳокимият.....	16
2.3. Президент ва ижроия ҳокимияти.....	17
2.4. Суд ҳокимияти.....	20
III боб. ХУДУДИЙ МЕНЕЖМЕНТ	25
3.1. Худудий бошқарув ҳақида тушунча.....	25
3.2. Худудий бошқарувни ислоҳ қилиш.....	26
3.3. Худудий бошқарувни такомиллаштириш.....	27
IV боб. ПЕРСОНАЛ БОШҚАРУВИ	30
4.1. Онг, ўз-ўзини англаш ва бошқарув.....	30
4.2. Мақсадни танлаш: ҳаётини позиция (нуқтаи назар).....	32
4.3. Шахсий ҳаётини режа.....	34
V боб. БОЗОР ИҚТИСОДИЁТИ ШАРОИТИДА КОРХОНАЛАР ФАОЛИЯТИ	38
5.1. Корхоналар вазифалари.....	38
5.2. Корхоналарни таъсис этиш ва рўйхатга олиш тартиби.....	40
5.3. Корхона мулки.....	41
5.4. Корхонанинг хўжалик механизми, уни шакллантириш ва ривожлантириш.....	42
VI боб. БИЗНЕС ВА ТАДБИРКОРЛИК ФАОЛИЯТИНИ БОШҚАРИШ ... 46	46
6.1. Тадбиркорликнинг моҳияти.....	46
6.2. Бизнесни ташкил этиш асослари.....	47
6.3. Ўзбекистонда бозор, тадбиркорлик ва бизнес.....	48
6.4. Тадбиркорлик фаолиятини тартибга солиш.....	49
VII боб. МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРΙΑСИ ВА АМАЛИЁТИНИНГ РИВОЖЛАНИШИ	52
7.1. Менежментнинг вужудга келиши ва ривожланиши.....	52
7.2. Менежментнинг турли хорижий мактаблари.....	55
7.3. Менежмент назарияси ва амалиётининг Россиядаги ривожланиши... 58	58
7.4. Менежмент ривожланишида янги босқич.....	59
VIII боб. МЕНЕЖМЕНТДА ТИЗИМЛИ-ВАЗИЯТЛИ ЁНДАШУВ	61
8.1. Тизимлар тўғрисида тушунча ва уларнинг турлари.....	61
8.2. Ўзбекистон Республикаси иқтисодиёти яхлит ижтимоий-иқтисодий тизим сифатида.....	64
8.3. Менежментда тизимли ёндашув.....	65
8.4. Менежментда вазиятли ёндашув.....	68

IX боб. МЕНЕЖМЕНТ ҚОНУНЛАРИ ВА ТАМОЙИЛЛАРИ.....	71
9.1. Иқтисодий қонунларни билишнинг аҳамияти.....	71
9.2. Умумий фалсафий ва иқтисодий қонунлар.....	72
9.3. Менежментнинг асосий тамойиллари.....	74
X боб. МЕНЕЖМЕНТ ЖАРАЁНИ ВА УНИНГ ВАЗИФАЛАРИ.....	79
10.1. Менежмент жараёнининг мазмуни.....	79
10.2. Менежмент вазифалари ва уларнинг турлари.....	81
XI боб. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛИШИ.....	85
11.1. Менежмент тузилиши ҳақида тушунча.....	85
11.2. Ташкилий тузилмалар турлари.....	88
11.3. Ташкилий тузилмаларни лойиҳалаштириш.....	90
XII боб. БОШҚАРУВ УСУЛЛАРИ ВА УЛАРНИНГ ТАВСИФЛАНИШИ...	95
12.1. Бошқарув усулларининг моҳияти ва аҳамияти.....	95
12.2. Бошқарувнинг иқтисодий усуллари.....	97
12.3. Бошқарувнинг ташкилий фармойиш усули.....	98
12.4. Бошқарувнинг ижтимоий-рухий усуллари.....	100
XIII боб. АХБОРОТ ВА КОММУНИКАЦИЯ.....	105
13.1. Бошқарув жараёнини ахборот билан таъминлаш.....	105
13.2. Бошқарув техникаси тушунчаси ва турлари.....	108
13.3. Коммуникация.....	109
XIV боб. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ ВА УНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ ЙЎЛЛАРИ.....	112
14.1. Бошқарув қарорларининг моҳияти ва уларнинг таснифи.....	112
14.2. Бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар.....	114
14.3. Бошқарув қарорларини тайёрлаш жараёни ва уни қабул қилиш босқичлари.....	115
14.4. Бошқарув қарорларини оптималлаштириш усуллари ва улар бажарилишини ташкил этиш.....	119
XV боб. МЕНЕЖМЕНТДА ИНСОН ОМИЛЛАРИНИ БОШҚАРИШ.....	123
15.1. Ходим ва ташкилотнинг ўзаро муносабати.....	123
15.2. Ходимнинг ташкилотга кириб келиши.....	125
15.3. Ташкилотнинг ўзаро таъсирида шахсият йўналишлари.....	126
15.4. Ташкилотда меҳнат ресурсларини бошқариш.....	128
XVI боб. МЕНЕЖЕР ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ.....	131
16.1. Менежер меҳнати ва унинг хусусиятлари.....	131
16.2. Бозорнинг менежерларга бўлган талаби.....	133
16.3. Аттестация менежерларнинг шахсий ва ишбилармонлик сифатини баҳолаш усули сифатида.....	134
16.4. Менежер меҳнатини ташкил этиш механизми.....	136
XVII боб. МЕНЕЖМЕНТДА МОЙИЛЛИК (МОТИВАЦИЯ) ФАОЛИЯТИ...	142
17.1. Мойилликнинг умумий тавсифи.....	142
17.2. Мойиллик мазмунининг назарияси.....	145
17.3. Мойиллик жараёнининг назарияси.....	148
XVIII боб. МЕНЕЖМЕНТ МАДАНИЯТИ ВА УСЛУБИ.....	153
18.1. Маданият ва менежмент.....	153

18.2. Менежмент маданиятининг асосий элементлари.....	155
18.3. Раҳбар-бошқарув услуги тушунчаси.....	157
18.4. Менежментда қўлланиладиган услублар.....	159
XXIX боб. НИЗО ВА СТРЕСС (РУҲИЙ ЗЎРИҚИШ)НИ БОШҚАРИШ.....	163
19.1. Низолар табиати, тури ва сабаблари.....	163
19.2. Низоли вазиятни бошқариш.....	166
19.3. Стресс ҳолатини бошқариш.....	168
XX боб. КОРХОНАДА ФАН-ТЕХНИКА РИВОЖЛАНИШИНИ БОШҚАРИШНИНГ АСОСИЙ ЙЎНАЛИШЛАРИ ВА ВАЗИФАЛАРИ...	170
20.1. Фан-техника ривожланишини бошқаришнинг асосий йўналишлари ва вазифалари.....	170
20.2. Операциялар (жараёнлар)ни бошқариш.....	172
20.3. Моддий-техникавий захираларни бошқариш.....	176
20.4. Маҳсулот сифатини бошқариш.....	177
XXI боб. СИФАТНИ БОШҚАРИШНИНГ КОМПЛЕКС ТИЗИМИ.....	181
21.1. Маҳсулот сифати, унинг тушунчаси ва аҳамияти.....	181
21.2. Сифатни таъминловчи бошқарув бўлинмалари фаолияти.....	188
21.3. Маҳсулот сифатини оширишнинг иқтисодий самарадорлиги.....	183
21.4. Хорижий давлатларда сифатни бошқариш тажрибаси.....	184
XXII боб. МАРКЕТИНГНИ БОШҚАРИШ.....	187
22.1. Маркетинг тушунчаси, турлари ва стратегияси.....	187
22.2. Бозор имкониятларини ўрганиш.....	190
22.3. Корхона эҳтиёжлари бозори.....	193
22.4. Корхонада маркетинг хизмати.....	196
XXIII боб. ИЖТИМОЙ БОШҚАРУВ.....	199
23.1. Ижтимоий соҳа бошқарув объекти сифатида.....	199
23.2. Жамоанинг ижтимоий ривожланиши.....	200
23.3. Жамоа ижтимоий ривожланишини бошқариш.....	201
23.4. Инсон хулқи омиллари тизими.....	202
XXIV боб. ҲУҚУҚИЙ БОШҚАРУВ.....	205
24.1. Бошқарувнинг ҳуқуқий муаммолари.....	205
24.2. Корхонада ҳуқуқий бошқарув.....	206
24.3. Корхона маблағларини ҳуқуқий бошқариш.....	209
XXV боб. МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМИДА ФАОЛИЯТНИ ТАРТИБГА СОЛИШ ВА НАЗОРАТ ҚИЛИШ.....	212
25.1. Тадбиркорлик фаолиятини тартибга олиш.....	212
25.2. Назоратнинг моҳияти ва маъноси.....	213
25.3. Назорат қилиш жараёни.....	216
25.4. Назоратнинг хулқий йўналишлари.....	217
25.5. Самарали назоратнинг тавсифи.....	218
25.6. Режалаштириш ва назорат қилишда ахборотли бошқариш тизими..	219
XXVI боб. МЕНЕЖМЕНТ СТРАТЕГИЯСИ.....	223
26.1. Стратегик бошқаришнинг моҳияти ва мазмуни.....	223
26.2. Корхонада стратегик бошқарув.....	226
26.3. Ташкилотнинг ички ва ташқи муҳитларини таҳлил қилиш.....	228

26.4. Бизнеснинг стратегик турлари.....	230
XXVII боб. УНУМДОРЛИК КЎРСАТКИЧИ БЎЙИЧА БОШҚАРУВ.....	233
27.1. Унумдорликка комплекс ёндашув.....	233
27.2. Бизнес-режа ва унумдорлик.....	234
27.3. Бошқарувни ташкил этиш ва унумдорлик.....	235
27.4. Коммуникация, қарор қабул қилиш ва унумдорлик.....	236
27.5. Инсон омили ва унумдорлик.....	238
XXVIII боб. МЕНЕЖМЕНТ САМАРАДОРЛИГИ.....	241
28.1. Менежмент самарадорлиги тушунчаси.....	241
28.2. Менежмент самарадорлигининг иқтисодий кўрсаткичлари тизими...	244
28.3. Менежментнинг ижтимоий самарадорлиги.....	246
XXIX боб. МЕНЕЖМЕНТ ЛОЙИҲАСИНИНГ МАЗМУНИ ВА УНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ ТАРТИБИ.....	249
29.1. Менежментнинг ташкилий-иқтисодий моделини ишлаб чиқиш.....	249
29.2. Ташкилот менежменти лойиҳасининг мазмуни.....	251
29.3. Ташкилот менежментини лойиҳалаштиришнинг асосий босқичлари	252
ИШБИЛАРМОНЛИК ҲИСОБИ.....	255
МАСАЛАЛАР.....	258
КЕЙС – ВАЗИЯТЛАР.....	260
ГЛОССАРИЙ.....	264
ҲИСОБЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.....	267

КИРИШ

Республика ижтимоий-сиёсий ҳаётидаги туб ўзгаришлар, бошқаришнинг маъмурий-буйруқбозлик тизимидан бозор муносабатларига ўтиши кишилар ҳаёти ўзгаришига сабаб бўлди, шахс эркинлиги, тадбиркорлик, ижодкорлик масалаларини илгари сурди. Республика демократиянинг умуминсоний тамойилларига асосланиб, уларга мувофиқ энг муҳим кадрият – инсон, унинг ҳаёти, эркинлиги, иззати, кадр-қиммати ва бошқа ҳуқуқларига амал қилиб келмоқда. Жамиятдаги, иқтисодиётдаги ўзгаришларни муваффақиятли амалга ошириш учун инсонларнинг ижтимоий қарашларини ўзгартириш, улар янги билимларни ўзлаштириши учун имконият яратиш лозим. Бу билимларнинг муҳим қисми менежмент маҳорати ва илмини эгаллаш ҳисобланади.

Тор маънода менежмент (бошқариш) кишиларга вазифани бажариш, ўзга кишиларнинг меҳнати, заковати, феъл-атвори сабабларидан фойдаланган ҳолда қўйилган мақсадга эришиш қобилияти, шунингдек, ишлаб чиқаришни унинг самарадорлигини ошириш ва фойда олиш мақсадида бошқариш усуллари, воситалари ва шакллари дир. Менежмент инсон билимининг бизнесни қандай амалга оширишни тушунишгагина эмас, балки турли вазиятларда хатога йўл қўймасликка эришишга имкон яратувчи соҳани ифодалайди.

XXI асрда менежмент янада ривожлантирилмоқда, у глобал муаммоларни ҳал этишда ўзининг аҳамиятини ошириб бориб, айниқса инсон омилини ривожлантиришда фан амалиётида катта ўрин эгаллайди.

Бозорнинг мақсади ижтимоий йўналтирилган иқтисодиётни, самарали бошқариш тизимларини шакллантириш, ишлаб чиқаришни истеъмолчилар эҳтиёжларига жавоб беришга қаратиш; фуқароларнинг иқтисодий эркинлигига эришиш, меҳнатсеварлик, ижодкорлик ва ташаббускорлик, юқори самарадорликни рағбатлантириш учун шароит яратишдан иборат.

Бозор механизми, бир томондан, меҳнат, моддий, молиявий омиллардан мутаносиб фойдаланиш учун имкон берса, иккинчи томондан, ишлаб чиқаришнинг мослашувчан, фан-техника тараққиёти ютуқларини тез ўзлаштирувчи бўлишини талаб қилади. Бозор жамият ривожланишининг барча босқичларида нима ишлаб чиқариш, қандай ишлаб чиқариш ва ким учун ишлаб чиқариш зарурлиги масалаларини ҳал этишга қаратилган. Бозор муносабатлари шароитида хўжалик механизмини чуқурроқ тушуниш ва ишни илмий

асосда ташкил этишга ёрдам берувчи бошқарув илмини эгаллаш умумий эҳтиёжга айланади. Менежмент асослари ва хўжалик юритиш механизмини билиш ҳар бир раҳбар, муҳандис, иқтисодчи, тадбиркор, социолог ва ҳуқуқшунос, яъни иқтисодиёт учун зарур. Ушбу дарсликни тайёрлашда ўзларининг бевосита ёрдамларини кўрсатган “Менежмент” кафедраси ўқитувчилари, айниқса, Н. Қодирходжаевага муаллифлар ўз миннатдорчилигини билдирадilar.

I боб. КУРСНИНГ ПРЕДМЕТИ, ВАЗИФАЛАРИ ВА МАЗМУНИ

1.1. Менежментнинг моҳияти ва вазифалари

Менежментни жамиятнинг иқтисодий негизи билан боғлаб, бошқарувнинг икки – ташкилий-техникавий ва ижтимоий-иқтисодий томонларини ҳисобга олган ҳолда ўрганиш лозим.

Ташкилий-техникавий бошқарув аниқ истеъмол қийматини олиш учун маҳсулот тайёрлашда меҳнат тақсимоти ва кооперацияси билан ажралиб туради. Ижтимоий-иқтисодий бошқарув мавжуд ишлаб чиқариш муносабатлари билан боғлиқ бўлиб, менежмент мақсадларини белгилайди. Ташкилий-техникавий бошқарув меҳнат унумдорлиги ва ишлаб чиқариш самарадорлигининг ошиши учун шароит яратишга имкон берувчи фаолият туридан иборат. Ижтимоий-иқтисодий бошқарувнинг мақсади ходимлар самарали меҳнат қилиши учун шароит яратиш, уларни ижтимоий ҳимоя қилишнинг ишончли умумдавлат тизимини шакллантириш, бандликни таъминлаш ва аҳолининг кам таъминланган қатламларини қўллаб-қувватлашдан иборат.

Мамлакатимиз Президенти И.А. Каримовнинг “Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида” номли асарида кучли ижтимоий сиёсат, аввало сермаҳсул меҳнат қилиш учун яхшироқ рағбат ва имкониятлар яратишдан иборатлиги, иқтисодий йўл танлаш ва фаолият кўрсатиш эркинлигига бўлган кафолатли ҳуқуқни қарор топтириш ҳамда аҳолининг меҳнат ва ижтимоий фаоллигини оширишдан иборат эканлиги алоҳида таъкидланади.

Менежментнинг моҳияти ишлаб чиқариш усули, ижтимоий-иқтисодий муносабатлар даражаси, ишлаб чиқариш кучлари ривожланишига боғлиқ ҳолда ўзгаради. Ишлаб чиқариш ривожланиши ва иқтисодий алоқалар мураккаблашуви билан бошқарув ҳам мураккаблашади ва мустақил фан сифатда ажралиб чиқади. Мулкчиликнинг турли шакллари мавжуд бўлган шароитда товар ишлаб чиқарувчилар ўртасида рақобат вужудга келиб, у ишлаб чиқаришни бошқариш, фойдани кўпайтиришга йўналтирилади.

Менежментнинг асосини объектив иқтисодий, ижтимоий ва бошқа қонунларга асосланувчи ҳуқуқий илмийлик ташкил этади. Бу қонунларни ўрганиш ва уларнинг аниқ вазиятларда намоён бўлишини ҳисобга олган ҳолда хўжалик раҳбарлари республика халқ хўжалигини бошқаришнинг стратегия ва тактикасини белгилайдилар.

Жамият ҳаётининг барча томонлари демократик янгилиниши шароитида асосий масала иқтисодий, илмий-техникавий, ижтимоий тараққиётни рағбатлантириш, бошқариладиган бозор билан шахс ва жамоа манфаатларини самарали боғлаш масалаларидан иборат. Назарий ва амалий нуқтаи назардан ишлаб чиқариш эгалари бўлган меҳнаткашлар манфаатлари энг муҳим манфаат эканлиги, ижтимоий-иқтисодий ва илмий-техникавий тараққиётни жадаллаштирувчи қудратли ҳаракатлантирувчи куч эканлиги шубҳасиздир. Бундан бошқарувни ислоҳ қилишнинг стратегик ғояси меҳнаткаш кишининг обрўини кўтаришдан, чунки иқтисодиётни соғломлаштиришнинг асоси бўлиб виждонан ва масъулият билан меҳнат қилишга хизмат қилади; ишчининг меҳнатидан манфаатдорлигини кескин ошириш, ўз қобилиятини тўлиқ сарф этиш, уни жамиятни ҳаракатлантирувчи кучларининг умумий тизимига қўйишдан иборат. Бунга фақат ишчи ишлаб чиқаришнинг ҳақиқий эгаси сифатида меҳнат қилган ҳолдагина эришиш мумкин, бу жуда мураккаб масала, чунки инсон фақат ижтимоий шахс, яъни жамиятга боғлиқ ва унинг таъсири остида бўлиб қолмай, табиий мавжудот ҳамдир.

Худди шунга боғлиқ ҳолда унинг шахсий манфаатларини (унга боғлиқ ҳолда хулқи, ҳаракатлари) ҳар доим ҳам ижтимоий манфаатлар билан эмас, балки ўз идроки манфаатлари билан ҳам мос келмайди. Кишилар ўртасидаги иқтисодий ва ижтимоий муносабатлар акс этувчи манфаатлар уларнинг мақсадлари, меҳнат интизоми, фаоллигига бевосита таъсир кўрсатади ва уларнинг ҳаракатларини тартибга солади. Бозор иқтисодиётига ўтиш ишлаб чиқариш ва бозорнинг самарали ўзаро таъсирини, давлат бошқаруви ва корхоналарнинг ўз-ўзини бошқаришнинг мутаносиб нисбатда бўлишини таъминловчи такомиллашган хўжалик механизмини яратишга йўналтирилган. Давлат менежменти-нинг асл мақсади барқарор ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётини кучли демократик ҳуқуқий давлат ва фуқаролик жамиятини қуришдан иборат.

1.2. Менежмент назарияси фанининг мазмуни ва изланиш услублари

Ҳар қандай фан ўз мазмуни, назарияси ва услубига эга. Мазмун фан нима билан шуғулланиши, унинг қайси соҳага тегишли эканини белгилайди. Назария бу соҳада рўй берадиган жараён ва ҳодисаларнинг рўй бериш қонуниятларини аниқлайди. Изланиш

усуллари назариядан келиб чиққан ҳолда кишилар илмий ва амалий фаолияти қандай амалга ошишини кўрсатиб бериши, фаннинг шу соҳасида ҳодисаларни умумлаштириш ва ўрганишнинг турли восита ва усуллари тизимини ишлаб чиқиши лозим.

Менежмент моҳияти хўжалик юритишнинг барча даражаларида бошқариш қонун (қонуният)лари, тамойиллари ва муносабатларини ўрганишдан иборат. Бошқарув муносабатлари ижтимоий-иқтисодий муносабатларнинг ажралмас қисми бўлиб, турли иқтисодий, ташкилий, ижтимоий, меҳнат, руҳий ва бошқа кўринишларда бўлади. Бошқарув муносабатлари бошқарув кўл остидаги ходимлар ўртасидаги алоқа ва ўзаро таъсирнинг мураккаб мажмуини ифодалайди, демак менежмент, аввало, кишиларни бошқаришдир.

Иқтисодиётни бошқаришда бевосита бошқарув объекти меҳнат жамоалари ва алоҳида ходимлардан иборат. Фақат уларнинг меҳнат фаолияти воситасида ишлаб чиқаришнинг моддий элементлари, яъни меҳнат қуроллари ва предметларига таъсир этилади.

Бошқарувнинг асосий билиш услуби – диалектик услуб. У менежментга ўрганилаётган ижтимоий ҳодисаларнинг моҳиятини очишга ёрдам беради.

Менежментга қуйидаги бошқа услублар ҳам хос: воқелик ҳодисаларини ўрганишга аниқ тарихий ёндашув; хўжалик юритиш барча элементларини бир вақтнинг ўзида таҳлил қилиш ва турли бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш имконини берувчи таркибий ёндашув, таркибий таҳлил, иқтисодий тажриба ва бошқалар. Менежмент маҳорати унинг барча услубларини эгаллаш, уларни тўғри қўллаш, ҳар бир аниқ вазиятда энг самаралисини топиш қобилиятига эга бўлишдан иборат.

Менежмент назарияси курсининг мазмуни иқтисодиётни бошқариш тизимлари ва унинг тузилиши, ташкилий шакллари, хўжалик механизми ва бошқарув услублари, бошқарув техника ва технологиясининг назарий ва методологик асосларини ўрганишни ташкил этади. Менежмент бошқарув фаолиятининг умумий қонуният ва тамойиллари, бошқарув тизимига таъсир усулларини шакллантиради, бошқарув аппаратининг аниқ вазиятлардаги ҳаракатлари ва ўзини тутиш ҳолларини умумлаштиради, иқтисодиётни бошқаришнинг назарий ва амалий томонларини ўрганади. Бошқарув назарияси бошқарув фаолиятининг қирраларини бутун бир мажмуа кўринишида, назарий таҳлил ва мантиқий услуб асосида бошқаришнинг асосий қонуниятлари ва усулларини ажратиб ўрганади.

Менежментнинг амалий томонлари куйидаги аниқ вазифаларни ҳал этишга: иқтисодиётнинг бозор муносабатларига ўтишга, фойда олишга, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, аҳоли ижтимоий ҳимоясини кучайтиришга, кишилар маънавий даражаларини ўстириш ва бошқаларга қаратилган.

Менежментнинг бу амалий қисми бошқарув тамойилларининг ўзини эмас, балки уларни бошқарув амалиётида қўллаш қобилияти, яъни улардан муайян кўринишларидан аниқ вазиятда фойдалана олиш қобилиятини ўрганеди. Иқтисодиётни бошқариш амалиётида қонуниятлар, тамойиллар ва услублардан фойдаланиш намуналарини ишлаб чиқиш унинг бошқариш назариясидан фаркланади. Менежментнинг асосий вазифаси жамият ривожланишининг объектив қонунлари талабларини ҳисобга олган ҳолда ва иқтисодиётни бошқариш амалиётини умумлаштириш асосида иқтисодиётни самарали бошқариш учун зарур бир мақсадга йўналтирилган ҳаракатлар тамойилларини ишлаб чиқишдан иборат.

1.3. Менежмент назарияси фани мазмунини ўрганишнинг қиёсий таҳлили

Менежмент назарияси фанини кенг ва тор маънода ўрганиш унинг мазмунини чуқур ўрганишга имкон яратади. Чунки менежмент назарияси фанининг мазмуни жуда кенг. Шу сабабли, хорижий ва мамлакатимизда чоп этилган илмий адабиётлар, дарсликлар ва ўқув қўлланмаларда менежмент назарияси фанининг тузилиши ва мазмуни турлича ёритилади. Чоп этилган менежмент назарияси фанининг мазмунини қиёсий таҳлил этиш натижасида куйидаги фикрларни билдириш мумкин. Масалан, М. Мескон¹ ва бошқаларнинг “Менежмент асослари” китоби. 1992 йилдан шу давргача 5 мартадан ортиқ қайта нашр этилган. Бу китоб 5 қисмдан иборат бўлиб, куйидаги масалаларни ўргатади: “Бошқариш назарияси”, “Ташкилот элементлари”, “Боғловчи жараёнлар”, “Раҳбарлик ва гуруҳлик динамикаси”, “Ташкилот фаолияти самарадорлигини таъминлаш”, шунингдек, менежмент асосларига оид бошқа масалалар ёритилган. Китобнинг охирида глоссарий берилган. Умуман, китоб Америка менежментига хос услубда ёзилган.

Ўзбекистонлик олимлардан акад. М.Ш. Шарифходжаев ва проф. Е. Абдуллаевлар² томонидан чоп этилган “Менежмент” дарслигида

¹ Мескон М., Альберт М., Хеддаури Ф. Основы менеджмента. -М.: Дело, 2004.

² Шарифходжаев М.Ш., Абдуллаев Ё.А. Менежмент. -Т.: Ўқитувчи, 2001.

менежмент назариясининг эволюцион ривожланиши, бошқарув функциялари, бошқаришнинг ташкилий тузилмаси, бошқарув усуллари, бошқарув қарорлари, стратегик бошқарув, ходимларни бошқариш, мотивлаштириш, рискни бошқариш, бошқаришда ахборот ва коммуникация, бошқарув самарадорлиги масалалари кенг ёритилган. Шу билан бирга китобда ҳар бир мавзудан сўнг тест топшириқлари, интеллектуал тренинг, назорат саволлари ва адабиётлар берилган.

Проф. Ғ. Қосимовнинг³ 2002 йилда нашр этилган “Менежмент” китобида бошқа менежмент фанидан чоп этилган дарслик ва ўқув қўлланмалардан фарқли ўлароқ менежментнинг нафақат назарий жиҳатлари, балки унинг услубий асослари ривожланиши, инфратузилмаси, ижтимоий омиллари, ахлоқий жиҳатлари, фирма стратегияси, лойиҳаларни бошқариш, менежментнинг одати ва нуфузи, меҳнат ресурсларини бошқариш, мойиллик фаолияти кабилар ўз ифодасини топган.

Россия олимларидан А.В. Райченконинг⁴ ўқитувчиларга тақдим этган дарслигида умумий менежментга кириш, ташкилот ва ишбилармонлик муҳити, миссия ва ташкилот мақсади, ташкилотда менежер, менежментда қарор, усул ва жараёнлар, ташкилий тузилишлар ёритилган. Китоб 6 бўлим, 20 бобдан иборат бўлиб, асосан, МВА йўналишида билим олаётганларга мўлжалланган. В.П. Медведов⁵ томонидан чоп этилган ўқув қўлланма иккита китобдан иборат бўлиб, унда менежмент мазмуни ва элемент таркиблари, ташқи ва ички муҳит омиллари, менежментнинг асосий функциялари – режалаштириш, оператив раҳбарлик ва назорат, Европа ва япон менежмент тажрибалари, уларнинг ўзаро боғлиқлиги, қарашлари ва ҳоказолар акс эттирилган. Бундан ташқари, ўқув қўлланмада ўқув-методологик тавсиялар ҳам келтирилган.

Америка олимлари П. Робинс ва М. Коултернинг⁶ “Менежмент” китоби машҳур иқтисодий адабиётлардан бўлиб, 6 мартаба қайта нашр этилган. Ушбу китоб 18 бобни ташкил этиб, унинг мазмуни асосан қуйидаги мавзулардан иборат: менежмент фаолияти соҳаси, режалаштириш функцияси, раҳбарлик функцияси, назорат функцияси. Китобда ҳар бир мавзудан сўнг хулоса, менежмент муаммолари тўғрисида фикрлар, ўзини баҳолаш учун машқлар, изоҳлар ва ҳаётий воқеликлар берилган.

³ Қосимов Ғ. Менежмент. -Т.: Ўзбекистон, 2002.

⁴ Райченко А.В. Общий менеджмент. -М.: ИНФРА-М, 2005.

⁵ Медведов В.П. Основы менеджмента.- М.: ДеКА, 2002.

⁶ Стивен П., Робинс, Мэри Коултер. Менеджмент. - Москва – Санкт-Петербург – Киев, 2004.

Хулоса

Жамиятдаги туб иқтисодий ислохотлар инсон тафаккурининг ўзгаришини талаб этади. Маркетинг, менежмент, иқтисодиёт назарияси асослари каби янги билимларни ўрганиш зарурати туғилади.

Аниқ мақсадга йўналтирилган бошқарув назариясини ишлаб чиқиш иқтисодиётни самарали бошқариш демакдир.

Менежмент назарияси фанининг мазмуни – хўжалик юретишнинг барча бўғинларида бошқаришни ташкил этиш моҳияти, шакллари, услубларини ифодаловчи назарий ва амалий тамойиллар мажмуидан иборат.

Меҳнатга қизиқиш, тадбиркорликка, меҳнатга ижодий ёндашиш, ўзига ишониш, янги билим ва кўникмаларни эгаллашга онгли чорлаш, инсонларни бошқариш демакдир.

Саволлар

1. Менежментда қандай билимлар зарур?
2. Менежмент нима?
3. Менежер ва тадбиркор қандай хусусиятлари билан фарқланади?
4. Менежментнинг асосий вазифалари нималардан иборат?
5. Менежментнинг амалий қисми нимани ўрганади?
6. Бошқарув муносабатлари деганда нимани тушунасиз?
7. Менежмент фанининг қандай усулларини биласиз?

Таянч иборалар: менежмент, бизнес, ташкилот, тадбиркор, раҳбар, ишбилармон, бозор муносабатлари, бошқариш тизими, фойда, иқтисодий қонун.

II боб. ДАВЛАТ БОШҚАРУВИ

2.1. Ўзбекистон Республикасида давлат ҳокимиятининг тузилиши

Ўзбекистон – мустақил, демократик республика, унда демократиянинг умуминсоний тамойилларига асосланилади. Бу тамойилларга, асосан, энг олий кадрият – инсон, унинг ҳаёти, эркинлиги, ор-номуси, кадр-қиммати ва бошқа ажралмас ҳуқуқлари киради. Демократик ҳуқуқ ва эркинлик Конституция ва қонунлар томонидан ҳимоя қилинади. Республика ўз миллий давлат ва маъмурий-ҳудудий тузилишини мустақил равишда белгилайди, ички ва ташқи сиёсатини ўзи амалга оширади. Жамият ҳаётининг энг муҳим масалалари умумхалқ муҳокамасига ҳавола этилиб, умумий овоз бериш (референдум) натижасида ҳал этилади. Республика давлат жамияти тизими ҳокимиятнинг қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд ҳокимиятларига бўлиниш тамойилларига асосланади. Республика ижтимоий ҳаёти сиёсий институтлар, мафкуралар ва фикрлар турлитуманлигига асосланган ҳолда ривожланади. Ҳеч қандай мафкура давлат мафкураси сифатида белгиланмайди.

Ўзбекистон Республикасида Конституция ва республика қонунларининг муқаррар устунлиги тан олинади. Давлат, унинг ташкилотлари, амалдор шахслар, фуқаролар Конституция ва қонунларга амал қилади. Республиканинг барча фуқаролари жинси, ирқи, миллати, тили, дини ва ижтимоий ҳолатидан қатъи назар тенг ҳуқуқ ва эркинликка эга, қонун олдида тенгдир. Фуқароларнинг конституция ва қонунларда белгиланган ҳуқуқ ва эркинликлари дахлсиз, ҳеч ким суд қарорисиз уларни чеклаш ва таъқиқлаш ҳуқуқига эга эмас.

Бозор муносабатларини ривожлантиришга йўналтирилган республика иқтисодиётининг асосини мулк шаклларининг турлитуманлиги ташкил этади. Давлат истеъмолчилар ҳуқуқлари устуворлиги шарти билан тадбиркорлар иқтисодий фаолияти ва меҳнат эркинлигини, барча мулк шакллари тенг ва ҳуқуқ жиҳатидан ҳимоя қилинишини кафолатлайди. Хусусий мулк мулкнинг бошқа шакллари сингари дахлсиз ва давлат томонидан ҳимоя қилинади. Мулкдор ўз мулкидан фақат қонунда кўрсатилган ҳоллардагина маҳрум қилинади. Мулкдор ўзига қарашли мулкка ўз хоҳишига боғлиқ ҳолда эгаллик қилади, ундан фойдаланади. Мулкдан фойдаланиш атроф-муҳитга зарар келтириш, фуқаролар ҳуқуқлари ва

қонун томонидан ҳимоя қилинадиган манфаатларига зид бўлиши таъқиқланади.

Мамлакатимиз мустақилликка эришгандан сўнг ўтган давр мобайнида давлат ва иқтисодий бошқарувда бир қатор ислохотлар амалга оширди. Бунинг натижасида давлат бошқаруви ҳам ривожлантирилди. Давлат бошқарувиغا Парламент тизими жорий этилди. Давлат бошқаруви қуйи ва юқори палаталардан ташкил топган. Қуйи палата Олий Мажлис бўлиб, у қонун чиқарувчи ҳокимиятдир. Юқори палата эса Сенат бўлиб, қонунларни тасдиқловчи ҳокимиятдир.

2.2. Сенат ва қонун чиқарувчи ҳокимият

Парламент французча “parla”, “parlaman” сўз бўлиб, расмий сўзлашиш деган маънони билдиради. Сенат латинча “Senatus”, “sinex” сўзларидан олинган, ўзбек тилида унинг маъноси “бошлиқ”, “оқсоқол” сўзларини англатади. Ўзбекистон Республикаси 2005 йилдан бошлаб икки палатали давлат сифатида ўз фаолиятини бошлади. Икки палатали, парламент фаолиятининг асосий шартлари қуйидагилардан иборат:

Ўзбекистон Республикасининг олий давлат вакиллик ташкилоти **Олий Мажлис** бўлиб, у қонун чиқарувчи ҳокимиятдир. У ҳудудий сайлов округлардан сайланади. Олий Мажлисга сайланиш ҳуқуқига сайлов кунигача 25 ёшга тўлган Ўзбекистон Республикаси фуқаролари эга бўладилар.

Олий Мажлис Ўзбекистон Республикаси Конституциясини қабул қилади, шунингдек, унга ўзгартириш ва қўшимчалар киритади; Ўзбекистон Республикаси қонунларини қабул қилади; қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд ҳокимиятлари ташкилотлари тизими ва ваколатларини белгилайди; божхона, валюта ва кредит фаолиятини, давлат банкини бошқаришни қонуний жиҳатдан тартибга солади. Шунингдек, Ўзбекистон Республикаси ҳудудий-маъмурий тизилиши, чегараларининг ўзгариши масалалари билан шуғулланади. Олий Мажлис республика ички ва ташқи сиёсати асосий йўналишларини белгилайди; стратегик давлат дастурларини қабул қилади; давлат бюджетини тасдиқлайди ва унинг бажарилишини назорат қилади; солиқлар ва бошқа мажбурий тўловларни белгилайди.

Олий Мажлисининг муҳим ваколатлари қуйидагилардан иборат:

- Олий Мажлисга ва маҳаллий ташкилотларга сайловларни белгилаш, марказий сайлов комиссиясини тузиш;

- Ўзбекистон Республикаси Президентиликка Конституцияда белгиланган муддат тугаши билан сайлов ўтказиш кунини белгилаш;
- Ўзбекистон Олий Мажлиси Раиси ва унинг ўринбосарларини сайлаш;
- Ўзбекистон Республикаси Олий судини сайлаш;
- Ўзбекистон Республикаси Давлат табиатни муҳофаза қилиш қўмитаси раисини сайлаш;
- Ўзбекистон Республикаси Президентининг Бош вазир ва унинг ўринбосарини; Бош вазир ўринбосарлари, Вазирлар Маҳкамаси аъзоларини тайинлаш ва вазифасидан озод қилиш тўғрисидаги фармонларини тасдиқлаш;
- Ўзбекистон Республикаси Президентининг Ўзбекистон Республикаси Бош прокурори ва унинг ўринбосарларини тайинлаш ва вазифасидан бўшатиш тўғрисидаги фармонларини тасдиқлаш;
- Ўзбекистон Республикаси Президенти таклифига биноан Ўзбекистон Республикаси Марказий Банки бошқармасининг раисини тайинлаш ва вазифасидан озод қилиш;
- Ўзбекистон Республикаси Президентининг вазирликлар, давлат қўмиталари ва давлат бошқарувининг бошқа ташкилотларини тузиш ва тугатиш ҳақидаги фармонларини тасдиқлаш;
- халқаро шартнома ва битимларни ратификациялаш ва бекор қилиш;
- давлат мукофотларини таъсис этиш;
- туман, шаҳар, вилоятлар ташкил этиш, бекор қилиш, номларини ўзгартириш ва уларнинг чегарасини ўзгартириш;
- Олий Мажлис Ўзбекистон Республикаси Конституциясида кўзда тутилган бошқа ҳуқуқларга ҳам эга.

Олий Мажлис йиғилишлари унинг ишида депутатларнинг учдан икки қисмидан ортиқ қатнашса ҳақиқий ҳисобланади. Олий Мажлис ваколати муддати тугагандан сўнг янги чақириқ Олий Мажлис ўз ишини бошлагунга қадар фаолият юритади.

2.3. Президент ва ижроия ҳокимияти

Ўзбекистон Республикаси Президенти давлат ва ижроия ҳокимияти раҳбари ҳисобланади. Ўзбекистон Республикаси Президенти лавозимига ўттиз беш ёшдан ёш бўлмаган, давлат (ўзбек) тилини эркин эгаллаган, сайловдан аввал Ўзбекистонда 10 йилдан кам бўлмаган муддатда яшаган республика фуқароси сайланиши

мумкин. Бир шахс икки муддатдан ортиқ Ўзбекистон Республикаси Президенти бўлиши мумкин эмас.

Ўзбекистон Республикаси Президенти республика фуқаролари томонидан умумхалқ, тенг ҳуқуқли ва тўғридан-тўғри сайлов ҳуқуқи асосида, яширин овоз бериш йўли билан беш йил муддатга сайланади.

Президент ўз мажбуриятларини ўташ даврида сиёсий партияларга аъзолигини тўхтатади, бошқа маош тўланадиган лавозимга эга бўлиш, тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланиш ҳуқуқига эга бўлмайди.

Ўзбекистон Республикаси Президенти:

- мамлакат фуқаролари ҳуқуқ ва эркинликларини ҳимоя қилиш, Ўзбекистон Республикаси Конституцияси ва қонунлари бажарилишини кафолатлайди;

- Ўзбекистон Республикаси мустақиллиги, хавфсизлиги, ҳудудий яхлитлигини ҳимоя қилиш, миллий давлат тузилиши масалаларини ҳал қилиш бўйича зарур чораларни белгилайди;

- Ўзбекистон Республикаси номидан музокаралар олиб боради ва шартнома ҳамда битимларни имзолайди, республика томонидан тузилган битим, шартномаларга риоя қилинишини ва қабул қилинган мажбуриятлар бажарилишини таъминлайди;

- дипломатик ва бошқа вакилларнинг ишонч ва чақирув ёрлиғини қабул қилади;

- Ўзбекистон Республикасининг чет эллардаги дипломатик ва бошқа вакилларини тайинлайди ва вазифасидан озод қилади;

- Республика Олий Мажлисига йиллик ички ва ташқи вазият ҳақида маъруза тақдим этади;

- ижроия ҳокимият аппаратини ташкил этади ва унга раҳбарлик қилади; республика олий ҳокимият ташкилотлари ва бошқарувнинг ўзаро алоқасини таъминлайди; Ўзбекистон Республикаси вазирликлари, давлат қўмиталари ва бошқа давлат бошқарувининг бошқа ташкилотларини таъсис этади ва тугатиш бўйича фармонлар чиқариб, уларни тасдиқлаш учун Олий Мажлисга тақдим этади;

- Бош вазирни тайинлайди ва вазифасидан озод қилади, унинг биринчи ўринбосари, Бош вазир ўринбосарлари, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси аъзоларини, Ўзбекистон Республикаси Бош прокурори ва унинг ўринбосарларини кейинчалик Олий Мажлис тасдиқлаши шarti билан тайинлайди ва вазифасидан озод қилади;

- Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисига Конституция суди раиси, Олий суд раиси ва аъзолари, Олий хўжалик суди раиси ва аъзолари, Ўзбекистон Республикаси Марказий Банки бошқаруви раиси, Ўзбекистон Республикаси табиатни муҳофаза қилиш давлат қўмитаси раиси лавозимларига номзодларни тақдим этади;

- вилоят, туман, шаҳар ва хўжалик судлари судьяларини тайинлайди ва ишдан бўшатади;

- вилоятлар ва Тошкент шаҳар ҳокимларини уларни кейинчалик халқ депутатлари кенгаши томонидан тасдиқлаш шarti билан тайинлайди ва вазифасидан озод қилади. Президент туман ва шаҳар ҳокимларини улар конституция, қонунларга риоя қилмаган, ҳоким шаънига доғ туширадиган ҳаракатлар қилган тақдирда ўз қарори билан вазифасидан озод қилиш ҳуқуқига эга;

- республика давлат бошқарув ташкилотлари, ҳокимлар қарорларининг амал қилишини тўхтатади, бекор қилади;

- Ўзбекистон Республикаси қонунларини имзолайди. Президент Олий Мажлис қабул қилган қонунларга эътироз билдириб, қайта муҳокама ўтказиш, овоз бериш учун қайтариш ҳуқуқига эга. Агар Олий Мажлис учдан икки қисми овоз бериши натижасида илгари қабул қилинган қарорни тасдиқласа, Президент қонунни имзолайди;

- фавқулодда ҳолларда (ташқи таҳдид, оммавий бетартиблик, йирик ҳалокатлар, табиий офатлар) ва фуқаролар хавфсизлигини таъминлаш мақсадида Ўзбекистон Республикасининг бутун ҳудудида ёки алоҳида минтақаларида фавқулодда ҳолат эълон қилади ва 24 соат ичида бу ҳақдаги қарорни Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисига тасдиқлаш учун тақдим этади;

- Республика Қуролли Кучларининг Олий Бош қўмондони ҳисобланади. Қуролли кучларнинг қўмондонлиги лавозимларига тайинлайди ва вазифасидан озод қилади; Олий ҳарбий унвонлар беради;

- Ўзбекистон Республикасига хужум қилинган ёки ўзаро босқинчиликка қарши шартнома мажбуриятларини бажариш зарурати вужудга келган ҳолларда уруш ҳолати эълон қилади ва 24 соат давомида бу қарорни тасдиқлаш учун Олий Мажлисга ҳавола қилади;

- Ўзбекистон Республикаси орденлари, нишонлари ва ёрлиқлари билан мукофотлайди ва малака ҳамда фахрий унвонлар беради;

- Ўзбекистон Республикаси фуқаролиги ва сиёсий бошпана бериш масаласини ҳал қилади;

- Ўзбекистон Республикаси суди томонидан имзоланган фуқароларга умумий авф (амнистия) бериш ва авф этиш ҳақида қарор қабул қилади.

Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисида унинг меъёрида фаолият юритиши учун хавф туғдирувчи келишмовчиликлар вужудга келган ҳамда Конституцияга хилоф қарорлар қабул қилиниши такрорланган ҳолда Олий Мажлис Конституция суди билан келишиб қабул қилинган Президент қарорига мувофиқ тарқатиб юборилади. Олий Мажлис тарқатилиб юборилган ҳолларда уч ой муддатда унга қайтадан сайлов ўтказилади.

Вазирлар Маҳкамасининг таркиби Ўзбекистон Республикаси Президенти томонидан ташкил этилади ва Олий Мажлис томонидан тасдиқланади. Вазирлар Маҳкамаси таркибига Қорақалпоғистон Республикаси ҳукумати раҳбари ҳам киради. Вазирлар Маҳкамаси иқтисодий, ижтимоий ва маънавий соҳалар самарали амал қилишида Олий Мажлис қонунлари ва бошқа қарорлар бажарилишига, Ўзбекистон Президентининг фармон, қарор ва фармойишларини амалга оширишга раҳбарлик қилади.

Вазирлар Маҳкамаси мавжуд қонунчиликка мувофиқ равишда фармойиш ва қарорлар чиқариб; бу қарорлар Ўзбекистон Республикасининг бутун ҳудудида, барча ташкилот ва муассасалар, амалдор шахслар ва фуқаролар томонидан бажарилиши шарт. Вазирлар Маҳкамаси янги сайланган Олий Мажлисга ўз ваколатларини топширади ва сенат томонидан тасдиқланади. Вазирлар Маҳкамасининг фаолиятини ташкил этиш тартиби ва унинг ҳуқуқлари қонун томонидан белгиланади.

Давлат бошқаруви соҳасида энг муҳим вазифалар – қонунчилик ҳокимиятида мамлакат Парламентининг ролини кучайтириш, ҳокимиятнинг қонунчилик, ижро ва суд соҳалари ўртасида мутаносиб ва барқарор мувозанатга эришишини таъминлашдан иборат.

Давлат бошқарувини демократиялаш борасида Президент ваколатларининг бир қисмини Парламентнинг юқори палатаси – Сенат ва ҳукуматга ўтказилади. Бош вазир ва мамлакат ҳукуматининг масъулияти оширилди.

2.4. Суд ҳокимияти

Ўзбекистон Республикаси суд ҳокимияти ўн йил муддатга, сайланадиган Конституция суди, Олий суд, Олий хўжалик суди ва Қорақалпоғистон Олий судидан, беш йил муддатга тайинланадиган

вилоят, туман, шаҳар ва хўжалик судларидан ташкил топган. Судлар фаолиятини ташкил этиш ва тартибга солиш қонун томонидан белгилаб қўйилади. Фавқулодда судлар ташкил этишга рухсат берилмайди. Ўзбекистон суд ҳокимияти қонун чиқарувчи ва ижро этувчи ҳокимиятлардан, сиёсий партиялар ёки бошқа оммавий ташкилотларга итоат этмай, мустақил иш юритади.

Ўзбекистон Республикаси Конституция суди қонун чиқарувчи ва ижро этувчи ҳокимиятлари қонун ҳужжатлари Конституцияга мувофиқлиги билан боғлиқ ишларни кўради. Унинг таркиби сиёсат ва ҳуқуқ бўйича мутахассислардан раис, раис ўринбосари ва Конституция суди судьялари, шу жумладан, Қорақалпоғистон Республикаси вакилларидан иборат этиб сайланади. Конституция суди раиси ва аъзолари депутатлик мандатига эга бўлмайди.

Конституция суди раиси ва унинг аъзолари сиёсий партиялар ва ҳаракатларга аъзо бўлиш, бошқа маош тўланадиган лавозимда ишлаш ҳуқуқига эга эмас. Конституция суди судьялари дахлсизлик ҳуқуқига эга бўлиб, Ўзбекистон Республикаси Конституциясидан ташқари ҳеч кимга бўйсунмайдилар.

Ўзбекистон Республикаси Конституция суди:

- Сенат томонидан тасдиқланган, Олий Мажлис томонидан қабул қилинган қонунлар ва бошқа қонун ҳужжатлари, Президент фармонлари, ҳукумат ва давлат ҳокимиятининг маҳаллий ташкилотлари фармойишлари, Ўзбекистон Республикаси давлатлараро шартномавий ва бошқа мажбуриятларининг Ўзбекистон Республикаси Конституциясига мос бўлишини аниқлайди;

- Қорақалпоғистон Республикаси Конституциясининг Ўзбекистон Республикаси Конституциясига, Қорақалпоғистон Республикаси қонунлари Ўзбекистон Республикаси қонунларига мувофиқ келиши ҳақида ҳулоса чиқаради;

- Ўзбекистон Республикаси Конституцияси меъёрлари ва қонунларига изоҳ беради;

- Ўзбекистон Республикаси Конституцияси ва қонунларида унинг зиммасига юкланган масалаларини кўриб чиқади.

Конституция суди қарорлари эълон қилинган кундан бошлаб кучга киради, улар қатъий бўлиб, эътироз қилинмайди. Конституция судини ташкил этиш ва унинг фаолияти қонун томонидан белгилаб қўйилади.

Ўзбекистон Республикаси Олий суди фуқаролик, жиноят, маъмурий суд фаолияти соҳасидаги суд ҳокимиятининг олий

ташкилотидир. У томонидан қабул қилинадиган ҳужжатлар Ўзбекистон Республикаси ҳудудида амал қилади.

Ўзбекистон Республикаси Олий суди Қорақалпоғистон Республикаси, вилоят, шаҳар ва туман судлари фаолиятини назорат қилиш ҳуқуқига эга.

Ўзбекистон Республикаси Олий хўжалик суди ва жойлардаги судлари турли мулк шаклларига асосланган корхоналар, муассаса, ташкилотлар, шунингдек, тадбиркорлар ўртасидаги иқтисодий соҳада ва уни бошқариш жараёнида вужудга келадиган хўжалик келишмовчиликларини ҳал этадилар.

Ҳакамлар мустақил бўлиб, фақат қонунга бўйсунди. Судларнинг фаолиятига ҳеч қандай аралашувга йўл қўйилмайди ва бундай ҳол қонун олдида жавоб беришни тақозо этади. Судьяларнинг дахлсизлиги қонун томонидан кафолатланади.

Олий суд ва Олий хўжалик судлари аъзолари Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси депутати бўлиш ҳуқуқига эга эмас. Ҳакамлар, жумладан, туман судлари ҳакамлари сиёсий партия ва ҳаракатларга кириши ёки бошқа маош тўланадиган лавозим эгаллаш ҳуқуқига эга эмас. Ваколат муддати тугагунга қадар ҳакам фақат қонунда кўзда тутилган ҳоллардагина ўз вазифасидан озод этилиши мумкин. Барча судларда ишлар очик тартибда кўрилади. Ишларни ёпиқ тартибда кўришга фақат қонунда кўзда тутилган ҳолда рухсат берилади. Суд ҳокимияти ҳужжатларга барча давлат ташкилотлари, оммавий ташкилотлар, корхона, муассаса, ташкилот, амалдор шахслар ва фуқаролар томонидан риоя қилинади.

Ўзбекистон Республикасида суд фаолияти ўзбек, қорақалпоқ тилида ёки шу жой аҳолисининг кўпчилиги сўзлайдиган тилда олиб борилади. Суд ишида қатнашувчи, у олиб бораётган тилни билмайдиган фуқаролар иш материаллари билан тўлиқ танишиш, суд йиғилишларида таржимон воситасида қатнашиш ва судда ўша тилда сўзлаш ҳуқуқи берилади.

Айбланувчи ҳимоя ҳуқуқига эга. Терговнинг барча босқичлари ва суд иши давомида малакали ҳуқуқий ёрдам ҳуқуқи кафолатланади. Фуқаролар, корхона, ташкилот, муассасаларга ҳуқуқий ёрдам кўрсатиш учун адвокатура фаолият олиб боради. Адвокатурани ташкил этиш ва фаолиятининг тартиби қонун томонидан назорат қилинади.

Ўзбекистон Республикаси ҳудудида қонунларнинг тўғри ва бирдек бажарилишини Ўзбекистон Республикаси Бош прокурори ва

унга бўйсунадиган прокурорлар назорат қилади. Қорақалпоғистон Республикаси Прокурори Қорақалпоғистон Республикаси Олий ташкилоти томонидан Ўзбекистон Республикаси Бош прокурори билан келишилган ҳолда тайинланади.

Ўзбекистон Республикаси ва Қорақалпоғистон Республикаси Бош прокурорлари, вилоят, туман шаҳар прокурорларининг ваколат муддати беш йил. Ўзбекистон Республикаси Прокуратураси ташкилотлари ўз вазифаларини ҳар қандай давлат ташкилотлари, оммавий бирлашмалар ва амалдор шахсларга боғлиқ бўлмаган ҳолда, мустақил равишда, фақат қонунга бўйсунган ҳолда бажарадилар.

Прокурорларнинг ваколат муддати давомида турли сиёсий партиялар ва жамоат ташкилотларига аъзолиги тўхтайди. Прокуратура фаолиятини ташкил этиш, унинг қонунлари ва амал қилиш тартиби қонунга асосан белгиланади.

Ўзбекистон ҳудудида оператив-қидирув, тергов ва жиноятга қарши курашнинг бошқа махсус вазифаларини бажарувчи хусусий, жамоат ташкилотларини, ширкатлар ташкил қилиниши ва фаолият юритиши таъқиқланади.

Қонун ва тартибни сақлаш, фуқаролар ҳуқуқ ва эркинликларини ҳимоя қилишда ҳуқуқни ҳимоя қилувчи ташкилотларга жамоат ташкилотлари ва фуқаролар ёрдам кўрсатишлари мумкин.

Хулоса

Демократия умуминсоний тамойилларга таянади. Ҳеч қандай идеология давлат сифатида ўрнатилиши мумкин эмас. Бозор муносабатлари ривожланишига йўналтирилган республика иқтисодиёти асосини турли шаклдаги мулкчилик ташкил этади.

Олий Мажлис – республиканинг Олий давлат органи ҳисобланади.

Вазирлар Маҳкамаси Ўзбекистон Республикаси Президенти томонидан шакллантирилади. Вазирлар Маҳкамаси асосий ижро органидир.

Ўзбекистон Республикасининг суд ҳокимияти Конституцион суд, Олий суд, Олий хўжалик судларидан ташкил топади.

Саволлар

1. Республикада жамоа тарзи нималар асосида ривожланади?
2. Олий Мажлиснинг муҳим ваколатларини санаб ўтинг.
3. Республика Президентлигига кимлар сайланиши мумкин?

4. Республика Президентининг муҳим мажбуриятларини гапириб беринг.
5. Республика Суд ҳокимияти қандай ҳуқуқларга эга?
6. Ўзбекистон Республикаси бош Прокуратураси қандай ваколат-ларни бажаради?
7. Вазирлар Маҳкамасининг таркиби ким томонидан тасдиқланади?
8. Сенат ташкил қилингандан сўнг Олий Мажлисга қандай ваколатлар қолдирилди?
9. Ўзбекистонда давлат қурилиши қандай хусусиятларга эга?
10. Ўзбекистонда қандай Олий судлар фаолият кўрсатади?

Таянч иборалар: вазифа, давлат, ижро этувчи ҳокимият, устуворлик, ҳоким, суд, давлат ташкилоти, давлат бошқаруви, Вазирлар Маҳкамаси, ваколат.

III боб. ХУДУДИЙ МЕНЕЖМЕНТ

3.1. Худудий бошқарув ҳақида тушунча

Маълумки, иқтисодий ислохотларнинг пировард натижалари уни амалга ошириш объектидан қатъи назар республика, тармоқ, шаҳарлар даражасида намоён бўлади. Бозор иқтисодиёти шароитида бошқариш-нинг тармоқ тизимидан функционал тизимга ўтиши маҳаллий бошқариш органлари ролини янада оширишни тақозо этади.

1992 йил 8 декабрда қабул қилинган Конституциянинг 21-боби – “Маҳаллий давлат ҳокимияти асослари” деб аталади. Шу бобга биноан 1993 йил 2 сентябрда Ўзбекистон Олий Мажлиси “Маҳаллий давлат ҳокимияти тўғрисида” ва “Фуқарорларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари тўғрисида” икки муҳим қонунни қабул қилди. Шу ҳужжатлар асосида мамлакатимизда олдин амал қилиб келган уч бўғинли маҳаллий бошқарув органлари тизими, яъни: юқори бўғин – вилоятлар ва Тошкент шаҳар халқ депутатлари Кенгаши, ўрта бўғин – туман, шаҳар халқ депутатлари, қуйи бўғин – қишлоқ, посёлка, овул халқ депутатлари кенгашлари ўрнига икки бўғинли тизим вужудга келди.

Республикада туманларнинг икки тури:

- вилоятлар таркибига кирувчи туманлар;
- шаҳарлар таркибига кирувчи туманлар.

Шаҳарларнинг эса уч тури:

- туманга бўйсунувчи шаҳарлар;
- вилоятга бўйсунувчи шаҳарлар;
- республикага бўйсунувчи шаҳарлар мавжуд.

Маҳаллий вакиллик органларида икки бўғинли тизимининг ўрнатилиши чекланилмай, мавжуд худудий тузилишларнинг ҳам баъзиларида маҳаллий вакиллик органлари тузилмайдиган бўлди. Хусусан, у Конституция ва қонун шаҳар таркибига кирувчи туманларда ва туманга бўйсунувчи шаҳарларда вакиллик органларининг тузилишини назарда тутмайди.

Вилоят, туман ва шаҳарларда халқ депутатлари кенгашлари давлат ҳокимиятининг вакиллик органлари ҳисобланади.

Вилоят, туман, шаҳар ҳокими вилоят, туман ва шаҳарнинг олий мансабдор шахси бўлиб, айти бир вақтда, тегишли худуддаги вакиллик ва ижроия ҳокимиятини бошқаради.

3.2. Худудий бошқарувни ислоҳ қилиш

Бозор иқтисодиёти шароитида ҳар бир ҳудуд ўз иқтисодий ривожланишида кўпроқ эркинликка эга бўлиши, ишлаб чиқариш натижаларидан аввал ушбу ҳудуд манфаатдор бўлиши лозим. Республикамизда бозор иқтисодиётига ўтиш жараёни янги-янги ижтимоий муносабатлар, айниқса мулк муносабатларининг вужудга келишига сабаб бўлади.

Таъкидлаш лозимки, бозор ислоҳотларининг биринчи босқичида марказий бошқарув органларининг мавқеи юқори бўлган бўлса, иккинчи босқичда ислоҳотларнинг асосий юки маҳаллий бошқарув органлари зиммасига тушмоқда. Шунинг учун ҳам иқтисодий ислоҳотлар чуқурлашуви ва улардан кутилган амалий натижаларига эришуви кўп жиҳатдан кичик худудий бирликлар ва ишлаб чиқарувчиларга боғлиқ бўлиб қолмоқда. Чунки бозор иқтисодиёти инфратузилмасининг шаклланиши натижасида тармоқ, вазирликлар бошқарув тизимининг мавқеи бирмунча пасайиб, маҳаллий, худудий бошқарув тизимининг аҳамияти ортмоқда.

1997 йилда қабул қилинган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Вилоятлар ва Тошкент шаҳар ҳокимликлари аппарати тузилмасини такомиллаштириш тўғрисида”ги ва “Шаҳарлар ва туманлар ҳокимликлари аппарати тузилмасини такомиллаштириш тўғрисида” ги қарорлари ҳам ана шу йўналишдаги муҳим ҳужжатлардан бўлиб, худудлар ижтимоий ва иқтисодий ривожланишини бошқаришни такомиллаштириш, маҳаллий ҳокимиятларнинг иқтисодий-ижтимоий ислоҳотларни чуқурлаштириш билан боғлиқ фаолиятлари самарадорлигини янада оширишни назарда тутди. Мазкур қарорлар маҳаллий худудий бошқарув фаолиятини тубдан ўзгартиришга, туманлар ва шаҳарлардаги иқтисодий ислоҳотларни таҳлил қилишга ва уларни замонавий усуллар билан бошқаришга қаратилган.

Худудий бошқарувни такомиллаштиришдан асосий мақсад маҳаллий-худудий ўзини ўзи бошқаришни давлат бошқаруви билан уйғун ва мувофиқ равишда олиб бориш, бошқача қилиб айтганда маҳаллий бошқарув органларининг мустақиллигини кучайтирган ҳолда улар фаолиятини марказий давлат бошқарув органлари томонидан билвосита назорат қилишдир.

Юқоридаги қарорларда ҳокимликлар зиммасига иқтисодий-табiiй салоҳиятлардан тўғри ва оқилона фойдаланиб, улардан мавжуд муаммоларни ҳал қилишда вазирликлар, марказий бошқарув

органлари билан келишилган ҳолда ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришни, шу мақсадда дастурлар мажмуини ишлаб чиқиш вазифаси юклатилган.

3.3. Ҳудудий бошқарувни такомиллаштириш

Энг муҳим масалалардан бири – ҳокимликларга улар ҳудудида жойлашган вазирликлар, республика ташкилотларининг ҳудудий бўлинмалари ишини мувофиқлаштириш ҳуқуқлари берилганлигидир.

Ҳудудларда ижтимоий-иқтисодий жараёнларни бошқаришни такомиллаштириш ва марказий бошқарув органлари ваколатларининг бир қисмини аста-секин маҳаллий бошқарув органларига бериш, маҳаллий ҳокимият органлари фаолияти самарадорлигини янада ошириш мақсадида, Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 21-боби ва “Маҳаллий давлат ҳокимияти тўғрисида”ги Қонунга мувофиқ Вазирлар Маҳкамасининг 1997 йил 30 сентябрдаги “Шаҳарлар ва туманлар ҳокимликлари аппарати тузилмасини такомиллаштириш тўғрисида”ги қарори билан шаҳар ва туман ҳокимликлари аппарати бошқарувининг тармоқ тизимидан функционал тизимига ўтиш мақсадга мувофиқ, деб ҳисобланади.

Қарорда кўзда тутилган ўзига хос жиҳатлардан бири ҳокимликларда тармоқлар бошқарув тизими ўрнига котибиятлар ташкил этилганлигидир. Бундан мақсад ҳудудларда ижтимоий-иқтисодий ислохотларни чуқурлаштиришни таъминлаш, бошқарувда яхлитликка эришиш, қабул қилинаётган қарор ва ҳужжатлар савиясини ошириш, уларнинг қуйи бошқарув органларида изчил бажарилишини назорат қилишга қаратилган.

Қарорга биноан, шаҳар ва туманлар ҳокимликлар аппарати зиммасига қуйидаги асосий вазифаларни ҳал этиш юклатилган:

- ҳудудларни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш юзасидан комплекс дастурлар ишлаб чиқиш ҳамда халқ хўжалиги тармоқларида ислохотларни чуқурлаштириш ва халқ фаровонлигини оширишни таъминлаш юзасидан ҳукумат ва ҳудудлар дастурларини амалга ошириш;

- маҳаллий ўзини ўзи бошқариш органлари фаолиятини мувофиқ-лаштириш ва уларга раҳбарлик қилиш;

- хўжалик юритиш шаклларини такомиллаштириш, маҳаллий хусусиятларни ҳисобга олган ҳолда хўжалик юритувчи субъектларни таркибий қайта ўзгартириш бўйича таклифлар тайёрлаш;

- фуқароларни ижтимоий ва ҳуқуқий ҳимоя қилиш, табиий ва меҳнат ресурсларидан оқилона фойдаланиш ҳамда атроф-муҳитни муҳофаза қилиш бўйича тадбирларни амалга ошириш ва ҳ.к.

Ҳудудларни ижтимоий-иқтисодий ривожланиши масалалари билан вилоят, шаҳар ҳокимиятлари қошидаги Макроиқтисодиёт ва статистика бош бошқармаси шуғулланади. Ҳокимиятлар қошида иқтисодиёт билан шуғулланувчи барча идоралар истиқболдаги муаммоларни режалаштириш бошқармаси билан мувофиқлаштиради. Ҳокимиятлар таркибида иқтисодиётнинг у ёки бу соҳалари билан шуғулланадиган молия бўлимлари, банклар ва бошқа идоралар шуғулланади. Ҳудуд режаларини тузишга халқ депутатлари маҳаллий кенгашлари раҳбарлик қилади. Ҳудудлардаги режалаштириш ташкилотлари ўз фаолиятини республиканинг тегишли вазирлиги ва маҳаллий ҳокимият тасдиқлаган низом асосида олиб боради. Низомда режалаштириш бошқармасининг қуйидаги асосий вазифалари белгиланади:

1. Вилоятни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш режасини тузиш, унда ижтимоий ва ишлаб чиқариш соҳаларини барқарор ва мутаносиб ривожлантиришни таъминлаш, атроф-муҳитни муҳофаза қилиш.

2. Вилоят аҳолисининг халқ истеъмол товарларига бўлган талабини тўла қондириш, аҳолининг пул даромадлари ва харажатлари мутаносиблигини таъминлаш.

3. Маҳаллий бюджет ва корхоналарнинг даромадлари ҳисобига ўз- ўзини маблағ билан таъминлаш тамойили асосида йиллар мобайнида иккинчи даражали бўлиб келган ижтимоий инфратузилмаларни ривожлантириш.

Ҳудудларнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланишини режалаштиришда давлат корхоналарининг манфаатларини ҳудуд иқтисодий манфаатлари билан мувофиқ қўшиб олиб бориш керак. Корхоналарнинг давлат тасарруфидан чиқиши уларнинг иқтисодий мустақиллигини кенгайтиради. Мустақил корхоналар фаолиятини мувофиқ қўшиб олиб бориш ҳудудий самарадорликни оширади. Ҳудудий режалаштириш ташкилотлари иқтисодий жиҳатдан мустақил корхоналар фаолиятларини мувофиқлаштириш ва тартибга солиш ваколатларига эга. Уларнинг шу каби ваколатлари маҳаллий ўзини ўзи бошқариш ва халқ депутатлари маҳаллий кенгашлари тўғрисидаги қонунда кўрсатиб берилган.

Хулоса

Худудий бошқарув Ўзбекистон иқтисодиётининг асосий ажралмас қисми ҳисобланади. Худудий бошқарувнинг ташкилий тузилишини ўрганишда асосий эътибор уларнинг вазифалари ва ваколатларига қаратилиши лозим.

Худудий бошқарувнинг ташкилий-иқтисодий механизмини ривожлантириш ундаги ишлаб чиқаришни ривожлантиришга асос бўлади.

Худудий бошқаришда мулкчилик муносабатларини ривожлантириш ва улардан самарали фойдаланиш бозор иқтисодиётининг асосий талабларидан бири ҳисобланади. Худудий бошқаришнинг интеграцион алоқаларини ривожлантириш натижасида рақобат-бардош маҳсулотлар ишлаб чиқарилади ва экспорт салоҳиятини оширади.

Худудий бошқаришни такомиллаштириш Ўзбекистон ишлаб чиқариш салоҳиятини оширади ва аҳолининг моддий фаровонлигини юксалтиради.

Саволлар

1. Худудий бошқарувнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиши деганда нимани тушунасиз?

2. Худудий бошқарувнинг ташкилий тузилишини айтиб беринг.

3. Маҳаллий кенгашлар ваколатлари тўғрисидаги фикрингизни билдиринг.

4. Маҳаллий бюджет тушунчаси ва уни шакллантириш воситаларини изоҳлаб ўтинг.

5. Худуд ривожланишида ижтимоий-иқтисодий инфратузилманинг ўрни ва аҳамиятини айтиб беринг.

6. Худудий бошқариш иқтисодий механизмини тушунтириб беринг.

7. Худудий иқтисодиётнинг экспорт салоҳиятини қандай йўллар билан ошириш мумкин?

8. Худудий бошқарув давлат томонидан қандай вазифалар асосида такомиллаштирилади?

9. Худудий бошқаришни эркинлаштириш борасида нималарга эътибор қаратиш лозим?

10. Ўзбекистонда худудий бошқаришнинг ташкилий жиҳатларини ривожлантиришни кўрсатиб ўтинг.

Таянч иборалар: худуд, тармоқ, маҳаллий бюджет, иқтисодий инфратузилма, ваколатлар, маҳаллий кенгашлар, ҳокимият.

IV боб. ПЕРСОНАЛ БОШҚАРУВ

4.1. Онг, ўз-ўзини англаш ва бошқарув

Инсон ижтимоий тизимда асосий бўғин, бошқарув объекти ва субъектидир. Инсонни доимо кимдир бошқаради. Инсон раҳбарлар, ҳукумат ташкилотлари бошқарувини ҳис этади, бунда у бошқарув *объекти* ҳисобланади. Инсон бошқаларга таъсир этса, у бошқарув *субъектига* айланади.

Инсон ўзини, ўз фикри, хулқи, ишлари ва ҳаракатларини ҳам бошқаради. Ўз-ўзини шахсан бошқариш билан у ўзининг шахсий “мен”ини бошқарув субъекти сифатида намоён этади. Шахсий бошқарув инсоннинг ўзига, фикрлари ва ишларига нисбатан қатъий танқидий муносабатда бўлишини тақозо этади. У онглилик, кишининг ўзини, ўз қобилиятлари ва имкониятларини тўғри тушуниши ва баҳо бериш, ўз хулқи ва ҳаракатларига оқилона муносабатда бўлиш билан узвий боғлиқ.

Ўзини муваффақиятли бошқариш учун ўз қизиқишларининг тавсифини, ўз имкониятлари ва турли вазиятларда нуқтаи назарини яхши билиши лозим. Аввало, ўз имкониятларини, кейин эса улардан фойдаланиш йўллариини англаб олган бўлиши керак. Онг инсон воқеликни тўғри акс эттириш қобилияти сифатида, инсоннинг ижтимоий-руҳий воситалари йиғиндиси сифатида инсонга ўз фаолияти дастурини тузиш, яқин ва узоқ истиқбол учун мақсадлар қўйиш, уларга эришишга ёрдам беришга имконият яратади.

Онг инсонга ўз фикр ва ҳаракатларини назорат қилиш, уларни таҳлил қилиш, бошқа кишиларнинг ишлари ва ҳаракатлари билан таққослаш учун, табиатга, жамият жараёнларига, ўз-ўзига таъсир кўрсатиш ёки ўзини шахсан бошқара олиш учун имкон беради. Инсон онги худди икки қисмга ажралгандек бўлади: у ташқи оламга уни билиш ва ўзгартириш мақсадида қаратилади, ҳамда ичкарига, яъни ўзини билиш, ўз имкониятлари, қобилияти ва ҳаракатларига баҳо беришга, англашга қаратилган. Онгнинг натижаси дунёни билиш бўлса, ўзлигини англаш инсоннинг ўз-ўзини билишидир.

Онг инсонга бошқа кишиларни бошқариш воситаси сифатида хизмат қилса, ўз-ўзини англаш, ўз ҳиссиёти ва фикри, хатти-ҳаракатларини тушуниш, бошқа кишиларга бўлган муносабатини идрок этиш имконини беради. Инсон ўз-ўзини англаши туфайли атроф дунёдан ўзини ажратади ва ўз ҳаракатларини бошқаради. Бунда ўз-ўзини назорат қилиш, ўзини шахсан бошқариш даражаси

инсон умрининг турли даврларида турличадир. Ўз-ўзини бошқариш даражаси турли тоифа кишиларида турличадир. У инсон яшаётган ва меҳнат қилаётган ижтимоий муҳит, унинг шахсий сифатлари, ақли-идроки, қизиққонлиги, руҳий ва жисмоний хусусиятлари, ирсиятига боғлиқ. Баъзи кишилар энг қийин вазиятларда ҳам ўзини йўқотиб қўймайди.

Ўз-ўзини англаш инсондан ўз ҳаракатлари, сўзлари ва фикрига жамиятда мавжуд ахлоқий ва қонуний меъёрлар нуқтаи назаридан баҳо бериш қобилиятини талаб қилади.

Шундай қилиб, ўз-ўзини англаш ўзига баҳо бериш, яъни ўзининг ҳам жисмоний, ҳам маънавий сифатлари, қобилиятига баҳо беришни ҳам қамраб олади. Ўз-ўзига баҳо бериш инсонга ўзини аниқ фикрлари ва ҳаракатларини у амал қилувчи умумий тамойиллар, эътиқодларга мувофиқлаштириш имконини беради. Инсон фикри ва ҳаракатларининг жамоа талабларига жавоб бермаслиги, инсон ўз-ўзининг фикр ва хулқини тўғрилаш мақсадида бошқарувчи таъсир кўрсатиши, уларни муҳим жамоа талабларига мувофиқ ҳолга келтириш учун туртки бўлиб хизмат қилади.

Ўз-ўзига баҳо бериш инсон ўзини шахсан бошқаришда муҳим аҳамиятга эга. У ўз ҳаракатлари, хулқига нисбатан танқидий муносабатда бўлишни, ҳаёт илгари сурувчи талабларга жавоб бера олиш, ўз олдида мустақил равишда, эриша оладиган мақсадлар қўйиш, асоссиз интилиш, фойдасиз ва зарарли ҳаракатлардан воз кечиш қобилиятига доимо баҳо бера олишни тақозо этади.

Инсоннинг ўз-ўзини баҳолашни бошқалар томонидан у баҳоланишисиз тасаввур этиб бўлмайди. Инсоннинг ўзига-ўзи берган баҳоси унга бошқалар берган баҳога тўғри келса, одатда у тўғри ҳаракат қилаётганлигини билдиради.

Албатта, ҳаётда бир инсон тўғрисидаги бошқаларнинг фикри нотўғри бўлиши ҳам мумкин. Бунинг кўплаб сабаблари мавжуд: инсон ўзини тўлиқ кўрсата олмаган бўлиши, жамоа инсонга нотўғри ёки ўйламай қилган ҳаракатларига асосан баҳо берган бўлиши мумкин. Лекин ҳаётда ўз-ўзига берилган баҳо билан жамоа баҳоси тўғри келмаган ҳоллар кўп учрайди. Бунинг сабаби инсон ўзига ортиқча бино қўйиши, атрофдагилар фикри билан ҳисоблаш-маслигидадир. Бундай кишилар ўз-ўзини ёмон бошқаради, ўзига объектив баҳо бера олмайди, бошқалар баҳосига кўпинча эътибор бермайди, такаббур, кўпинча бетоқат, ўз ҳаракатларини назорат қилмайди, ўз-ўзини тўғри ва бафуржа таҳлил этиш, назорат қилишга

қодир эмас. Уни бошқариш қийин, чунки у жамоа манфаатлари ва мақсадларини менсимайди. Инсон ўзига берган баҳоси билан, жамоа берган баҳо ва жамоатчилик фикри тўғри келмаслиги, шахс ва жамоа ўртасида келишмовчилик вужудга келиши, шахснинг ички иккига ажралиши, маънавий қоникмаслигига сабаб бўлади.

Демак, онг ўз-ўзини англаш ва ўз-ўзига баҳо бериш, инсоннинг ўз-ўзини бошқариш воситаси сифатида хизмат қилади. Шу билан бирга инсоннинг барча фикрлари ва ҳаракатлари онг ва ўз-ўзини англаш натижасида назорат қилинади, деб айтиш мумкин эмас. Шу билан бирга инсонга онгсиз равишда, яъни ишлаб назорат қилинмайдиган хислар, фикрлар ва ҳаракатлар ҳам хосдир. Онгсиз қилинган ҳаракатлар инсонда инстинкт, ҳиссиёт, майл, сезги сифатида намоён бўлади. Биринчи қарашда онгсизлик, фикрлаш, ўз-ўзини бошқариш қобилиятига эга бўлган.

Амалда инсон ҳаракатларида онгсиз равишда қилинган ҳаракатлар муҳим ўрин эгаллайди ва ижобий аҳамиятга эга. Чунки у онгни танглиқдан ҳимоя қилувчи сифатида ўзига хос воситадир.

Шундай қилиб, шахсий бошқарув, яъни инсоннинг ўз-ўзини бошқариши онглилик ва тенгсизликнинг бирлигидан иборат бўлиб, бунда онглилик, ўз-ўзини бошқариш устуворликка эга.

4.2. Мақсадни танлаш: ҳаётин позиция (нуқтаи назар)

Ҳаёт беқиёс даражада шайлик, диққат-эътиборлиликни намоён этишни талаб қилади. Киши нимага эришишни хоҳлашини билиши, барча куч-қудратини шу мақсадга эришишга қаратиши, ўз қобилияти ва билимларини бекорга сарф қилмаслиги лозим.

Ўз шахсий мақсадларига тушуниб етмаган кишилар кўп. Уларни қониктирувчи ҳаёт тарзини излаб, улар капалак сингари бир имкониятдан иккинчисига ўтадилар. Инсон фаолияти маълум рағбатдан келиб чиқиб, муайян мақсадга эришишга йўналтирилган. “Рағбат – мақсад” муносабати инсон фаолиятининг ўзаги ҳисобланади.

Умумий маънода раҳбар (сабаб) инсонни фаолият юритиши учун рағбатлантирувчи куч, мақсад эса инсон эришишга интиладиган нарсадир. Рағбат инсон хулқининг “ички кучи” ҳисобланади. Психология (руҳшунослик)да “қиска” ва “узоқ” рағбатлантириш яратилади, агар киши фаолияти сабаблари ва қўйилган мақсадлари яқин келажак билан чегараланган бўлса, “қиска” рағбатлантириш

ҳақида, агар улар олис истиқбол билан боғлиқ бўлса, “узок” рағбатлантириш ҳақида сўз юритилган бўлади.

Ҳозирги ҳаётнинг ўзига хос хусусиятлари аниқ ва асосланган мақсадни тақозо қилади. Мақсад танлашда аниқлик тез ўзгарувчан муҳит, молиявий ва иқтисодий инқирозлар даврида, айниқса, зарурдир. Мақсад танлаш ва унга эришишда фаол ҳаётий ўрин муҳим аҳамиятга эга. Мақсад қўйиш инсонга нима энг мақбул ва фойдали эканлигини ҳал этиш, нимага эътиборни қаратиш лозимлигини аниқлаш имконини беради. Лекин фақат мақсадгагина эга бўлиш муваффақиятга олиб келмайди. Шароит тез-тез ўзгаради, илгари қўйилган мақсад вақт ўтиши билан ўринсиз ёки етишиб бўлмайдиган бўлиб қолиши мумкин. Мақсадлар ўзгараётган шароитни ҳисобга олган ҳолда қўйилиши лозим. Вақти вақти билан қўйилган мақсадлар ва уларга эришиш имкониятларини таҳлил этиб туриш фойдали. Қўйилган мақсадлар бир-бирига зид бўлмаслиги, бир-бирини тўлдириши муҳимдир.

Одатда мақсад аниқ белгиланган муддатга: ярим йил, бир, беш йилга қўйилади, Аниқ мақсадларни қўйиш инсондан мавжуд вазиятни таҳлил этиш ва нимага эришишга интилаётганлигини билишни талаб этади. Бу ўз-ўзини билишни ҳамда маълум ҳаракат эркинлигини талаб қилади.

Барча мавжуд имкониятлар аниқлангандан, эҳтиёж ва хоҳишлар маълум бўлгандан сўнггина мақсад танлаш зарур. Танлов амалга оширилаётганда танланган йўл қўйилган мақсадга эришишни таъминлашига ишонч ҳосил қилиш керак. Қўйилган мақсад эришиш мумкин бўладиган ва инсон имкониятларининг бир оз ҳаракатланишини тақозо қилиши лозим. Тўғри қўйилган мақсад амалга ошиш вақтини ҳам қамраб олади.

Мақсадлар уларга эришиш йўналишини ҳам белгилайди. Буни тушуниш учун кўз олдимизга катта кемани келтирайлик. Унда барча зарур нарсалар бўлгани билан рули бўлмаса, оғир юкни бир материкдан иккинчисига олиб ўта олмайди. Мақсад бу индивидуал ривожланиш, ўз-ўзини шахсан бошқариш жараёнида рул вазифасини бажаради. Мақсад қўйишдан аввал инсоннинг аниқ ва ноаниқ мақсадли эканини (1-жадвал) аниқлаш муҳим.

Менежментда мақсадларни аниқлаш белгилари

Аниқ шахсий мақсадлар	Ноаниқ шахсий мақсадлар
1. Ўз олдида турган вазифаларни аниқлайди.	1. Олдида турган вазифаларни аниқламайди.
2. Ўз ҳаракатларида изчиликка эга.	2. Ўз кучини сарф қилиш йўналишларини тез-тез ўзгартиради.
3. Ўз ҳаракатлари, хулқини доимо баҳолайди.	3. Ўз ҳаракатлари, хулқига баҳо беришга қодир эмас.
4. Ўз ривожланиш имкониятларини ўрганади.	4. Ўз ривожланиши имкониятлари ҳақида аниқ тасаввурларга эга эмас.
5. Аниқ мақсадга эга.	5. Аниқ мақсадга эга эмас.
6. Мақсадга эришишни режалаштиради.	6. Мақсадга эришишни ривожлантирмайди.
7. Ўз имкониятларига объектив баҳо беради.	7. Ўзига ортиқча ишонади.
8. Ўз кучини сарфлашни тўғри режалаштиради ва х.к.	8. Ўз кучини нотўғри тақсимлайди ва х.к.

4.3. Шахсий ҳаётинг режа

Малакали ишбилармон кишилар, тадбиркорлар ва айниқса, бошқариш бўйича мутахассис-менежерларсиз бозор муносабатлари ривожланишига амал қилиши мумкин эмас. Шу туфайли бозор қонунларини яхши биладиган, улардан ижодий фойдалана оладиган малакали мутахассисларга эҳтиёж туғилади. Бундай шароитда муваффақиятга эришиш учун иш бошловчига дастлабки маълумот ва ўз тажрибаси етарли эмас. Мунтазам равишда у ўз билимини ошириб бориши, етукликка эришиши, билим доирасини кенгайтириши учун мустақил ишлаши зарур.

Бир мақсадга эришилгач, бошқасига интилиш, ўз куч-қудратини сарф қилиш учун янги соҳани танлаш лозим. Ҳар бир киши ҳаётининг барча босқичларида икки йўлдан бирини – ўқиб ўрганиш ёки рақобат курашида мағлуб бўлишни танлаши керак. Доим бошқалардан ўрганиш, уларнинг иш юритишларини кузатиб, ютуқ ёки мағлубиятлари сабабини таҳлил қилиши керак. Ўзгаларнинг фаолиятига шубҳа билан қарашдан чўчиш керак эмас, чунки бу ўша кишиларнинг фикрига тўғри баҳо бериш имконини беради. Очик мунозараларда қатнашиш ва ўз фикрини билдиришда ҳам дадиллик керак. Одамлар онгига сингиб кетган қараш, маслак ва хурофотларни фақат очикчасига муҳокама ва чуқур таҳлил этиш йўли билангина ўзгартириш мумкин. Шунингдек, ўз хато ва муваффақиятсизлиги, ўз тажрибаси асосида ҳам чуқур хулосалар чиқариш мумкин. Киши қуруқ сўз билан бирор нарсага ўргатганидан кўра, тажриба асосида мустақил равишда англаб етгани маъқул. У ўз тажрибасига асосланиб

ўрганиши янги билим олиш ва уларни амалда қўллашнинг энг унумли йўлидир.

Таъкидлаш зарурки, хулқнинг янги модели эскисини аста-секинлик билан сиқиб чиқаради. Ўзгаришлар доимо диққат-эътибор ҳамда шахснинг режали равишда камол топишини талаб этади. Камол топиш, ривожланишнинг шахсий режаси аниқ ва бажарилиш муддатлари қатъий бўлиши керак. У инсоннинг бутун имкониятлари жалб этилиши ва имкон борича куч сарф қилишини талаб этиши керак.

Шахсий режаларни ишлаб чиқишда киши ўз олдига аниқ мақсад қўйиши лозим. Кишилар ўзлари интилаётган мақсадларни аниқ тушуниб етмасликлари натижасида баъзан муваффақиятсизликка учрайдилар. Эришиш лозим бўлган оғир натижа ҳақида тасаввурга эга бўлиш керак. Мақсад, агар у ўлчамга эга бўлса фойдалироқ бўлади. Унча катта бўлмаган натижаларга ҳам қаноат қилишни ўрганиш лозим. Катта эмас кичик уруғдан ўсиб чиқади, деб бекорга айтмайдилар.

Ўзини бир зумда ўзгартира оламан, деб ўйлайдиган таъсирчан инсоннинг бунга эришиши жуда мушкул. Муваффақият учун йўл очиб беради.

Бозор иқтисодиёти шароитида хўжалик фаолиятида таваккалчилик муаммоси алоҳида аҳамият касб этади. Таваккалчиликсиз тадбиркорлик мавжуд бўлмаслиги тажрибада исбот қилинган. Лекин таваккалчилик ҳам ҳисобга олинган бўлиши лозим. Албатта, хато ва ноаниқликлар ҳам мавжуд бўлади, чунки бозор муносабатлари эҳтимоллик хусусиятига эга. Шу сабабли ҳар бир хатодан улар такрорланмаслиги учун хулоса чиқариш лозим.

Шахсий ҳаётини режада фақат меҳнат фаолияти эмас, балки интеллектуал ривожланиш, маънавий ҳаёт, ижтимоий мажбурият, оила муаммоларини ҳал этиш ҳам кўзда тутилиши лозим.

Бундай режани тузишдан олдин, ўз ҳаётини ҳолатига баҳо бериш керак. Бунда қуйидагиларни ҳисобга олиш зарур:

1. Меҳнат: сизнинг меҳнат фаолиятингизнинг мақсади, мазмуни, хизмат соҳасида юқорироқ лавозимга кўтарилиши, беш-ўн йилдан кейин қандай ишда ишлашни хоҳлайсиз, меҳнатни рағбатлантириш қандай, ишингиз сизни тўлиқ қониқтириши учун нима қилиш керак?

2. Шахсий хўжалик – ўз иқтисодий ҳолатига баҳо бериш (бюджет, қарзлар мавжудлиги, уларни тўлаш имкониятлари,

жамғариш, кўзда тутилган йирик харажатлар), ўз иқтисодий ҳолатини мустаҳкамлаш, бюджетни тўлдириш учун нима қилиш керак?

3. Жисмоний ҳолат. Саломатлигингиз, унга тестлар ёрдамида баҳо бериш, спорт билан мунтазам шуғулланасизми, даволовчи шифокор олдига мунтазам борасизми, яхши ухлайсизми, тўғри овқатланасизми, мақбул вазни сақлаб турасизми, ўз жисмоний ҳолатингизни яхшилаш учун нима қиласиз?

4. Ижтимоий ҳолат (кишилар билан муносабат). Бошқа кишилар дуч келган муаммолар, уларнинг фикри қизиқтирадими; мулоқотда бўлган кишиларнинг нуқтаи назари билан ҳисоблашасизми, улар сизнинг фикрингиз билан қизиқадими. Ўз нуқтаи назарингизни бошқаларга қабул қилдира оласизми; суҳбатдошингизни диққат билан тинглаб, тўғри хулоса чиқара оласизми, бошқаларга қай даражада тўғри баҳо бера оласиз, кишилар билан дўстона муносабатни мустаҳкамлашга ҳаракат қиласизми ва ҳ.к.?

5. Маънавий (руҳий) ҳолат. Ўзингизни руҳан ривожлантирасизми, адабиёт янгиликлари билан мунтазам танишиб борасизми, ўз касб малакангизни ошириш мақсадида махсус адабиёт ўқийсизми, радио, телекўрсатув орқали бериладиган ахборот билан танишасизми, ўз ривожланиш режангиз борми ва уни қай даражада амалга оширяпсиз, ўз руҳий ҳолатингизга қандай баҳо берасиз?

6. Оилавий вазият. Ўз оилангизни қай даражада кадрлайсиз, унинг аҳамиятига қандай баҳо берасиз; оилавий ҳаётингиз тинчми, унга нималар ҳалақит беради, қийинчиликлар қандай бартараф этилиши керак; оилангизга етарли даражада эътибор берасизми, унинг ҳар бир аъзосининг эҳтиёжи ва фикрини биласизми, оилангизда дўстона, тинч-тотув муҳит мавжудми ва ҳ.к.?

Ҳаётий ҳолатни ташкил этувчи элементларни бир-бири билан боғлаган ҳолда таҳлил этиш асосида шахсий мақсадларингизни белгиланг, уларни амалга оширишнинг тахминий муддатлари, уларга эришиш учун ёрдам берувчи, мавжуд тўсиқларни бартараф этувчи омилларни аниқланг; мураккаб ҳаётий даврларни аниқлаб, низом, мураккаб вазиятларни бартараф этиш учун чораларни топинг. Фақат шу ҳолдагина сиз олдингизга қўйган масалаларни ҳал эта оласиз, ўз мақсадларингизни ўзгартириш заруратини тушуниб, улар амалга ошишини таъминлай оласиз.

Хулоса

Шахсий бошқарув инсоният меҳнатига таянади. Шахсий бошқарув инсонни англаш ва ўз-ўзини англашга йўналтирилади.

Англаш инсонга бошқа шахсларни бошқариш воситаси сифатида хизмат қилади. Инсон интилишлари, бу – инсонни фаолиятга етаклаш.

Фаол ҳаёт тарзи, ҳаётда мақсадларни танлаш ва камолга эришишда муҳим ўрин тутаяди.

Шахсий бошқарувда муҳими – мақсад.

Саволлар

1. Шахсий бошқарув нимани ўргатади?
2. Шахсий бошқарувнинг муҳим жиҳатларини гапириб беринг.
3. Раҳбар ходимнинг шахсий режаси деганда нимани тушунасиз?
4. Раҳбар ходим меҳнатининг моҳиятини тушунтириб беринг.
5. Шахсий ҳаётининг режа нимадан иборат?
6. Мақсадни танлашда нималарга эътибор берилади?
7. Психология мазмуни ва унинг аҳамиятини тушунтириб ўтинг.
8. Корхоналарда ижтимоий ҳолат ва уни яхшилаш қандай ташкил этилади?
9. Корхона жамоаси деганда нимани тушунасиз?
10. Корхона жамоаси қайси тамойиллар асосида ташкил этилади?

Таянч иборалар: персонал бошқарув, онг, бошқарув усули, ўз-ўзини бошқариш, ижтимоий-руҳий усул, мақсад, бозор, шахсий режа, тажриба, вазият.

V боб. БОЗОР ИҚТИСОДИЁТИ ШАРОИТИДА КОРХОНАЛАР ФАОЛИЯТИ

5.1. Корхоналар вазифалари

Корхона юридик шахс ҳуқуқига эга мустақил хўжалик юритувчи субъект бўлиб, мулкдан фойдаланиш асосида у меҳнат жамоаси томонидан маҳсулот ишлаб чиқаради ва сотади, ишлар бажаради ва хизмат кўрсатади.

Корхоналар мулк шаклига кўра бир-биридан фарқланади:

- фуқаролар мулкига асосланган: хусусий, оилавий корхона;
- жамоа мулкига асосланган: корхона, ишлаб чиқариш ширкатлари, ширкатларга тегишли корхона, акционерлар жамияти ёки бошқа хўжалик жамиятлари, ижтимоий ташкилотлар, диний ташкилотлар корхонаси;
- давлат мулкига асосланган корхона.

Шунингдек, юридик шахс ҳуқуқига эга таъсисчилар уюшмасига асосланган кўшма корхона ҳам ташкил этилади. Кўшма корхона таъсисчилари жумласига чет эллик юридик шахслар ва фуқаролар ҳам кириши мумкин. Корхона маблағи ва ишловчилар сонига боғлиқ ҳолда корхоналар йирик, ўрта ва кичик бўлиши мумкин.

Кичик корхоналарни ташкил этиш ва улар фаолиятининг ўзига хос хусусиятлари қонун томонидан белгилаб қўйилади. Корхоналарнинг бошқа турлари, масалан, ижара корхоналари ҳам мавжуд, корхоналар кўнгилли асосда уюшма, хўжалик ассоциациялари, концерн ва бошқа бирлашмаларга бирлашишлари мумкин. Бу бирлашмалар зиммасига баъзи ишлаб чиқариш, хўжалик вазифаларини марказлашган ҳолда бажариш топширилади.

Корхоналар халқ хўжалигининг саноат, қишлоқ хўжалиги, қурилиш, транспорт, алоқа, фан, илмий текшириш, савдо, моддий-техникавий таъминот, хизмат кўрсатиш ва бошқа тармоқларида фаолият юритадилар. Улар бир вақтнинг ўзида бир неча хил фаолият тури – аграр-саноат, саноат-савдо, саноат-қурилиш, илмий-ишлаб чиқариш фаолиятлари билан шуғулланишлари мумкин. Бу мақсадда улар ишловчиларни ёллайдилар, машина ва ускуна, хомашё ва материаллар сотиб оладилар, ишлаб чиқариш жараёнини амалга оширадилар, асосий фондлар, оддий ва кенгайтирилган такрор ишлаб чиқаришни амалга оширадилар, халқ истеъмол молларини ишлаб чиқарадилар ва аҳолига пулли хизмат кўрсатадилар.

Корхона ўз мулкидан фойдаланади ва уни тасарруф этади, ўз мустақил балансига, ишлаб чиқариш хўжалик фаолияти натижалари, фойда ва зарар аниқланган ҳисоб-китоб ва ҳисоботнинг тугал тизимига эга бўлади. Корхона ўз фаолияти асосини маҳсулот, хизмат, ишларга бўлган талаб асосида амалга оширади. Корхона фаолияти асосини истеъмолчи ва харидорлар билан тузилган хўжалик шартномалари ташкил этади. Корхона давлат эҳтиёжлари учун шартнома асосида маҳсулот ишлаб чиқаради ёки хизмат кўрсатади. Барча турдаги корхоналар фаолияти молиявий натижасининг асосий умумлаштирувчи кўрсаткичи фойдадир. Солиқ, давлат ва маҳаллий бюджетга, банклар ва юқори ташкилотларга мажбурий тўловлар тўланганидан сўнг қолган маблағ (соф фойда) корхона ихтиёрида қолади, у фаолиятни давом эттириш, ишлаб чиқариш ва ижтимоий соҳани ривожлантириш манбаи бўлиб хизмат қилади. Корхона ўз фаолияти учун мулки билан жавобгар бўлади.

Турли мулк шакллари мавжуд бўлган шароитда давлат корхоналар мажбурияти корхоналар эса давлат, шунингдек, бошқа корхона, ташкилот ва муассасалар мажбуриятлари бўйича жавобгар бўлмайди.

Корхона тўлиқ хўжалик ҳисоби ва ўз-ўзини маблағ билан таъминлаш тамойилига асосан ишлайди. Корхона ишлаб чиқариш, ижтимоий фаолияти, меҳнатга ҳақ тўлаш меҳнат жамоаси томонидан ишлаб топилган маблағ ҳисобидан амалга оширилади. Корхона харажатларни ишлаб чиқарилган маҳсулотни сотишдан келган даромад ҳисобидан қоплайди.

Корхонанинг тенг ҳуқуқли эгаси бўлган меҳнат жамоаси ишлаб чиқариш ва ижтимоий ривожланиш масалаларини мустақил равишда ҳал қилади. Корхона фаолиятида эришилган ютуқ ва кўрилган зарарлар корхона соф фойдаси даражасида, ҳар бир ишловчи фаровонлигида акс этади. Кам сарф қилиб, энг яхши маҳсулот ишлаб чиқариш ва уни бозорда сотишни таъминлай оладиган корхона катта фойдага эришади ва ишлаб чиқариш ҳамда ижтимоий ривожланиш, меҳнатга ҳақ тўлаш соҳасида имкониятларга эга бўлади. Самарали меҳнат қилувчи, истеъмолчи ва жамият учун зарур, юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқарувчи, доимо харажатларни қисқартириш йўллари изловчи, маҳсулотни арзонлаштиришга ҳаракат қилувчи корхона яхши фойда, яхши иш ҳақига эга бўлади, ўз меҳнат шароити ва турмуш фаровонлигини яхшилашга эришади.

Корхона бозор иқтисодиёти шароитида ривожланишга ҳаракат қилмайдиган, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш устида бош қотирмайдиган, истеъмолчи учун зарур маҳсулот ишлаб чиқаришга интилмайдиган, ўз фаолиятига хўжасизларча, жавобгарликни ҳис қилмаган, интизомсиз, тартибсизларга нисбатан кескин муносабатда бўлиши керак. Яхши ишлайдиган, умумий яхши ишлашга ҳаракат қиладиган бозор иқтисодиёти шароитида ўз қобилияти, ташаббускорлиги, ижодкорлигини намоён қилиш учун кенг имконият яратади. Бозор ижодкор, унумли, самарали меҳнатни тақдирлаб, хафсаласизларни пул билан жазолайди.

Корхонанинг асосий вазифаси – ижтимоий эҳтиёжларни юқори истеъмол сифатларига эга бўлган маҳсулотлар билан кам сарф қилиб таъминланиши, бунинг асосида бутун жамоа фаровонлиги, корхона мулки эгаси манфаатларини таъминлашга эришишдир. Бу вазифани амалга ошириш йўлида корхона куйидагиларга эришиши лозим:

- ишлаб чиқаришнинг ривожланиши ва самарадорлиги ортиши; уни ҳар томонлама жадаллаштириш, фан-техникани тараққий эттириш, меҳнат унумдорлигини ошириш, ресурсларни тежаш, фойдани кўпайтириш;

- жамоани ижтимоий жиҳатдан ривожлантириш, ижтимоий соҳанинг замонавий моддий асосини шакллантириш, юқори унумдор меҳнат учун имконият яратиш, меҳнатга қараб тақсимот тамойилини амалга ошириш, атроф-муҳитни ҳимоя қилиш ва яхшилаш;

- меҳнат жамоасининг ўз-ўзини бошқариши, ҳар бир ишловчини давлат, жамоа, хусусий мулкдан ҳақиқий мулкдор сифатида фойдаланишга қизиқтириш, шунингдек, уларда жамоа ва давлат ишларига қизиқиш уйғотиш.

5.2. Корхоналарни таъсис этиш ва рўйхатга олиш тартиби

Корхона, одатда, мулк эгаси ёки унинг вакили бўлган ташкилот, корхона, муассаса қарори билан ёки булмаса, жамоа қарори билан таъсис этилади. Корхона мулки эгаси рози бўлган ва корхона томонидан аввал олинган мажбуриятларини бажарган ҳолда ташкилотларнинг бир ёки бир неча бўлинмаси шу бўлинма жамоаси қарори билан ажралиб чиқиши мумкин. Корхонани таъсис этиш ва унинг фаолият юритиши учун ер майдони ажратиш, зарур бўлган ҳолда табиий ресурслардан фойдаланиш учун рухсат туман ёки шаҳар ҳокимлиги томонидан берилади. Корхона давлат рўйхатидан ўтган кундан бошлаб таъсис этилган ва юридик шахс ҳуқуқига эга

бўлган ҳисобланади. Давлат рўйхатидан ўтиш туман, шаҳар ҳокимиятларида амалга оширилади. Корхона давлат рўйхатидан ўтказилганлиги тўғрисида ўн кун муддат ичида Молия вазирлигига ягона давлат рўйхатига киритиш мақсадида ахборот берилади.

Корхона давлат рўйхатидан ўтиши учун ҳокимиятга уни таъсис этиш тўғрисида қарор, корхона низоми ва бошқа ҳужжатлар тақдим этилади. Агар корхона уч кун муддатда рўйхатдан ўтказилмаса ёки рўйхатдан ўтиш рад этилган тақдирда, таъсисчи рад этиш асосланмаган деб ҳисоблаган ҳолда у судга мурожаат этиши мумкин. Корхонани давлат рўйхатидан ўтказиш учун қонунда кўрсатилган миқдорда бадал олинади. Тўпланган маблағлар корхона рўйхатдан ўтган шаҳар, туман бюджетига ўтказилади.

Янги таъсис этилган корхона юридик шахс ҳисобланади, ўз шохобчасини очиш, шунингдек, жорий ҳисоб рақамига эга бўлган бошқа ташкилий бирликлар таъсис этиш ҳуқуқига эга бўлади. Бундай бўлинма ва корхоналарни жойлаштириш масаласи маҳаллий ҳокимиятлар билан белгиланган тартибда ҳал этилади. Корхона ўз таъсисчиси томонидан тасдиқланган низом асосида фаолият юритади. Корхона Низомида корхона номи, манзили, фаолият мақсади, бошқарув ва назорат ташкилотлари, уларнинг ваколатлари, корхона мулки шаклланиши ва фойда (даромад)ни тақсимлаш тартиби, корхонани қайта ташкил этиш ёки фаолиятини тўхтатиш шартлари кўрсатилади. Низомда, шунингдек, корхона фаолияти билан боғлиқ, қонунга зид бўлмаган бошқа қоидалар ҳам кўрсатилиши мумкин.

5.3. Корхона мулки

Корхона мулки, бу – унинг асосий ва айланма фондлари ҳамда қиймати корхонанинг мустақил балансида акс эттирилган бошқа бойликлари. Корхона мулки Низомга мувофиқ унга тўлиқ мулкдорлик ва эгалик қилиш ҳуқуқи билан тегишли бўлади. Таъсисчиларнинг пул ва моддий бадаллари, маҳсулот сотиш ва хизмат кўрсатиш, шунингдек, хўжалик фаолиятининг бошқа турлари натижалари; банк ва бошқа кредиторлар қарзлари; бюджетдан капитал қўйилма ва дотациялар, ташкилот ва фуқароларнинг беғараз ва ҳомийлик бадаллари, қонун томонидан таъқиқланмаганлар корхона мулки манбаи бўлиб хизмат қилади.

Корхона, ташкилот ва муассасаларга ўзига қарашли бино, иншоот, ускуна, транспорт воситалари, хомашё ва бошқа моддий бойликларни сотиш, ижарага бериш, вақтинча фойдаланиш ёки

бутунлай текинга тақдим этиш, қарзга бериш қонун ва корхона Низомида бошқа ҳолатлар кўзда тутилмаган бўлса, ўз балансидан чиқариш ҳуқуқига эгадир.

Корхоналар томонидан моддий бойликларни фуқароларга қайтармаслик шарти билан бериш учун мулкдор ёки унинг вакили бўлган ташкилот рухсатига эга бўлиш керак. Ерга ва бошқа табиий ресурсларга эгалик қилиш ва улардан фойдаланиш учун корхона ўрнатилган тартибда тўлов тўлаши ёки имтиёзли асосда ва текинга фойдаланиши мумкин.

Корхона қонунчиликка мувофиқ ҳолда ер, сув, ер ости, ўрмон ва бошқа табиий ресурсларни қўриқлаш, тиклаш ва мутаносиб равишда фойдаланиш меъёрлари ва талабларига ўз фаолиятида амал қилиш бўйича жавобгарликка эга.

Корхона ишлаб чиқаришни кенгайтириш ва такомиллаштириш меҳнат жамоасини ижтимоий ривожлантириш мақсадида қўшимча маблағларни жалб қилиш учун қимматли қоғозлар чиқариш ҳуқуқига эга.

Давлат корхона мулкӣ ҳуқуқларини ҳимоя қилишни кафолатлайди. Давлат томонидан корхона асосий ва айланма фондлари ҳамда бошқа бойликлар фақат қонунда кўрсатилган ҳоллардагина тартиб олиниши мумкин. Корхонанинг мулкӣ ҳуқуқига фуқаролар, юридик шахслар, давлат ташкилотлари томонидан келтирилган зарар суд қарори билан қайтарилади. Давлат Мулк қўмитаси ва унинг раҳбарлигида тузилган жойлардаги мулк қўмиталари корхона мулкани хусусийлаштириш бўйича қарор қабул қилади ва бу жараённи тартибга солади.

5.4. Корхонанинг хўжалик механизми, уни шакллантириш ва ривожлантириш

Корхонанинг хўжалик механизми хўжалик юриштишнинг тамойил, усул ва шакллари кўлами бўлиб, улар ёрдамида ишлаб чиқариш жараёни ва меҳнат жамоасини бошқариш, меҳнат жамоасини бошқариш муносабатлари тизими билан ишлаб чиқариш асосий воситалари ўртасида алоқа ва ўзаро таъсир амалга оширилади. Бу мураккаб ташкилий-иқтисодий тизим бўлиб, режалаштириш хўжалик ҳисоби, моддий-техника таъминоти, бошқарув тамойиллари ва усуллари, корхона ходимлари ва уларнинг корхонани бошқаришдаги қатнашуви, фан-техника тараққиёти ва маҳсулот сифатини ошириш, меҳнат фаолиятини ижтимоий ривож-лантириш, меҳнатни ва унга ҳақ тўлашни ташкил этиш, кредит ва ҳисоб-китоблар, табиатдан фойдаланиш ва

атроф-муҳитни химоя қилиш, ҳисоб, ҳисобот, назорат, корxonанинг юқори ташкилотлар ва маҳаллий ҳокимиятлар билан муносабатлар, ташқи иқтисодий алоқаларини қамраб олади.

Меҳнат жамоаси фаолиятини, унинг ишлаш усуллари ва йўллари баҳолаш учун мос меъёр ва кўрсаткичлар, корхона ишини тартибга солиш эса ҳуқуқий ҳужжатлар, стандарт, меъёрлар воситасида амалга оширилади.

Бозор иқтисодиётига ўтиш шароитида корхона хўжалик механизми барча бўғинларнинг ишини яхшилаш бўйича тадбирлар амалга оширилмоқда: корхона бошқарувининг бутун тизими пухталаштирилмоқда, хўжалик фаолияти якуний натижаларга қаратилмоқда, бошқаришнинг ташкилий таркиби; тамойил ва усуллари такомиллаштирилмоқда; меҳнатни ташкил этиш ва ҳақ тўлашнинг илмий асослари жорий этилмоқда; корхона фаолияти меъёр ва кўрсаткичлари ўзгармоқда; корxonани бошқаришда ошкоралик ва демократия кенгайиши, ҳар бир ишловчи даромади унинг кўшган ҳиссаси ва корхона фаолияти натижаси билан аниқланиши муваффақиятли унумдор фаолият учун асос яратилиб, қатор иқтисодий ва тарбиявий масалалар ҳал этилмоқда.

Шу билан бирга корхона моддий-техника базасини кучайтириш учун шароит яратиш, ишлаб чиқариш қувватлари ва асосий фондлардан тўлиқ фойдаланиш, айланма фондлар тўлиқ тикланишига эришиши керак. Бунинг учун у тўлиқ хўжалик ҳисоби ва ўз-ўзини маблағ билан таъминлаш шароитида, ўз-ўзини бошқариш асосида юқори натижаларга эриша олувчи барқарор меҳнат жамоасини шакллантиради, ходимларини тайёрлаш ва қайта тайёрлаш ҳақида ғамхўрлик қилади. Корхона ўзи учун мутахассислар тайёрлаш ва қайта тайёрлаш учун олий ўқув юртларига ўз вақтида, белгиланган миқдорда ҳақ тўлайди.

Рақобатбардошликни ошириш мақсадида корxonанинг фан-техника тараққиёти соҳасидаги фаолияти ишлаб чиқаришнинг техник даражасини ошириш, уни ташкил этишни яхшилаш, технологик жараёнларни такомиллаштириш, юқори сифатли маҳсулотлар ишлаб чиқаришга йўналтирилган бўлиши керак.

Корхона фаолияти натижаларига баҳо беришнинг муҳим кўрсаткичи маҳсулот (иш, хизмат) сифатидир. Корхона ўз маҳсулоти (иш, хизмат) сифатини яхшилаш мақсадида технологик интизомга стандарт, техник шароитга қатъий риоя қилиши, ишлаб чиқариладиган маҳсулот хавфсизлиги ва мустаҳкам бўлишини таъминлаши лозим. Корхона ишлаб чиқариш салоҳиятидан самарали фойдаланиши, асбоб-ускуналар иш вақтини кўпайтириши, уни илғор техника ва технология

асосида янгилаб бориши ва натижада меҳнат унумдорлиги ортишига эришиши лозим.

Корхонани техникавий жиҳатдан қайта жиҳозлаш корхонани ривожлантириш, фан, техника фонди ҳамда банк кредитлари ҳисобидан амалга оширилади. Моддий-техникавий таъминотни белгилаш унинг самарали ва барқарор ишлаши моддий ресурслардан самарали фойдаланиш заруратидан келиб чиқади. Корхона моддий ресурсларга бўлган эҳтиёжини аниқлаб, уларни улгуржи бозоридан сотиб олади. У истеъмолчилар, савдо ва моддий таъминот корхоналарига хўжалик шартномасига асосан маҳсулот сотади ва хизмат кўрсатади ёки ўз савдо шохобчаларида уларни сотиши мумкин. Корхона фаолиятини баҳоловчи муҳим меъёр буюртма ва шартномаларни ўз вақтида бажаришдир. Корхона талабни ўрганиши ва рекламани амалга ошириши лозим.

Ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, унда ишловчилар хўжалик ва меҳнат фаолиятини кучайтиришнинг муҳим омили бўлган фаол ижтимоий сиёсат олиб бориш корхона фаолиятининг муҳим йўналиши бўлмоғи лозим. У, шунингдек, меҳнаткашлар, улар оиласи, уруш ва меҳнат фахрийларининг меҳнат ва турмуш шароитини яхшилаш ҳақида ғамхўрлик қилиш лозим. Корхона жамоаси ижтимоий эҳтиёжларини қондириш имкониятлари унинг фаолияти натижалари, соф фойда билан белгиланади.

Корхона ўз ижтимоий фаолиятини маҳаллий туман ва шаҳар ҳокимиятлари билан ҳамкорликда амалга оширади. Янги хўжалик механизмини шакллантиришни бутун бошқарув тизимини ислоҳ қилмай амалга ошириб бўлмайди. Бу ислоҳот фақат корхоналар иқтисодий ҳаёти, бошқарувнинг марказий бўғинлари таркиби ва вазифалар, иқтисодий таъсир ва рағбатлантиришнинг ташқи кўринишини ўзгартирибгина қолмай, балки иқтисодий тизим муносабатларини янгилаши ҳам лозим.

Хулоса

Корхона юридик шахс ҳуқуқига эга бўлган, мустақил хўжалик юритувчи субъектдир. Корхона фаолиятининг харидор ва истеъмолчилар билан тузилган хўжалик шартномалари ташкил этади.

Корхонанинг бош вазифаси унинг иш ва хизматларида, маҳсулотларида жамоа талабини қондиришдир. Корхона фаолияти корхона таъсисчилари томонидан тасдиқланган низом асосида амалга оширилади. Корхона, мустақил равишда фойдаланиш ҳуқуқига эга бўлган корхона мулкининг асосий ва айланма фондини ташкил этади.

Корхона хўжалик механизми, бу – хўжалик шакли, услуги ва тамойиллари.

Янги хўжалик механизмининг шаклланиши бошқарувнинг бутун тизими ислохотларисиз мумкин эмас.

Саволлар

1. Бозор иқтисодиётида корхонанинг қандай турлари мавжуд?
2. Корхонани давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш қандай амалга оширилади?
3. Корхонани яратиш ва қайд қилиш тартибини гапириб беринг.
4. Корхона мулки қандай элементлардан ташкил топган?
5. Корхона хўжалик механизми деганда нимани тушунасиз?
6. Корхонанинг меъёрий ҳужжатларига нималар киради?
7. Корхонанинг ижтимоий фаолиятини қандай йўллар билан кучайтириш мумкин?
8. Корхона ишлаб чиқариш салоҳиятига нималар киради?
9. Корхонанинг ташқи иқтисодий фаолияти тўғрисида тушунтириш беринг.
10. Корхона мулкани самарали фойдаланишнинг қандай йўллари биласиз?

Таянч иборалар: корхона, мулк, давлат тулки, шахсий мулк, бошқарувчи, бўйсунувчи, солиқ, низом фонди, тушум, пул.

VI боб. БИЗНЕС ВА ТАДБИРКОРЛИК ФАОЛИЯТИНИ БОШҚАРИШ

6.1. Тадбиркорликнинг моҳияти

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

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

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

Бизнес билан тадабиркорликнинг фарқи борми?

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

Тадабиркорлик фаолиятига тижорат ва иқтисодий фаолият юритишда воситачилик (брокерлик, дилерлик, кредиторлик) қилиш ҳам киради.

6.2. Бизнесни ташкил этиш асослари

Биз бу мавзуда бизнесни ривожлантиришга доир муҳим ҳужжатлар: бизнесни ўрганиш ва бизнесдан ўрганиш, бизнеснинг

мақсади, соҳалари ва турлари, бизнеснинг объектлари ва субъектлари, тадбиркорлик ғояси каби бизнеснинг асосий масалаларини кўриб ўтамиз:

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

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

в) бизнеснинг мақсади – фойдани ошириб бориш; соҳаси – икки киши, икки фирма ўртасида олиб бориладиган ҳар қандай хўжалик ишларининг олди-берди муомалалари. Бизнеснинг турлари: катта ва кичик бизнес.

Францияда 93 %, Англияда 96 %, Италияда 99 % майда корхоналардир.

Ҳозирги кунда Ўзбекистон Республикасида 195 мингдан ортиқ кичик корхона фаолият юритмоқда. Саноат маҳсулотларининг 31 %ини ва қишлоқ хўжалиги маҳсулотларининг 99 %ини хусусий сектор етказиб бермоқда;

г) субъект – эга, объект эса предмет, нарса дегани. Ўзбекистонда қуйидаги бизнес субъектлари мавжуд: қонун олдида жавоб бера оладиган фуқаро, фуқаролар гуруҳи, жамоа бизнеси, чет эл фуқароси ёки юридик шахс; аралаш мулк субъектлари;

д) бизнесда ўзига хос бир қобилият – “Тижорат уқуви” ҳам бўлиши керак. Бизнесда тадбиркорлик ғояси унинг фаолиятидан келиб чиқади, қандай қилиб кўпроқ фойда олиш керак. Тадбиркорлик ғоясини аввал бизнес-режада ҳисоблаш керак.

6.3. Ўзбекистонда бозор, тадбиркорлик ва бизнес

Иқтисодий жиҳатдан равнақ топган мамлакатлар ўз фаровонлигига хўжалик юритишнинг бозор тизими туфайли эришган.

Ўзбекистонда бозор АҚШ ёки Англия, Швеция ёки Япония мамлакатлари босиб бораётган йўлга мутлақо ўхшаш бўлмайди. Бу ва буларга ўхшаш мамлакатларнинг бозор иқтисодиёти бир хил эмас. Лекин бозор иқтисодиётининг асослари ҳамма учун бир хил, у хусусий мулкчилик, рақобат, эркин тадбиркорликдан иборат.

Олдинги даврда асосан давлат (умумхалқ) ва кооператив-колхоз мулки устунлик қилиб келди. 90-йилларнинг бошларида 89 % мулк давлат мулкига, 10 % кооператив мулкига, 1 % хусусий мулк улушига тўғри келар эди. Ҳозир вазият тамомила бошқача. Мулкни давлат тасарруфидан жадал чиқариш жараёни давом этмоқда. Кўплаб давлат корхоналари базиси (негизи)да акционер (ҳиссадор)лик жамиятлари пайдо бўлмоқда. Бунда акция эгаси ҳам фойда олади, ҳам бошқарув органларига аралашади. Булар эса аслида олди-сотдига асосланади.

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

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

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

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

6.4. Тадбиркорлик фаолиятини тартибга солиш

Ҳозирги шароитда тадбиркорликнинг ривожланишини тартибга солишга давлат томонидан алоҳида эътибор ажратилмоқда, хусусий бизнес эгаси билан давлат органларининг ўзаро таъсир шакллари ташкилий жиҳатдан ўзгармоқда, мақсадларда, механизмда, бошқариш аппаратида, давлат ва бозор механизмларини тартибга солишда сезиларли ўзгаришлар кузатилмоқда.

Тадбиркорлик фаолиятини давлат томонидан тартибга солишнинг мақсади иқтисодиётнинг нормал бориши ва мамлакатимиз тадбиркор-ларининг меҳнатни тақсимлашда равон қатнашишлари ва бундан қулай фойда кўришлари учун маълум шароитлар яратишдир. Сўзсиз, ҳар бир мамлакат ҳукуматининг муайян босқичда ўзининг хусусий мақсадлари бўлади ва уларни ечишда мамлакатдаги ва дунё хўжалигидаги иқтисодий ҳолатни ҳисобга олади. Шунинг учун давлат томонидан фаолиятни тартибга солиш мақсадлари ва масалалари ўзгариб туради, шунга қарамай тартибга солиш механизми етарли даражада ишлаб чиқилган, ваҳоланки, ҳар бир мамлакатнинг, алоҳида олиб қаралганда, ўзига хос хусусияти бор.

Умумлаштирилган кўринишда давлат томонидан тадбиркорлик фаолиятини тартибга солиш масалаларига қуйидагилар киради:

- тадбиркорлар манфаатининг ҳуқуқий асоси ва ҳимоясини таъминловчи қонунчиликни ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва назоратни ташкил этиш;

- давлат томонидан тартибга солиш самарадорлигини ошириш ва мос равишда харажатларни пасайтириш;

- корхоналар фаолиятига тўғридан-тўғри аралашуш шакллари ва бюрократик назоратни пасайтириш;

- бозорда эркин ва ҳалол рақобат, ички ва ташқи бозорларда маҳсулотларнинг эркин ҳаракат қилиши учун шароит яратиш, рақобат қилиш қоидаларига риоя қилишни назорат қилиш;

- молия, солиқ, фойзли сиёсат ва пул эмиссиясини бошқариш орқали маҳсулот-пул ва бюджет мувозанатини таъминлаш;

- иқтисодиётнинг тузилмали-молиявий инвестиция (акция, облигация ва бошқа қимматбаҳо қоғозларни сотиб олиш) сиёсати ва илмий-техник сиёсати кабиларнинг жорий ва истиқболли йўналишларининг тараққий этиши қўшиб олиб борилиши лозим;

- ишчи кучларининг эркин ҳаракат қилишини ва меҳнат меъёрига риоя қилиш қонунчилиги ва хусусий ёлланишни тартибга

солиш ва меҳнатга ҳақ тўлаш тартибини таъминлаш;

- аҳолининг кўпгина табақаларига мос келадиган ижтимоий мувозанат ва қўллаш мумкин бўлган даромад тақсимотини маъқуллаш.

Давлат томонидан фаолиятни тартибга солиш йўналишлари, шакллари ва механизми, доимий ўзгариб туриши сабабли, мос равишда қонунчилик, ижрочилик органлари орқали амалга оширилади. Ҳозирги шароитда иқтисодиётни давлат томонидан тартибга солишда, энг аввало, ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш)ни ташкилий-хўжалик борасида тартибга солишда фаол қатнашилади.

Бугунги кунда бозор шароити учун бозорни тўйинганлиги тавсифлидир, чунки ишлаб чиқариш ҳажми бозорга тезда таъсир кўрсатади ва нарх ўзгаради. Шунинг учун рақобат самарали ишлаб чиқариш заруратининг муҳим кўрсаткичи сифатида қатнашади. Рақобат мустақил маҳсулот ишлаб чиқарувчи (хизмат кўрсатувчи) корхоналар ўртасида маҳсулотларни қулай шароитда ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш) ва яхши фойда келтирадиган нархда, катта ҳажмда сотишдир. Шу билан бирга бозор иқтисодиётида корхона ўз мавқе (обрў)ини мустаҳкамлаш учун, ўз манфаати учун, рақобатда ғолиб чиқиш учун маҳсулот сифатини ошириши, маҳсулот (хизмат кўрсатиш) сотилишини харидор учун қулайлаштириши зарур.

Корхонанинг молиявий, иқтисодий, ишлаб чиқариш, хўжалик каби фаолияти даврий текширилиб турилиши, улар ишининг иқтисодий экспертизаси ўтказилиши лозим. Юқоридан берилган кўрсатмаларнинг бажарилиши доимий назоратда бўлиши керак. Акс ҳолда, корхона раҳбарининг таъсири саёзлашади, оқибатда самарали бошқаришга путур етади.

Хулоса

Менежмент илмида бизнес ва тадбиркорликни бошқаришни ўрганиш ва ривожлантириш бозор иқтисодиётининг асосий шартидир. Бизнес ва тадбиркорлик тушунчаларини билиш, уларнинг фарқини ажратиш ва инсонларнинг фаолияти сифатида ўрганиш менежментни муҳим илмий-амалий жиҳати ҳисобланади.

Тадбиркорлик пул топишнинг, бойлик турларининг яратувчанлик, яъни ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, ижодкорлик фаолиятидир.

Бизнесни ташкил этиш ва ривожлантиришга оид ташкилий-ҳуқуқий ва иқтисодий сиёсат қонуни, ҳужжат, низомлар асосларни ўрганиш унинг самарали олиб боришнинг муҳим йўлидир.

Ўзбекистонда бозор, бизнес ва тадбиркорликни хусусиятлари, уни шакллантириш ва бошқаришни ривожлантириш имкониятлари алоҳида эътиборга лойиқдир.

Саволлар

1. Менежмент фаолиятида тадбиркор ва бизнеснинг қандай боғлиқлиги мавжуд?

2. Бизнес ҳақида нималарни биласиз?

3. Тадбиркорликнинг ташкилий-ҳуқуқий асосларини тушунтириб беринг.

4. Тадбиркорликнинг иқтисодий кўрсаткичлари нимадан иборат?

5. Тадбиркорликнинг инфратузилмасига нималар киради?

6. Бизнес ва тадбиркорликни ўрганишнинг хорижий тажриабси тўғрисида тушунча беринг.

7. Тадбиркорликни ташкил этишда менежерларнинг ўрни ва бошқариш усуллари кўрсатиб ўтинг.

8. Тадбиркорликни ривожлантириш борасида Президент фармонлари ва ҳукумат қарорларини айтиб беринг.

9. Ўзбекистонда тадбиркорлик ва бизнес қандай тараққий этмоқда?

Таянч иборалар: тадбиркорлик, бизнес, қонун, ҳуқуқ, дастур, аудит, назорат, касб, маркетинг, экспорт.

VII боб. МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИ ВА АМАЛИЁТИНИНГ РИВОЖЛАНИШИ

7.1. Менежментнинг вужудга келиши ва ривожланиши

Хорижий менежмент монопол капитализм даврида вужудга келган. Унинг шаклланишидан аввал бошқарув вазифалари ажратилиши, унга хос бўлган бошқарув меҳнатининг тарқалиши, унинг махсус назарий асоси яратилишига эҳтиёж ўсиши юз берди.

Менежмент назариясининг асосчилари Тейлор, Форд, Гильберт, Эмерсон, Файоль ва бошқалардир. Бошқарув назариясининг тарихан дастлабки йўналиши анъанавий мумтоз мактаб номини олган. Бу мактабнинг вужудга келишида америкалик муҳандис ва тадқиқотчи Фредерик Тейлорнинг хизмати катта. Тейлор хизмат поғонасининг барча даражаларини АҚШдаги Бстлегемдаги йирик металлургия корхонасининг кичик хизматчисидан бошқарувчисигача бўлган лавозимларда ишлаган. У биринчилар қаторида ишлаб чиқаришнинг айрим жараёнларини ташкил этиш ҳамда бутун корхонани бошқаришга илмий ёндашишни қўллади. Унинг “корхонани илмий бошқариш асослари”, “Бошқаришни илмий ташкил этишнинг тамойил ва усуллари”, “Саноат корхоналарини маъмурий-техникавий ташкил этиш” каби машҳур асарлари хорижда чоп этилган, ишлаб чиқаришни бошқаришни илмий ташкил этиш бўйича адабиётларнинг катта тўпламига асос солди.

Тейлор меҳнат жараёнларини махсус функционал бошқариш зарурлигини асослаб берди, жисмоний меҳнат билан бир қаторда ишлаб чиқаришни ташкил этишни таркибий элементларга ажратиб кўрсатишга ҳаракат қилган. Уларда эскича тарзда ўлда-жўлда, пала-партиш ишлаш мумкин эмаслиги, ҳар бир нарса олдиндан ўйланган, ишнинг барча шартлари ва усуллари олдиндан аниқ, белгиланган бўлиши акс эттирилган.

Тейлор киши ақл-заковатига катта эътибор берган. Масалан, у корхона устаси қуйидаги тўққиз сифатга эга бўлиши лозимлигини таъкидлаган:

1. Ақл-заковат.
2. Муайян маълумот.
3. Иш тажрибаси.
4. Одоб.
5. Ғайрат.
6. Зийраклик.

7. Ҳалоллик.
8. Тўғри фикр юритиш.
9. Соғ-саломатлик.

Шу билан бирга Тейлор бу сифатларнинг барчасига тўлиқ эга бўлган кишини топиш жуда мушкул эканлигини айтган. Кўпчилик фақат учта сифатга эга бўлади – улар оддий иш ҳақи тўланадиган ишга олиниши мумкин. Бу сифатларнинг тўрттасига эга бўлган киши нисбатан кўп ҳақ тўланадиган ишга олиниши керак. Бешта сифатни ўзида жам этган кишини топиш анча мушкул, олти, етти, саккиз сифатга эга кишини топиб бўлмайди. Агар юқорида санаб ўтилган тўққиз сифатга эга бўлган киши топилса, уни уста лавозимига эмас, бошқарувчи лавозимига қабул қилиш лозим. Тейлор, айниқса, иш жойларини ташкил этиш, ишлашнинг мақбул усулларини танлаш, аниқ вазифаларни белгилаш, кишиларни тўғри танлаш ва ишга қўйишга алоҳида аҳамият берарди. У томонидан ишлаб чиқаришни бошқариш бўйича қатор тавсиялар ишланган. Масалан, у бошқариш бўйича фаолиятнинг 8 та вазифасини ажратиб кўрсатган:

1. Ишларни бажариш ва тақсимлаш тартиби.
2. Чизмалар ва қўлланмаларни тузиш.
3. Вактни меъёрлаш ва меҳнатга ҳақ тўлаш.
4. Интизомга риоя қилиш.
5. Иш услубларини белгилаш.
6. Ускуналар иш тартибига риоя қилиш.
7. Ускуналарни таъмирлаш ва сақлаш.
8. Сифатни назорат қилиш.

Тейлорнинг функционал бошқарув тизими ҳозир саноатда қўлланмаса-да, бошқариш жараёнини функционал тақсимлаш ғоясидан бошқаришнинг тартиб (йўналиш)ли тизимида ҳам фойдаланади. Тейлор маъмурият ва таъминловчи ижтимоий жиҳатларини ҳисобга олиш муҳимлигини таъкидлаб, бу ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқаришнинг муҳим тамойилларидан бири эканлигини айтган. У ижтимоий демагогия усулларини инкор этмай, улардан фойдаланишни тавсия қилган. У ишчилар ва тадбиркорлар ўртасида “синфий ҳамжиҳатлик”ни таъминлаш, улар ўртасида мунозарага йўл қўймаслик заруратига таянган ва уни менежментнинг энг муҳим вазифаларидан бири, деб ҳисоблаган. Тейлор фикрига биноан, бундай вазифани фақат илмий жиҳатдан ташкил этилган бошқарув тизими – менежмент назариясигина ҳал этиши мумкин.

Тейлоризм илмий бошқарув ҳаракатини бошлаб берди. Бу ҳаракат АҚШни қамраб олиб, бошқа капиталистик мамлакатларга ҳам ёйилди. Тейлор тизими илмий менежмент ривожланиши учун асос бўлиб хизмат қилди.

Иқтисодиётни бошқариш соҳасининг яна бир йирик назариётчиси – Гаррингтон Эмерсон (1853-1931) эди. У “Унумдорликнинг ўн икки тамойили” асарини ёзиб, бу асарда у биринчи бўлиб инсон фаолиятини мақбуллаштиришга қарашлар тизимини баён қилиб берди. Эмерсон қуйидаги тамойилларга асосланган максимал меҳнат унумдорлигига эришиш усулини ишлаб чиқди:

1. Аниқ белгиланган ғоя ва мақсадлар.
2. Ақли расолик.
3. Асосли маслаҳат.
4. Қатъий интизом.
5. Ходимларга нисбатан адолатли муносабат.
6. Марказлаштириш.
7. Тезкор, ишончли, тўлиқ, аниқ ва доимий ҳисоб-китоб.
8. Меъёр ва тартиб.
9. Шароитни мўътадиллаштириш.
10. Операцияларни меъёрлаш.
11. Ёзма стандарт қўлланмалар.
12. Унумдорлик учун рағбатлантириш.

Ўз хулосаларига қўшимча қилиб бошқариш услубини баён қилиш билан муаллиф классик концепцияга салмоқли ҳисса қўшади.

Саноат корхоналарини ташкил этиш ва бошқариш масалаларини ўрганган яна бир америкалик иқтисодчи Гамильтон Черч (1866-1936) ўз диққат-эътиборини бошқаришнинг умумий назарий тамойилларига қаратди. Америкалик бошқа назариётчилардан фарқли Г. Черч тайёр қонун-қоидаларни тавсия қилмаган. У барча саноат корхоналарини бошқаришнинг умумий назарий тамойилларини белгилаб берди, бошқарувнинг умумий вазифалари билан уни ташкил этиш тамойилларини кўрсатиб берди. Ўзининг “Ишлаб чиқаришни бошқариш асослари” китобида бошқариш вазифаларининг қуйидаги таснифини баён қилиб берган: лойиҳалаштириш, ускуна билан таъминлаш, буюрувчилик, ҳисоб-китоб ва амалга ошириш. Г. Черчнинг айрим назарий қоидалари ҳозирги даврда ҳам илмий ва амалий қимматга эгадир.

Илмий бошқарув ривожланишига ҳисоб-китоб ва режалаштиришнинг чизма усулини ишлаб чиққан Генри Гант (1861-1919) ва ишни мақбуллаштириш учун стандарт ҳаракатларни қўллаб, айрим ишларни бажариш усуллари тасвир этган Френк Гильберт (1868-1924) салмоқли ҳисса қўшганлар. Шунингдек, менежмент назариясига француз муҳандиси Анри Файоль муҳим ҳисса қўшган, у бошқарув вазифаларини мақбуллаштириш – олдиндан кўра олиш, ташкил этиш, буюриш, келишув, назорат қилишга тенглаштирган. 1916 йилда унинг “Умумий ва саноат бошқаруви”, 1924 йилда “Меҳнатни илмий ташкил этиш” ва “Ижобий бошқарув” асарлари чоп этилди. Генри Форд ишлаб чиқариш корхоналарини бошқаришнинг ташкилий-техникавий тамойилларини яратди. Бу фақат бошқарув техникаси ва ташкил этишнинг ривожланишида эмас, балки меҳнат унумдорлиги ўсишида ҳам янги босқич бўлди. Форд ҳам Тейлор сингари кам ҳаражат билан юқори меҳнат унумдорлигига эришишни мақсад қилиб қўйган бўлса-да, унга бошқа йўл билан эришишга ҳаракат қилди, Тейлор инсон меҳнатини ташкил этишга алоҳида эътибор берган бўлса, Форд техника ва технология, ишлаб чиқаришни такомиллаштиришга эътибор берган.

Шундай қилиб, Тейлор ва унинг издошлари бошқарув назарияси ривожланишининг бошқарув концепцияси вужудга келган XX–XXI асрлар чегарасида асримизнинг 20-йилларигача давом этган даврни қамраб олган биринчи босқич намоёндаларидир.

XX асрнинг 20-йилларидан менежмент ривожланишининг йирик капиталистик ишлаб чиқариш эҳтиёжларига асосланган янги босқичи бошланди. Назарийчилар тейлорчиликни нисбатан мослашувчан тизим билан алмаштиришга ҳаракат қилдилар. Улар бошқаришнинг ижтимоий ва руҳий жиҳатларига эътибор бериб, уларни илмий менежмент таркибига киритдилар.

Давлат ва иқтисодий бошқариш назариясининг айрим жиҳатлари Шарқнинг иқтисодий ғоя ривожланишига ҳисса қўшган йирик аллома ва давлат арбоблари – Фаробий, Ибн Сино (X-XI аср), Юсуф Хос Ҳожиб (X-XI аср), Амир Темур, Ибн Холдун (XIV-XV аср), Бобур, Алишер Навоий (XV-XVI аср) асарларида ёритилган.

7.2. Менежментнинг турли хорижий мактаблари

Бошқариш назарияси асосини ташкил этган қонун-қоидалар хусусиятига боғлиқ равишда хорижий бошқарув мактаблари турли гуруҳларга бўлинади. Улар қуйидагилар:

- бошқарувнинг “мумтоз” мактаби ёки “илмий менежеризм” мактаби;

- “инсоний муносабатлар” мактаби;
- бошқарувнинг “эмперик” мактаби;
- “ижтимоий тизимлар” мактаби;
- бошқарувнинг “янги” мактаби киради.

Классик мактаб намоёндалари америкалик муҳандис ва тадқиқотчи Ф. Тейлор, француз олими А. Файоль, инглиз Л. Урвик, немис иқтисодчиси М. Вебер, америкалик Г. Форд, Г. Эмерсонлардир.

Бошқарувнинг мумтоз мактаби тўрт муҳим йўналиш – меҳнат тақсимоти, бошқарув поғоналилиги ва кўп бўғинлилиги, ташкил этиш таркиби, бошқарувнинг мумкин бўлган чегараларини ўрганади.

Шундай қилиб, бошқарувнинг “мумтоз” мактаби инсоннинг турли-туман фаолиятини бошқаришга қўллаш мумкин бўлган тамойилларни асослаб беришга ҳаракат қилган. У бошқарувни ташкил этишнинг қатор тамойилларини ўрганган. Бу мактаб ҳақиқий илмий бошқарув назарияси даражасига кўтарила олмади.

“Мумтоз” мактабга хос бўлган инсон омилини ҳисобга олмаслик, кишилар фаолиятига соддалаштирилган нуқтаи назардан ёндашиш Америка бошқарув назариясида янги йўналиш – инсон муносабатлари мактаби вужудга келишига сабаб бўлди. Бу йўналишнинг асосчилари – америкаликлар Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, Дж. Муни ва бошқалар.

Гарвард университетининг профессори Э. Мэйо “инсон муносабатлари” назариясини илгари сурди. Унинг ғояларининг моҳияти шундаки, меҳнат жараёнида руҳий ва ижтимоий омиллар етакчи аҳамиятга эга. Шу сабабли Мэйо фикрига биноан, ишлаб чиқариш ва бошқарувнинг барча муаммоларига инсон муносабатлари нуқтаи назаридан қараш лозим. Бу назария инсоннинг маълум ижтимоий ва руҳий эҳтиёжлари қондирилса, у янада унумли меҳнат қилиши мумкин, деган ғояга асосланган.

Бу мактабнинг яна бир намоёндаси Д. Мак Грегорнинг бошқарувни ташкил этишга 2 хил ёндашуви мавжуд:

- 1) мажбурлаш ва рағбатлантириш усуллари;
- 2) ташаббускорлик ва мустақилликни иложи борида намоён қилиш учун шароит яратиш.

Бу назариянинг асосий жиҳати шундаки, “инсон муносабатлари” мактаби вакиллари ижтимоий муаммоларни бутун жамият миқёсида эмас, балки алоҳида корхона миқёсида ҳал этадилар. Меҳнаткашлар ижтимоий аҳволига атрофлича ҳал этилиш лозим бўлган ижтимоий-

иқтисодий муаммо сифатида эмас, балки кишиларнинг гуруҳли муносабатлари сифатида қаралади.

“Эмперик” (прагматик) мактаб менежмент зарурлигини умуман инкор этиб, очиқ эмперизмни тарғибот қилади. У бошқарувнинг мақсади раҳбарлик қилиш бўйича ижобий тажриба ва мавжуд хатоларни ўрганишдан иборат, деб таъкидлайди. Бу мактаб вакиллари камроқ назарий маслаҳатлар бериб, кўпроқ аниқ вазиятларни таҳлил этиш билан шуғулланиш керак дейдилар, албатта, тажриба ўрганишда жуда муҳим. Лекин фақат амалиётга асосланиб, менежментни шакллантириш мумкин эмас “Эмперик” мактабнинг энг ёрқин намоёндалари – Т. Дракер, Р. Дэвис, Л. Ньюман, Д. Миллер ва бошқалардир.

Юқорида кўрсатилган хорижий бошқарув мактабларининг энг асосий камчилиги ҳар томонлама чуқур ўрганилмаганлигидир. Бу янги йўналиш “Ижтимоий тизимлар” мактаби вужудга келишига туртки бўлди. Унинг энг таниқли намоёндалари Д. Марч, Г. Саймон, А. Этциони ва бошқалардир. “Ижтимоий тизимлар” мактаби “инсон муносабатлари” мактаби хулосаларига асосланиб, корхонага ўзаро боғлиқ ва ўзаро таъсир кўрсатувчи омиллар мажмуидан иборат комплекс тизим сифатида қараб, инсон бу омилларнинг бири, деб ҳисоблайди. Социологларнинг катта гуруҳи саноат социологияси соҳасида тадқиқот олиб борадилар. “Ижтимоий тизим” мактаби ўзидан аввалги мактабларга нисбатан кенг кўламдаги муаммоларни ҳал этишга, бошқарув назариясини яхлит ҳолга келтиришга интилади. Лекин бошқарув назариясини тузишга интилиш уни ҳозирги капиталистик дунё шароитидан узоқлашиб кетишга ва натижада унинг унчалик кенг ёйилмаслигига олиб келди.

Агар “мумтоз” мактаб намоёндалари низоларни моддий рағбатлантириш ёки жиҳозлаш йўли билан, “инсон муносабатлари” мактаби эса ишлаб чиқариш жараёнини адолатли қилиш йўли билан ҳал қилишни таклиф этган бўлса, “ижтимоий тизимлар” мактаби ташкилотда низоларнинг мавжуд бўлиши унинг табиатдан келиб чиқувчи ҳолат деб ҳисоблаб асосий вазифа низолар ва уларнинг оқибатини юмшатишдан иборат, деб таъкидлайдилар.

XX асрнинг 50-йиллари бошида менежмент назарияси ривожланишига “янги” мактаб катта таъсир кўрсатди. У менежментга аниқ фанлар услуб ва усуллари – қарорлар қабул қилишни математик моделлаштириш, математик мантиқ, дастурлаш, иқтисодий жараёнларни математик моделлаштириш усуллари жорий қилиш

билан ажралиб туради. “Янги” мактабнинг энг ёрқин намоёндалари – Р. Аккоф, Л. Клейн, В. Люс ва бошқалар. Бу мактабнинг шаклланиши кибернетика ва жараёнларни ўрганишни ривожланиши билан боғлиқ. Жараёнларни ўрганиш захиралар, ресурслар тақсимооти, эскирган ускуналарни алмаштириш, мақбул равишда режалаштиришни бошқаришни математик моделлаштириш билан боғлиқдир. Кейинчалик “янги” мактаб таркибида мустақил фан – бошқарув қарорлари қабул қилиш назарияси шаклланди. Хорижий менежмент ривожланишининг қисқа тавсифи бошқарувни такомиллаштиришнинг янги усуллари ва шакллари излаш узлуксиз давом этаётганлигидан далолат беради.

“Янги” мактаб “ижтимоий тизимлар” мактабининг мантиқий давомидир.

7.3. Менежмент назарияси ва амалиётининг Россиядаги ривожланиши

Бошқарув фани XX асрнинг 20-йилларидан бошлаб Россияда ҳам шакллана бошлади. Бу даврда меҳнат ва бошқарув муаммоларига бағишланган ўнлаб журналлар, жумладан “Бошқарувни ташкил этиш”, “Меҳнатни ташкил этиш”, “Бошқарув техникаси”, “Хўжалик ва бошқарув” каби журналлар нашр қилинди, хорижий ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқарув бўйича мутахассислар асарлари рус тилига таржима қилинди. 1921 йилда Меҳнат институти ташкил этилди.

Алексей Капитанович Гастев (1882-1941) бошқарув назария ва амалиётига ҳисса қўшган олим эди. Унинг “Қандай ишламоқ керак?”, “Меҳнатни меъёрлаш ва ташкил этиш”, “Меҳнат қўлланмалари”, “Маданият қўзғолони”, “Ишлаб чиқаришни илмий асосда тартибга солиш” китоблари нашр этилди. А.К. Гастев раҳбарлиги остида меҳнат институтида меҳнатни ташкил этишнинг янги усуллари ўрганиш, лойиҳалаш ва жорий қилиш, турли ихтисосликка эга ишчиларни ўқитиш ва малакасини оширишнинг мақбул тизимини яратиш бўйича салмоқли ишлар амалга оширилди. А.К. Гастев томонидан ишлаб чиқилган таклиф ва тавсиялар ҳозирги даврда ҳам аҳамиятлидир. Меҳнатни илмий ташкил этиш ва бошқарув фанининг яна бир ташаббускори – П.М. Керженцев (1881-1940)дир. У 1923-1924 йиллар давомида “Меҳнатни илмий ташкил этиш”, “Ташкил этиш тамойил-лари”, “Вақт учун кураш”, “Ўзингни ўзинг ташкил эт” сингари асарлар ёзди. П.М. Керженцев томонидан тавсия этилган

ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларни стандартлаш, меҳнат шароити, моддий воситалардан тўғри фойдаланиш ҳақидаги таклифлар жуда долзарб эди.

Меҳнатни ташкил этиш ва бошқариш назариясига П.А. Попов, О.А. Ерманский ва бошқалар ҳам салмоқли ҳисса қўшганлар.

7.4. Менежмент ривожланишида янги босқич

1985 йилдан бошлаб менежмент ривожланишида янги давр бошланди. Туб ислохотлар бошқарувни, жамиятни демократлаштириш, ошкоралик ва халқ ҳокимиятини такомиллаштиришнинг асосий йўлларини ифодалаб берди. Жамиятда демократик жараёнлар чуқурлашуви ва ривожланиши бозор муносабатларига ўтишга асос бўлди. Жамиятдаги туб ўзгаришлар сиёсат, иқтисодиёт, менежмент услублари ва технологиясига жиддий ўзгартиришлар киритишни зарур қилиб қўйди.

Ўзбекистон Республикаси иқтисодиётини бошқаришни ислох қилиш ҳозиргача мавжуд бўлган тажриба, жамият ҳаётининг иқтисодий, ижтимоий, сиёсий соҳаларини бошқаришнинг бозор назарияси, қабул қилинган қонун ва ҳуқуқий ҳужжатлар асосида амалга оширилади. Менежмент соҳасида ривожланган мамлакатлар ва ўзимизда тўпланган тажрибадан фойдаланилади.

Бозор инфратузилмасини ривожлантириш кўп йилларга мўлжалланган стратегик вазифадир. Мамлакатимиз “шок терапияси” усулидан воз кечди. Ўзбекистонда бозор муносабатларига ўтиш босқичма-босқич амалга оширилмоқда. Давлат мулки хусусий мулк билан бир вақтнинг ўзида кооперация, тадбиркорлик, чет эллик фирмалар, банклар билан ҳамкорликка асосланган ҳолда хўжалик юритиш турли усулларини қўллаш йўли билан амал қилиши керак.

Менежмент олдида қўйилган кўпчилик вазифалар муваффақиятли ҳал этилмоқда. Иқтисодий муассасалар вазифаси ўзгартирилди, бошқарувнинг бозор муносабатларига ўтиши амалга оширилмоқда, бошқарув ихтисослашувининг чуқурлашуви ва кооперация бўйича алоқалар барқарор бўлишини таъминловчи янги ташкилий тизимлар вужудга келмоқда.

Ислохотлар иқтисодиётни бошқаришнинг барча бўғинларини – асосий бўғин (корхона)дан то бошқарувнинг олий бўғинларигача қамраб олган. Корхоналар тўғрисидаги қонун корхоналар эркинлиги миқёсини кенгайтирди, уларнинг иш натижалари бўйича истеъмолчилар олдидаги мажбуриятларини оширди.

Хулоса

Менежмент – бошқарув ҳақидаги илм. Менежмент илмининг асосчилари – Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Г. Черч ва б.

Менежментнинг асосий илмий мактаблари “мумтоз”, “инсон муносабатлари”, “ижтимоий тизим”, “янги” бошқарув мактаблари ҳисобланади.

Ўзбекистонда бошқарув тизимининг шаклланиши бошқарув назарияси тажрибасига эга бўлган, қабул қилинган қонунлар ва ҳуқуқий ҳужжатлар асосида амалга оширилади.

Бозор инфратузилмаси ривожланиши бошқарувнинг стратегик вазифаси ҳисобланади.

Саволлар

1. Менежмент “мумтоз” мактаби ҳақида сўзлаб беринг.
2. Ф. Тейлор назариясининг моҳияти нимада?
3. Г. Эмерсон қандай илмий тамойилларни ишлаб чиққан?
4. Менежмент моҳияти ва “бихевиоризм”и нимада?
5. Менежмент назариясининг ривожланиш босқичларини гапириб беринг.
6. Бозор иқтисодиётини бошқаришнинг назарий асосларини тушунтириб ўтинг.
7. Россияда менежмент назарияси ва амалиётининг ривожланиши тўғрисида тушунтириш беринг.
8. Замонавий бозор назарияси намоёндалари борасида тўхтаб ўтинг.
9. Ўзбекистондаги бошқарув назариясининг асосий йўналишларини айтиб беринг.

Таянч иборалар: назария, амалиёт, илмий бошқариш мактаби, бошқаришда классик мактаблар, инсоний муносабатлар мактаби, мулк илмий мактаби, ислоҳот, хўжалик юритиш, маъмурий мактаб, конвенция.

VIII боб. МЕНЕЖМЕНТДА ТИЗИМЛИ - ВАЗИЯТЛИ ЁНДАШУВИ

8.1. Тизимлар тўғрисида тушунча ва уларнинг турлари

Моддий дунё жуда кўп тизимдан ташкил топган. Тизим муайян қонуният асосида бир-бирига боғлиқ кўплаб элементларнинг бир бутунлигини ифодалайди. Элементлар мураккаб яхлит нарсанинг таркибий қисмидир. Тизим нуқтаи назаридан қараганда ишлаб чиқариш ахборот алоқалари билан бирлашса кибернетика тизимини ташкил этади. Тизим унга кирувчи ва нарсаларда ифодаланувчи моддалар сифати ва ҳолати билан тавсифланади, бошқа тизимлар билан ўзаро таъсир натижасида мавжуд бўлади, яъни доимо ҳаракатчан, ўзгарувчан хусусиятга эга.

Ҳаракат – материянинг мавжуд бўлиш усули. Дунёда ҳаракатсиз материя ва материясиз ҳаракат мавжуд эмас. Ҳаракат фаолият, энергияни ифодалайди. Бизни ўраб турган табиат маълум тизим ёки бирикмани, жисмлар боғлиқлигини ташкил этади. Жисм деганда, барча моддий ҳақиқат – юлдузлардан тортиб атомлар, эфир заррачаларигача тушунилади.

Демак, тизим – жисмлар табиатини белгиловчи таркибий элементлардан ташкил топган бирикма.

Боғлиқлик объектив дунёнинг энг муҳим хусусиятларидан биридир. Боғлиқлик туфайли дунё ҳодисаларнинг бетартиб йиғиндисидан эмас, балки қонуният асосидаги ҳаракат жараёнидан иборат.

Тизимлар турли шаклга эга. Турли-туман бўлишига қарамай, уларни шартли равишда қуйидаги турларга ажратиш мумкин: техникавий, технологик, биологик, ташкилий, иқтисодий ва ижтимоий. Тизимнинг ҳар бир тури ўзининг аниқ вазифасига эга:

- техникавий тизим, ускуналар мажмуининг ўзаро боғлиқ йиғиндисидан, шу жумладан, оргтехника, компьютер тизимидан иборат (бу – корхонанинг ишлаб чиқариш қувватларидир);

- технологик тизим тартиб-қоида, меъёр, стандартлар йиғиндиси, маркетинг хизматидан иборат;

- ташкилий тизим ишлаб чиқариш жараёнини амалга ошириш, меҳнат ресурсларидан мақбул равишда фойдаланиш, бошқарув ташкилий тизимларини яратиш учун имкон беради;

- техникавий, технологик ва ташкилий тизимлар биргаликда иқтисодиётни бошқаришнинг ташкилий-техникавий жиҳатларини таъминлайди;

- халқ хўжалигининг иқтисодий тизими ҳам ишлаб чиқариш, ҳам айирбошлашда юз берувчи барча хўжалик, молиявий, ташкилий жараёнлар бирлигини ифодалайди. Иқтисодий тизим бошқарув тизимини қайта қуришда узлуксиз ва мақсадли жараённи акс эттириб, барча бошқа тизимлар фаолияти самарадорлигига катта таъсир кўрсатади. Шу билан бирга, бошқа тизимлар ҳам иқтисодий тизимга ўз таъсирини ўтказиши мумкин (масалан, ижтимоий тизим).

- ижтимоий тизим иқтисодий тизим билан бирга иқтисодиёт мақсадларини белгилайди, бошқарувнинг тамойил ва услубларини шакллантиради, яъни иқтисодиётни бошқаришнинг ижтимоий-иқтисодий жиҳатларини ифодалайди.

Ҳозирги даврда иқтисодиётда ижтимоий ўзгаришлар амалга ошиши, бошқарувда демократиянинг асослари кенгайиши, ҳамкорликнинг янги шакллари яратилиши, бозор муносабатларига ўтилиши, бутун халқ хўжалиги таркиби қайта қурилиши билан боғлиқ равишда ижтимоий тизимнинг аҳамияти ортиб бормоқда.

Ҳар бир тизим элементлари доимо ўзаро таъсир остида бўлиб, бу жараён тизим элементлари ўртасидаги боғлиқлик воситасида ифода-ланади. Шундай қилиб, элемент ҳар бир тизим таркибини ташкил этувчи қисмдир. Техникавий тизим элементлари ўртасидаги боғлиқлик моддийдир, масалан, автомобиль двигателининг кривошип-шатунли механизми моддий жиҳатдан бир-бири билан боғлиқ турли қисмлардан иборат. Ижтимоий-иқтисодий тизим элементлари ўртасидаги боғлиқлик ахборот алоқаларидир. Ахборот тизими сифатида ўрганилувчи ишлаб чиқариш мураккаб ижтимоий-иқтисодий тизимдир.

Инсон энг муҳим ва фаол элементи бўлган ижтимоий-иқтисодий тизим асосини ижтимоий, жамоавий, шахсий манфаатлар – сиёсий, иқтисодий, ижтимоий, ҳуқуқий, меҳнат манфаатлари ташкил этади.

Ижтимоий-иқтисодий тизим икки мустақил кичик тизим – бошқариладиган ва бошқарилувчи тизимдан ташкил топган. Кичик тизим умумий тизимнинг аниқ белгилари бўйича ажралиб турувчи, ўзига хос хусусиятларга эга, тизим бошқа элементлари билан боғлиқ қисмдир. Кичик тизимни бутун тизим кўлами ва таркибига боғлиқ равишда мустақил тизим сифатида ҳам ўрганиш мумкин.

Агар корхонани яхлит тизим сифатида таҳлил этсак, у кичик тизимлар ва элементлар йиғиндисидан иборатлиги кўринади (1-расм).

Ассоциация ёки вазирлик тизими	Концерн, қўшма корхона	Корхона
	кичик тизим	элемент
Корхона	Цех	Бўлинма
тизим	кичик тизим	элемент

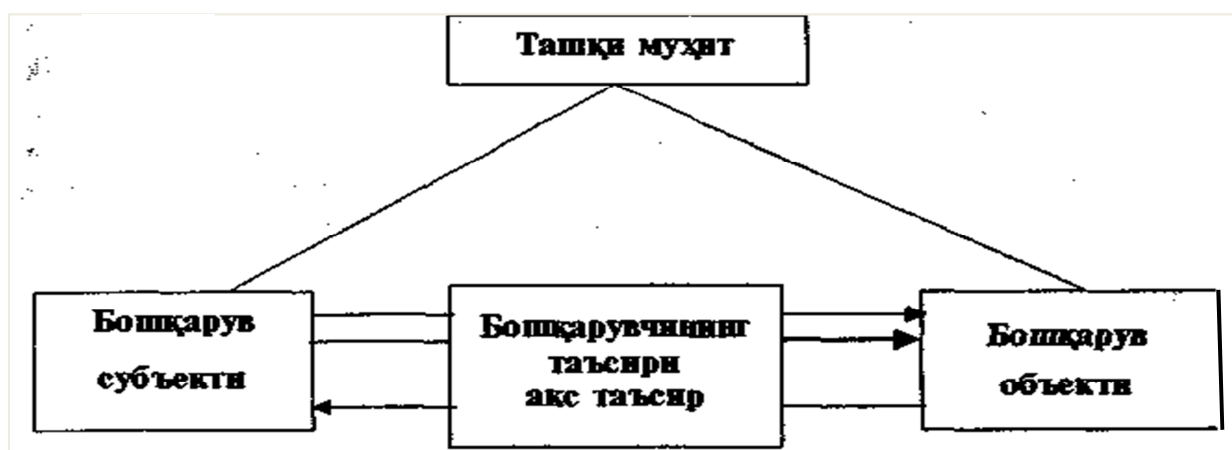
1-расм. Корхонани тизим сифатида ўрганиш

Демак, бошқариладиган тизим бир вақтнинг ўзида бошқарувчи тизим ҳам бўлиши мумкин.

Бошқарувчи тизимга корхона, концернларнинг бошқарув жараёнини, яъни кишилар жамоасида очик мақсадга қаратилган таъсир этиш жараёнини таъминловчи элемент ва кичик тизимлар киради. Бошқариладиган тизимга корхона, концернларнинг бевосита моддий бойликлар яратиш ва хизмат кўрсатиш жараёнини таъминловчи элемент ва кичик тизимлар киради.

Моддий тизим сифатида ўрганиладиган ишлаб чиқариш, ишлаб чиқариш воситалари, шунингдек, хомашёларини тайёр маҳсулотга айлантирувчи ишлаб чиқариш жараёнлари йиғиндисидан иборат.

Иқтисодий тизим бошқариш бошқарув объекти ва субъектидан иборат яхлит тизимни ифодалайди (2-расм).



2-расм. Иқтисодий тизим бошқаришнинг асосий элементлари

Субъект бошқарув мақсадларини аниқлайди ва бошқарув объектига бир мақсадга йўналтирилган таъсир қилади, шунингдек, ўзаро таъсир натижаларига баҳо беради (бошқарувчи таъсир). Объект ўзига ўтказилган бошқарувчи таъсирни қабул қилади ва бошқарув субъектига натижалар ҳақида ахборот беради (акс таъсир).

Иқтисодиётни бошқаришда бевосита ишлаб чиқариш жамоалари ва алоҳида ишловчи бошқарув объектлар иштирок этади. Уларнинг меҳнат фаолияти натижасида ишлаб чиқариш, моддий элементлар, меҳнат қуроллари ва предметларга таъсир этилади.

8.2. Ўзбекистон Республикаси иқтисодиёти яхлит ижтимоий-иқтисодий тизим сифатида

Ўзбекистон Республикаси халқ хўжалиги, корхона, бирлашма, ташкилот, тармоқлар ва минтақалар мураккаб, ўзгарувчан, яхлит ижтимоий-иқтисодий тизим бўлиб, унинг ҳар бир бўғини ижтимоий ишлаб чиқариш ва такрор ишлаб чиқариш, тақсимот ва истеъмолнинг турли жараёнларини амалга оширади, бир-бири билан узвий боғлиқ ва бир-бирини тўлдиради. Ўзбекистон Республикаси халқ хўжалиги иқтисодий тизимдир, чунки меҳнат ва моддий ресурслар қўшилиши натижасида моддий бойликлар, шу жумладан, миллий даромад яратилади, шунингдек, жамият ишлаб чиқариш кучларининг кенгайтирилган такрор ишлаб чиқарилиши жараёни юз беради. Шу билан бирга, республика халқ хўжалиги ижтимоий тизим ҳамдир, чунки кишилар томонидан яратилган ташкилотдир. Меҳнат жараёнида кишилар ўзаро ижтимоий муносабатда бир-бирлари билан ўзаро таъсирда бўладилар, ўз фаолиятлари натижаларини айирбошлайдилар. Демак, ижтимоий муносабатлар субъектлари кишилардан, объектлари эса уларнинг турли соҳалардаги турли-туман фаолиятларидан (ишлаб чиқариш, фан, маданият, санъат ва ҳ.к.) иборат.

Ўзбекистон Республикаси халқ хўжалигини бошқариш тизими иқтисодий, сиёсий, ғоявий, ахлоқий, руҳий ва бошқа муносабатлар йиғиндисидан иборат. Улар орасида энг муҳими иқтисодий муносабат-лардир.

Иқтисодий ишлаб чиқариш муносабатлари барча устқурма муносабатлар асосида турувчи ва ўз салмоғи жиҳатидан муносабатлар тизимида етакчи бўлган асосий муносабатлардир. Шу сабабли, республика иқтисодиётини қайта қуришнинг моҳияти маъмурий муносабатлар устунлигидан иқтисодий муносабатларга бошқарувнинг барча даражаларида манфаатларни бошқариш ва кишилар манфаатлари воситасида бошқаришга ўтишдан иборат. Лекин меҳнат жамоалари фақат иқтисодий эмас, балки ижтимоий-сиёсий, мафкуравий, ҳуқуқий вазифаларни ҳам бажарадилар. Демак,

халқ хўжалиги бошқарув объекти сифатида мураккаб, ўзгарувчан ижтимоий-иқтисодий тизимдан иборат.

Таркибий жиҳатдан республика халқ хўжалиги турли хил ишлаб чиқариш элементлари (иш жойи, цех, корхона, концерн, тармоқ ва ҳ.к.)дан иборат. Иқтисодиётнинг асосий бўғини корхонадир. Корхона (фирма) ўз иш натижалари бўйича тўлиқ жавобгардир. Корхона даромадлари бутун меҳнат жамоаси меҳнати натижаси билан узвий боғлиқдир.

Иқтисодиётни бошқариш тизими икки кичик тизимдан: ахборот оқимлари билан бир тизимга боғланган ишлаб чиқариш жамоаси ва бошқарувчилар жамоасидан иборат бошқарув объекти ва субъектидан ташкил топган. Тўғри алоқа йўллари бўйича юқоридан пастга буйруқлар, акс таъсир йўллари бўйича пастдан юқорига қарорлар бажарилиши ҳақида ахборот юборилади.

Корхона (фирма) цех, бўлинма, хизмат каби элементларнинг ўзаро боғланмаган, тасодифий бирикмаси эмас. У ўзи ташкил топган элементларнинг корхона ташкил этилишида кўзда тутилган мақсадга эришиш учун ўзига хос бирикишидан иборат. Корхона (фирма) йирикроқ ижтимоий иқтисодий тизим – тармоқ таркибига киради ва унинг элементидан иборат бўлади, тармоқ эса ўз навбатида, яхлит тизим – халқ хўжалигининг таркибий қисми (1-расмга қаранг).

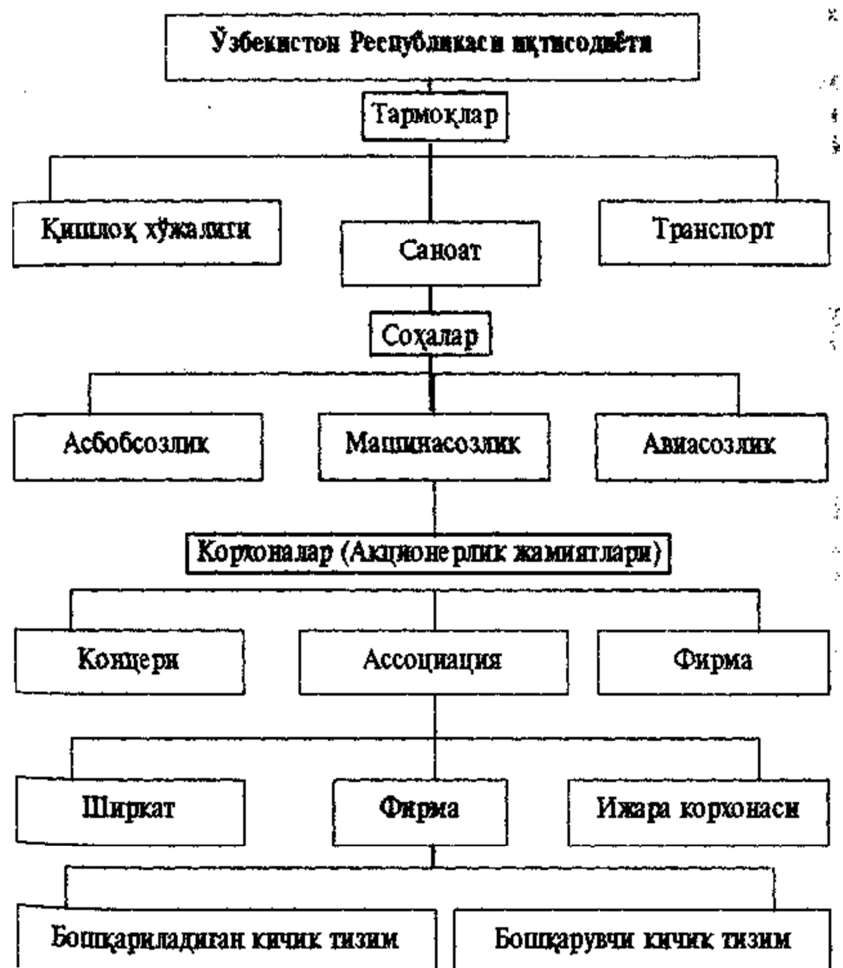
Шундай қилиб, Ўзбекистон халқ хўжалиги яхлит йирик тизим бўлиб, барча тармоқларни хўжалик юритишнинг мураккаб механизмига бириктиради.

8.3. Менежментда тизимли ёндашув

Менежментда тизимли ёндашув, аввало, бошқарув объекти мураккаб ижтимоий-иқтисодий, ўзгарувчан тизим, ички тартиб ва ўзаро алоқа бир бутун яхлитликни ташкил этувчи элементлар йиғиндиси сифатида ўрганилишини англатади. Тизим ёндашуви бошқариладиган объектнинг барча таркибий қисмлари узвий амал қилишини таъминлайди, биртомонлама ёндашувни инкор этади, тизимнинг турли элементлари ўртасида номутаносиблик ва қарама-қаршилиқларни бартараф этишга ёрдам беради ва шу сабабли фақат бошқарув объектига нисбатан эмас, балки бошқарувнинг ўзига нисбатан ҳам амалга оширилиши керак.

Мураккаб ижтимоий-иқтисодий тизимни ўрганиш жараёнида менежментда тизимли ёндашув моҳияти асосан қуйидагилардан иборат:

- бошқарув мақсадларини яратиш;
- қўйилган мақсадларни амалга оширишда энг кам харажат қилиб, энг катта самарага эга бўлиш;
- мақсад, усул ва уларга эришиш воситаларига миқдоран баҳо бериш ва фаолиятнинг режалаштирилган натижаларига эга бўлишнинг барча имкониятларини (3-расм) баҳолаш.



3-расм. Ўзбекистон Республикаси иқтисодиётини бошқариш тизими

Ҳар бир мураккаб тизим йирик тизим элементи сифатида ўрганилади, унинг йирик тизим бошқа элементлари билан ўзаро таъсири ва алоқаси таҳлил этилади. Нисбатан мустақил (алоҳида) тизим ўрганилганда, унинг элементлари қуйи тартибдаги кичик тизимга ажратилади ҳамда бу элементларнинг ўзаро алоқа ва таъсири тадқиқ қилинади. Масалан, агар халқ хўжалиги ўрганиладиган бўлса, у бир томондан йирик тизим сифатида, бошқа томондан халқ хўжалиги тармоқлари (саноат, қишлоқ хўжалиги, транспорт, қурилиш ва ҳ.к.) йиғиндиси сифатида таҳлил қилиниши мумкин. Саноат халқ хўжалигининг элементи сифатида ҳамда кичик тармоқлар, соҳалар,

ишлаб чиқариш бирлашмалари, корхоналар бирикмаси сифатида, корхона эса ҳам ассоциация, акционерлик жамиятлари, фирма, бирлашмалар элементи сифатида, ҳам цех, бўлинма, бригадалар мажмуи сифатида ўрганилиши мумкин.

Менежментда тизимли ёндашув кўплаб муаммоларни самарали ҳал этиш учун асос бўлиб хизмат қилади. Уни қўллаш мақсадларини аниқ баён қилиш, вазифалар кўлами ва бажарилиши лозим бўлган иш хусусиятлари ҳақида тасаввурга эга бўлиш, тизим доирасида бўйсунтириш тартибини ўрнатиш, қарор қабул қилиш ва уни бажариш борасида мажбурият ва жавобгарликни тақсимлаш имконини беради.

Тизимли ёндашувнинг асосий вазифаси бутун тизим амал қилиш самарадорлигини оширишдан иборат.

Тизимли ёндашувни қўллаш, умуман, вазиятга баҳо бериш барча ҳолат ва оқибатларни ҳисобга олган ҳолда бошқарув қарорлари қабул қилувчи ҳар бир раҳбар учун зарур. Бошқарувда тизимли ёндашувни қўллаш раҳбардан мантикий фикр юритишни, яъни ҳар бир қарорга келиш ва асослаш жараёнида тизимнинг умумий мақсадини аниқлаш ва барча кичик тизимлар фаолиятини бу мақсадга эришишга йўналтиришни талаб этади. Бунда ҳар бир тизим ундан йирикроқ тизимнинг таркибий қисми сифатида ўрганилади, уни ривожлантиришнинг умумий мақсади ушбу йирик тизим ривожланиши мақсади билан мувофиқлаштирилади.

Тизимли ёндашувда вазифалар ташкилотга мослаштирилмайди, аксинча ташкилот қўйилган мақсадлар ва уларни ҳал этиш усулларига мувофиқ ҳолда ташкил этилади ёки қайта тузилади.

Кибернетика ва унга боғлиқ равишда мақсадларни ва бошқарув қарорларини аниқлаш, ишлаб чиқариш, текшириш, татбиқ этиш, математик усул ва компьютерни қўллаш тизимли ёндашувнинг муҳим элементларидан бирига айланиб қолди. Модель сўзлар воситасида, формулалар ёрдамида баён қилиниши, чизмада ифодаланиши мумкин, компьютер ёрдамида тизимни амалда тушуниш, янги, илгари номаълум бўлган ҳақиқатни топишга йўналтирилади.

Билимларнинг ҳозирги даражаси мураккаб тизим бўлган иқтисодиётни бошқаришда чизиқли ва динамик дастурлаш, ёппасига хизмат кўрсатиш, ўйинлар назариясини қўллаш, статистик маълумотларни ўрганиш жараёнида ҳар томонлама корреляция усулидан фойдаланиш имконини беради.

Тизимли ёндашувнинг компьютерларни қўллаш натижасида ривожланиши маълумотларнинг аниқлаштирилган, кенгайган

базасидан самарали фойдаланиш имконини беради ва ўз навбатида, ахборот йиғиш ва уни қайта ишлашни талаб этади. Иқтисодиёт таркиби ўзгариши ҳақида илмий асосланган, аниқ ахборотга эга бўлмай туриб, унинг самарадорлигини ошириш йўллари аниқлаб бўлмайди.

Шундай қилиб, республика иқтисодиётини ўзаро боғлиқ тизим сифатида ўрганиш мумкин. Чунки бир жараён натижасида маълум маҳсулот яратилса, бу ўз навбатида, маълум харажатлар йиғиндиси билан боғлиқ бўлади.

Демак, икки жараён ўртасида тўғридан-тўғри боғлиқлик мавжуд бўлиб, бунда бир жараён маҳсулоти бўлган кўмир электр энергетикаси учун ресурсдир. Бундай алоқалар тармоғи бир-бирига боғлиқ элементлар тизимини ташкил этади.

8.4. Менежментда вазиятли ёндашув

Бошқарув вазифаларини бажаришда корхона ва тармоқлар ўртасида вазият ўзгаришлари деб аталадиган фарқларга эътибор бериш лозим. Улар икки хил – ташқи ва ички бўлади. Ички ўзгаришлар муайян корхона ва тармоқни тавсифлайди. Ички муҳитга корхона мақсадлари, ресурслар, кўлам, тик ва уфқий меҳнат тақсимоли ва ҳ.к. киради. Корхоналар ўртасидаги ички фарқлар бинолар ўртасидаги фарққа ўхшайди. Масалан, бинолар архитектураси, материали, катталиги билан фарқ қилиб, бу фарқ натижасида уларнинг бири клуб, бошқаси кишилар яшайдиган уй бўлиши мумкин. Худди шундай тарзда корхоналарнинг ички фарқлари уларнинг вазифаларини белгилайди. Бу ўзгаришларни маълум даражада назорат қилиш мумкин ва улар бошқарув қарорлари натижасида вужудга келади. Раҳбарият томонидан ички ўзгаришлар борасида қабул қилинадиган қарорлар қанчалик самарали ва унумли фаолият юритишни белгилайди.

Корхонанинг катталиги ички фарқлар корхонани бошқаришга қандай таъсир этишини яққол кўрсатади. Йирик акционерлар жамиятини бошқариш билан кичик корхона, дўконни бошқариш ўртасида катта фарқ мавжуд. Корхона қанча катта бўлса, уни бошқариш ҳам шунчалик қийин бўлади.

Ташқи ўзгаришлар корхонадан ташқаридаги муҳит омилларидир. Улар қаторига йирик рақобатчи корхоналар техника ва технологияни олиш манбалари, ижтимоий омиллар, давлат бошқаруви киради. Ташқи муҳит, ташқи ўзгаришлар корхона фаолиятига турлича таъсир

кўрсатади. Шу сабабли бошқарув қарорларини қабул қилишда вазиятни ҳисобга олиш зарур. Қайси ўзгаришлар корхона муваффақиятига кучлироқ таъсир қилишини кўрсатиш етарли эмас. Турли-туман вазият кўрсаткичлари ва бошқариш жараёнининг барча вазифалари ўзаро боғлиқ бўлиб, уларни бир-биридан ажратиб таҳлил этиш мумкин эмаслиги маълум қийинчиликларга олиб келади. Сувга ташланган тош бутун кўл бўйлаб тарқалувчи тўлқинларни ҳосил қилгани каби, бирор муҳим омилнинг ўзгариши бутун корхона фаолиятида акс этади.

Корхона фаолияти самарадорлигига кўплаб ҳам ички, ҳам ташқи омиллар таъсир этиши сабабли уни бошқаришнинг энг яхши усули муайян вазиятни ҳисобга олган ҳолда белгиланади. Шу вазиятга тўла мос бўлган усул энг самарали усул ҳисобланади. Шу сабабли муваффақиятли бошқарув интеграция қилинган ёндашувни талаб этади.

Вазиятли ёндашув билан боғлиқ бўлган тизимли ёндашувда турли хусусий ёндашувлар, бошқарув вазифалари узвий боғлиқ бўлиб, корхона қатор ўзаро алоқадор кичик тизимлардан иборат тизим сифатида ўрганилади; тизим назарияси раҳбарларга тизимнинг алоҳида қисмлари ўртасидаги тизим ва уни ўраб турган муҳит ўртасидаги боғлиқликни тушунишга имкон беради. Вазият ёндашуви тизим назариясини амалда қўллаш корхонага таъсир этувчи асосий ички ва ташқи ўзгаришларни аниқлаш йўли билан кенгайтирилади, қўйилган мақсадга эришиш учун бошқарувнинг аниқ усуллари аниқ вазият билан боғлаб амалга ошириш имконини беради.

Хулоса

Моддий дунё турли тизимлардан иборат. Тизим – кўрсаткичлар тўплами бўлиб, тузилмавий элементлардан иборат ва бошқариш тизими муҳитини шакллантирувчи омилдир.

Техникавий, технологиявий ва ташкилий тизимлар йиғиндиси бошқарувни ташкилий-техникавий томондан шакллантиради.

Ижтимоий-иқтисодий тизим икки қуйи тизимдан иборат – бошқарувчи ва бошқарилувчи.

Менежментдаги тизимли ёндашув бошқарувда қўйилган мақсадларни амалга ошириш туфайли олинадиган юқори самарага эришиш воситалари, услублари шаклланишига олиб келади. Тизимли ёндашув ташқи ва ички ўзгарувчи омиллар таҳлилидан иборат бўлиб, бошқарувнинг аниқ усуллари қўллашни ўз ичига олади.

Саволлар

1. Бошқарув тизими қайси элементлардан ташкил топган?
2. Бошқарув тизимининг иқтисодий категорияларини айтиб беринг.
3. Менежментда тизимли ёндашувнинг моҳияти нимада?
4. “Ички” ва “ташқи” ўзгаришлар нима?
5. Менежментда тизимли ёндашув моҳиятини тушунтириб беринг.
6. Вазиятли ёндашув ва унинг моҳияти нимадан иборат?
7. Менежментда стратегик ёндашув асослари қандай ишлаб чиқилади?
8. Тизимли ва вазиятли ёндашувнинг чет эл тажрибаси нимадан иборат?
9. Тизимли ёндашувга ташқи ва ички омилларнинг таъсири қандай?
10. Вазиятли ёндашувнинг салбий оқибатлари қандай бартараф этилади?

Таянч иборалар: тизим, вазият, мослашувчан тизим, бошқарувга ёндашиш, тизимли ёндашиш, вазиятли ёндашиш, стратегик ёндашув, ишлаб чиқариш вазиятлари (кейс-стади), ахборотлар тизими, тизим конвенциялари.

IX боб. МЕНЕЖМЕНТ ҚОНУНЛАРИ ВА ТАМОЙИЛЛАРИ

9.1. Иқтисодий қонунларни билишнинг аҳамияти

Менежмент жамият қонунлари тизимига асосланади. Назарий жиҳатдан тушунмай ва асосланмаган ҳолда бирорта йирик амалий масала ҳал этилиши мумкин эмас. Назария янгилашнининг муҳим усулидир. Фан эса воқелик ҳақида объектив билимларни ўрганиш ва тартибга солишга қаратилган. Билимларнинг тартибга солиниши қонунларда ифодаланади.

Қонун – фалсафа категорияси бўлиб, борлиқ воқеаларнинг барқарор, такрорланувчан алоқаси ва муносабатини, ҳодисалар юз беришининг муайян тартибда бўлишига олиб келувчи томонларини акс эттиради. Қонунларни билиш ривожланишнинг объектив йўналиш-ларини аниқлаш, амалий вазифаларни хал этиш имконини беради. Шу сабабли иқтисодиётни бошқариш қонунларни билиш, уларни амалда мохирона қўллай олишга асосланиши керак.

Умумий фалсафий қонунлар модда, ҳаракат, макон, замон, миқдор, сифат, сабаб, оқибат, шакл, мазмун каби категориялар воситасида ифодаланади. Иқтисодий назария қонунлари иқтисодий категориялар воситаси (мулк, ишлаб чиқариш, талаб, таклиф, тақсимот, айирбошлаш, қиймат, нарх, фойда, товар, пул, мувозанатланиш)дан фойдаланади.

Иқтисодиётни бошқаришда қонунлардан қанчалик тўлиқ ва изчил фойдаланилса, меҳнат сарфи шунчалик самарали бўлади ва аксинча, бошқариш жараёнида иқтисодий қонунларни ҳисобга олмаслик жамият учун кутилмаган, салбий оқибатларга олиб келади. Шу сабабли бошқарув қонунларини ўрганишда уларга фақат амал қилишни эмас, балки бошқарув жараёнида онгли равишда қўлланилишини ҳам кўзда тутиш лозим. Бошқарув қонунларидан онгли равишда фойдаланиш кўп жиҳатдан уларни ўрганиш билан боғлиқ. Қонунлар қанчалик чуқур ўрганилса, улардан амалда тўғри фойдаланиш имкониятлари шунчалик ортади. Лекин бошқарув қонунларини билиш уларни аниқ амалиётда муваффақиятли қўллаш учун кафолат бўлолмайди. Қонунларни билишда назариянинг амалиётдан ажралиб қолиши фойдасиздир. Демак, қонунлардан фойдаланиш уларни билиш, тушуниш, амалда ўз вақтида ва тўғри қўллашга боғлиқ. Бу бошқарув самарадорлигини оширишда ҳал қилувчи омилдир.

Иқтисодий қонунлар тизимидан фойдаланишнинг асосий элемент-лари ва босқичлари 4-расмда акс эттирилган.

Иқтисодий қонунлар тизими	Иқтисодий қонунларни билиш	Мақсадларни белгилаш ва уларга эришиш йўллари аниқлаш	Қарор қабул қилиш	Хўжалик фаолиятини ташкил этиш
---------------------------	----------------------------	---	-------------------	--------------------------------

4-расм. Иқтисодий қонунлардан фойдаланиш тизими

Кўрсатилган шаклни таҳлил этиш жараёнида учта ўзаро боғлиқ ва кетма-кет, иқтисодий қонунлар тизимидан фойдаланилган ҳолда ечиладиган масалаларни кўриб ўтиш зарур:

- мавжуд қонунларни, уларнинг у ёки бу босқичда намоён бўлиш хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда чуқур ва ҳар томонлама билиш;

- иқтисодий ва ижтимоий ривожланиш мақсадларини белгилаш ва уларни ҳал этиш йўллари аниқлаш;

- хўжалик юритишнинг бозор иқтисодиёти шароитида ривожлантириш ва унга мос шакл ва услубларни қўллаш.

9.2. Умумий фалсафий ва иқтисодий қонунлар

Умумий фалсафий ва иқтисодий қонунлардан тўғри фойдаланилган ҳолдагина иқтисодиётни муваффақиятли бошқариш мумкин. Умумий фалсафий қонунлар таъсири иқтисодий амалиётда иқтисодий ривожланишнинг қонуниятлари ва йўналишларини аниқлаш шаклида намоён бўлади. Ишлаб чиқаришни бошқаришдаги турли-туман ижтимоий муносабатлар фани умумий фалсафий ҳамда иқтисод назарияси умумий қонунларига бўйсунди.

Қуйидаги материалистик диалектика қонунлари умумий фалсафий қонунлардир:

1. Миқдор ўзгаришларининг сифат ўзгаришларига ўтиш қонуни нарса ва ҳодисаларнинг миқдор ва сифат жиҳатлари ўзаро боғлиқлиги ва таъсирини тавсифлайди.

2. Қарама-қаршиликлар бирлиги ва кураши қонуни ҳаракатлантирувчи куч, ўз-ўзидан ҳаракат қилиб амалга ошувчи ривожланиш манбаини кўрсатади.

3. Инкорни инкор қонуни узлуксиз ривожланиш ва такомиллашув йўналишини белгилайди. Эски нарсани инкор этмай, ривожланишга эришиб бўлмайди. Инкор натижасида янги нарса учун жой очилади. Шунинг учун инкор янги билан эски туташган вақтдир.

Бозор муносабатлари шароитида менежмент эски буйруқбозлик шакл ва услубларини инкор этиб, уларни илмий асосланган янгилари билан алмаштиради.

4. Ижтимоий борлиқ ижтимоий онга нисбатан бирламчи эканли-гини белгиловчи қонун меҳнат жамоаси, алоҳида меҳнатчи ҳаётининг бирламчи эканлигини кўрсатади. Бошқарув умумлаштиришида зарур бўлган ижтимоий, жамоавий, шахсий манфаатлар қонун амал қилишини ҳисобга олмай аниқланиши мумкин эмас.

5. Ишлаб чиқариш кучларининг ижтимоий-иқтисодий муносабат-ларга нисбатан белгиловчи эканлигини ифодаловчи қонун бошқарув учун катта аҳамиятга эга. Айнан бошқарув воситасида ишлаб чиқаришнинг икки томони – ишлаб чиқарувчи кучлар ва ижтимоий-иқтисодий муносабатлар алоқаси юз беради.

Фалсафанинг юқорида санаб ўтилган ва бошқа қонунлари менежмент методологияси асосини ташкил этади ва менежмент марказий категория бўлиб, унинг концепцияси бирлигини мустаҳкамлаш, барча категориялар ўртасидаги боғлиқликни аниқлашга имкон яратади.

Иқтисодиётни бошқариш тизимида иқтисодий қонунлар етакчилик қилади. Инсонлар меҳнатини эркин бирлаштирувчи ва тартибга солувчи бошқарув тизими мақсадларини аниқ белгилаш, уларни амалга ошириш йўлларини излаш, эришилган натижаларга баҳо бериш, иқтисодий самарадорликда акс этувчи иқтисодий қонун талабларини аниқ ҳисобга олиш лозим:

1. Жамият эҳтиёжларини мумкин қадар ресурсларни кам сарфлаб, эҳтиёжни иложли борича тўлиқ қондириш қонуни. Жамиятдаги барча иқтисодий ва ижтимоий жараёнлар, уларни амалга оширишда шу қонунга амал қилинади, чунки у қуйидагиларни ифодалайди:

- ишлаб чиқаришнинг объектив йўналиши, унинг халқ фаровонлигини ошириш, ҳар томонлама шахсий ривожлантиришга қаратилганлиги;

- инсонларнинг хўжалик фаолияти асосий сабабларини, умумхалқ иқтисодий манфаатларининг устуворлиги;

- ишлаб чиқариш самарадорлигининг ижтимоий-иқтисодий моҳияти.

Бозор муносабатлари шароитида бу қонуннинг мазмуни ҳар томонлама бойиб боради.

2. *Қиймат қонуни ёки нарх қонуни.* Товарларнинг пулда ифодаланган қиймати нарх деб аталади. Нарх эса талаб ва таклифга боғлиқ равишда аниқланади. Нарх бозор барометридир: агар талаб ва нарх юқори бўлса, ишлаб чиқариш кенгаяди. Талаб ва нарх пасайганда ишлаб чиқариш қисқаради. Талаб ҳажми ва таркиби таклиф ҳажми ва таркибига тенг бўлган ҳолдаги нарх мувозанат нархи дейилади.

Ишлаб чиқариладиган ҳар бир товар тури, ҳажми уларга бўлган ижтимоий эҳтиёжларга тенг бўлиши, яъни тўлов қобилиятига эга талабга тенг бўлиши керак.

3. *Талаб қонуни.* Унинг мазмуни шундан иборатки, нарх қанча юқори бўлса, талаб шунчалик кам бўлади. Талаб харидорнинг тўлов имконини ифодалайди. Бунда талаб эластиклиги коэффиценти қандай аниқланишини кўриб чиқамиз:

$$K_{\text{талаб элас.}} = \frac{\text{Талаб ҳажмининг ўсиши, \%}}{\text{Нархларнинг пасайиши, \%}}$$

4. *Таклиф қонуни.* У нарх ортиши билан таклиф ортишини ифодалайди. Таклиф – товар ва хизматларнинг нархдаги қийматидир. Бунда таклиф эластиклиги коэффиценти қуйидагига тенг:

$$K_{\text{таклиф эл.}} = \frac{\text{Таклифнинг ўсиш ҳажми, \%}}{\text{Нархнинг ўсиши, \%}}$$

5. *Рақобат қонунининг* моҳияти шундан иборатки, рақобат шароитида зарар кўрмай, энг яхши натижага эришиб бўлмайди, чунки барча товар ишлаб чиқарувчилар даромадининг ошиш тартибини ўрнатиб бўлмайди.

6. *Истеъмолчи нуқтаи назаридан энг сўнгги нафлилик қонуни.* Нафлилик – товар ва хизматлар истеъмолидан қониқишни билдиради. Умумий нафлилик маълум товар ва хизмат бирлигидан қониқишни билдиради; сўнгги нафлилик шу товар ва хизматнинг яна сотиб олишдан қониқишни билдиради.

Шундай қилиб, бозор муносабатлари шаклланаётган шароитда иқтисодий қонунлардан фойдаланиш имкониятлари ҳар томонлама кенгайиб боради.

9.3. Менежментнинг асосий тамойиллари

Тамойил фаолият юритиш, халқнинг асосий қонидаси, етакчи ғоядир. Илмий адабиётларда, одатда, бошқарув тамойиллари деганда, иқтисодиётга раҳбарлик қилишда асосланиладиган асосий қоида,

йўл-йўриқ, хулқ меъёрлари тушунилади. Бошқарув тамойиллари иқтисодиёт қонунлари таъсири натижасида бошқарув усулларига боғлиқ ҳодисалар моҳиятини акс эттиради. Бошқарув механизми шаклини қуйидагича ифодалаш мумкин:

қонунлар – тамойиллар – услублар – усуллар.

Бошқарув тамойиллари ўзаро боғлиқ ва биргаликда қўлланилиши лозим.

Асосий тамойилларга қуйидагилар киради:

1. *Бошқарувда яккабошчилик ва коллегиаллик тамойили.* Яккабошчилик тамойили бевосита ишлаб чиқаришда ишлаб чиқариш персонали аъзоларининг ягона раҳбар буйруқларига қатъий бўйсунушини талаб қилади. Юқори даражадаги раҳбар қуйи бўғин раҳбари ваколатига кирувчи масалаларни ҳал этмаслиги лозим. Бу тамойилни амалга оширишнинг асосий шарти ҳар бир ижрочининг ҳуқуқ, бурч, мажбуриятларини қатъий белгилаб қўйишдир. Ягона бошчилик коллегиаллик, қабул қилинадиган қарорлар ошкоралиги билан қўшиб олиб борилиши керак. Коллегиаллик интизом, раҳбар, ягона шахс иродасига сўзсиз бўйсунуш билан бирга амалга ошириши керак. Демократия, ошкоралик ҳар бир кишига ўз фуқаролик қарашларини намоён қилиш, бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилишда фаол қатнашиш учун имкон яратади.

2. *Илмийлик тамойили.* Бошқарувда валюнтаризмни инкор қилувчи иқтисодий қонунлар, жамият ривожланишининг объектив йўналишларини, бу соҳадаги миллий ва чет эл тажрибаси қўлланишини тақозо қилади.

3. *Режаллик тамойили.* Бозор иқтисодиёти шароитида ишлаб чиқаришни режали бошқариш-бизнес ва стратегик режасини тузиш – иқтисодий сиёсатларни амалга оширишнинг муҳим шартидир. Бу тамойил ишлаб чиқариш ривожланишининг узок муддатга мўлжалланган йўналишлари, суръатлари ва нисбатларини, белгилашни ифодалайди.

Ишлаб чиқаришни режалаштириш бошқаришнинг асосий вазифаларидан биридир. У иқтисодий қонун, ишлаб чиқаришнинг ҳозирги ҳолатини илмий таҳлил этиш, эҳтиёжлар истиқболини аниқлаш техникавий ва ташкилий қарорларни қабул қилиш асосида амалга оширилади. Бозор иқтисодиёти шароитида стратегик режалаштириш – у ёки бу тармоқ ривожланишининг мақбул нисбатларини, энг муҳими ресурслардан самарали фойдаланиш

йўлларини белгиловчи иқтисодий ривожланиш миқёсларини аниқлашда муҳим аҳамиятга эга бўлади.

4. *Бошқарув шакл ва усулларини такомиллаштириб бориш тамойили.* Бозор иқтисодиёти шароитида бошқарувнинг уч шакли мавжуд: хусусий, жамоа, давлат бошқаруви. Бошқарувнинг хусусий шаклида мулкдор якка ўзи қарор қабул қилади ва бутун иш учун жавобгар бўлади. Бошқарув хусусий шаклининг ижобий томони – мулк эгаси ишларнинг боришини ўзи тўлиқ назорат қилиш имкониятига эгаллиги, камчилигини эса сармоянинг унча катта бўлмаслиги ва бир киши бошқарувнинг турли вазифаларини бажаришга мажбурлигидир. Мулкдор бошқарувнинг барча вазифаларини амалга ошириши: режалаштириш, ташкил этиш, рағбатлантириш, йўқотиш зарар ва бошқаларга шахсан бўлишдадир. Кучли рақобат шароитида мулкдор синмаслиги учун доимо ўз билим савиясини ошириб, бошқарув усулларини такомиллаштириб, яъни ишчиларга таъсир этиш йўллари бозорда мавжуд ҳолатга мос равишда ўзгартириб бориши керак.

Бошқарувнинг жамоа шаклида икки ёки ундан ортиқ жисмоний ва ҳуқуқий шахслар бошқарув қарорларини биргаликда қабул қиладилар ва корхона ёки акциядорлар жамияти фаолияти учун жавобгар бўладилар. Шерикчилик нисбатан малакали бошқарув қарорларини қабул қилишга, бошқарувнинг хусусий шакли камчиликларини бартараф этишга имкон яратади. Бошқарувнинг жамоа шаклининг афзаллиги шериклар акция сотиш йўли билан қўшимча сармоя жалб қилиш имкониятига эга бўлишидадир. Бошқарувнинг жамоа шакли Директорлар кенгаши томонидан амалга оширилиб, у асосий бошқарув сиёсатини ва бошқарувнинг мавжуд вазиятга мос иқтисодий, ташкилий-бошқарувчилик, ижтимоий-руҳий, ҳуқуқий усулларини танлайдилар. Бошқарувнинг жамоа шаклининг асосий камчилиги – барча шериклар бошқарувда ва корхона фаолиятини назорат қилишда тенг катнаша олмайди. Унинг яна бир камчилиги – корпорация, акциядорлар жамияти ёки корхона акциядорларидан “икки ёқлама” солиқ олинишидир, чунки корхона фойдадан, акционерлар эса қўшимча равишда дивиденддан солиқ тўлайдилар.

Давлат бошқарув шакли давлат ёки маҳаллий мулк бўлган корхоналарда амалга оширилади. Давлат бу корхоналар фаолияти учун тўлиқ жавоб беради.

5. *Кадрлар танлаш ва жойлаштириш тамойили.* Бозор иқтисодиёти шароитида кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш тамойили муҳим аҳамият касб этади. Бозор муносабатлари бошқарув кадрларига қатъий талаблар қўяди, уларнинг ишбилармонлик сифатлари, ишлаб чиқариш олдида турган масалаларни белгилайди.

6. *Агентлар мустақиллиги ва эркинлиги тамойили.* Бозорда агент-лар фаолияти иқтисодий жавобгарлик билан биргаликда амалга ошиши керак.

7. *Шахсий таъаббус тамойили.* Бозорда ишбилармон, омилкор, шахсий фойда учун ҳаракат қилувчи тадбирли кишилар фаолият юритиши керак.

8. *Жавобгарлик ва таваккалчилик тамойили.* Тадбиркор ўз фаолияти учун жавобгар бўлади, бунда маълум таваккалчилик ҳам ҳисобга олинади, яъни тадбиркорнинг ўз ҳуқуқ ва мажбуриятлари бўлиши керак.

Хулоса

Менежмент асосида жамоа қонун тизимлари ётади. Иқтисодиётни бошқариш тизимида иқтисодий қонунлар муҳим аҳамият касб этади.

Яккаҳокимлик ва коллегиялик, илмийлик, режалаштириш, бошқарув усуллари ва тизимларини такомиллаштириш менежмент назарияси фанининг асосий тамойиллари ҳисобланади.

Ишлаб чиқаришни режалаштириш – бошқарувнинг асосий вазифаларидан биридир.

Стратегик ва инновациявий менежмент замонавий менежмент ривожланиши учун асосий йўналиш ҳисобланади.

Ўзбекистонда бозор иқтисодиётига ўтиш даврида давлат бошқаруви бошқарувнинг асосий шакли ҳисобланади.

Саволлар

1. Қайси иқтисодий қонунлар сизга маълум?
2. Диалектика қонунлари моҳияти ва уларнинг бошқарувга таъсирини таърифлаб беринг.
3. Бозор иқтисодиётида қайси қонунлар муҳим аҳамиятга эга?
4. Бошқарувнинг қайси тамойиллари сизга маълум?
5. Рақобатчилик қонунининг моҳияти нимада?
6. Қиймат ёки нарх қонунини тушунтириб беринг.
7. Менежмент қонунлари ва тамойилларининг ўзаро боғлиқлиги нималардан иборат?

8. Иқтисодий қонунларнинг амалиётда фойдаланилишини бошқаришни айтиб беринг.

9. Яккаҳоқимлик ва коллегиялик тамойилининг аҳамияти нимадан иборат?

10. Ўзбекистонда бозор иқтисодиётини бошқариш тамойилларини кўрсатиб беринг.

Таянч иборалар: қонун, тамойил, қонуният, тизим бирлиги, муносиблик, марказлаштириш, оптималлик, режалаштириш.

Х боб. МЕНЕЖМЕНТ ЖАРАЁНИ ВА УНИНГ ВАЗИФАЛАРИ

10.1. Менежмент жараёнининг мазмуни

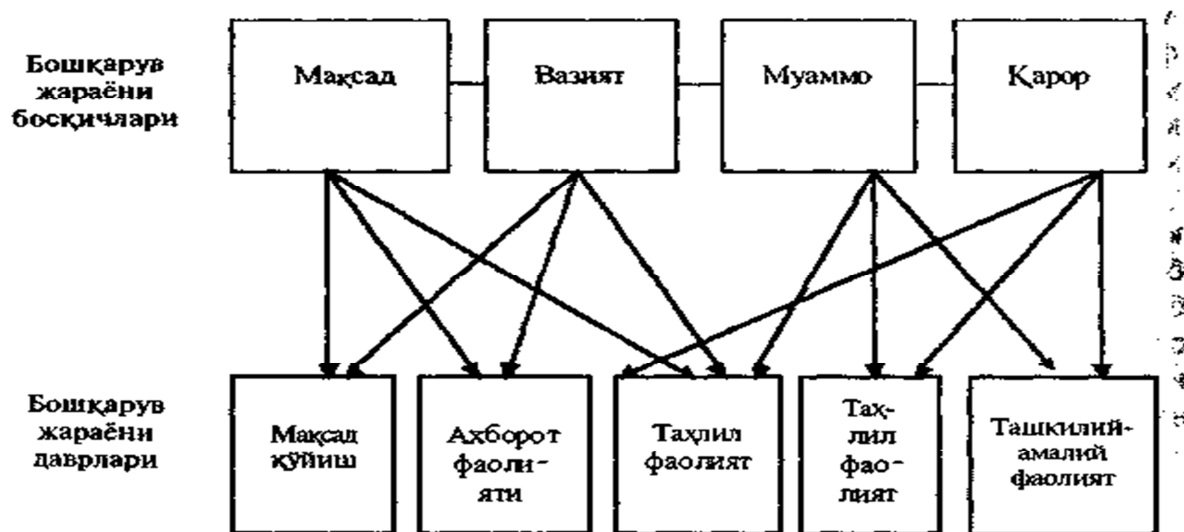
Менежмент бошқарув тизими амал қилишининг узлуксиз жараёнини ифодалайди. У меҳнат жараёнининг барча хусусиятларига эга. Умуман, менежмент жараёнини технология (қандай амалга оширилиши) ва ташкил этиш (ким ва қандай тартибда) нуқтаи назаридан тавсифланади. Бошқарув жараёнининг мазмуни уч жиҳатдан ажратилиши мумкин: техникавий, ишлаб чиқариш, иқтисодий ва ижтимоий техникавий. Яъни маҳсулот ишлаб чиқариш, металл ёки нефть олишни бошқариш; ишлаб чиқаришда уни ташкил этиш жараёни, яъни бўлинма, цех, корхоналар ўзаро таъсирини бошқариш, иқтисодий жиҳатдан – ишлаб чиқариш, ишчи кучи ва бутун иқтисодий муносабатлар тизимига раҳбарлик қилиш, ижтимоий жиҳатдан – меҳнат жамоаси ижтимоий эҳтиёжларини қондириш, инсонни тарбиялаш. Бошқарув жараёни технологияси бошқарув ходимлари томонидан бажариладиган операция ва амаллардан иборат.

Шундай қилиб, менежмент жараёни раҳбар ва бошқарув аппаратининг қўйилган мақсадларга эришиш учун кишиларнинг биргаликдаги фаолиятини мувофиқлаштириш бўйича мақсадли ҳаракат қилишидир. Бошқарув фаолиятини амалга ошириш тартибига кўра уни қуйидаги босқичларга бўлиш мумкин: мақсад, вазият, муаммо, қарор қабул қилиш. Ҳар бир таъсир этишни амалга оширишдан аввал унинг мақсади аниқланиши лозим, чунки бошқарув маълум мақсадга эришиш учун амалга оширилади. Бошқарувнинг кейинги босқичи бошқарув жараёнидаги вазиятни таҳлил этишдан иборат. У тизимнинг ҳолатини баҳолаш, уни яхшилаш йўллариини излаш ёки ундаги салбий хислатларни бартараф қилиш билан боғлиқ ишларни тавсифлайди. Муаммо босқичида тизимнинг ҳозирги ҳолатининг унинг ривожлан-тириш мақсадида нисбатан қарама-қаршиликларини аниқлаш кўзда тутилади. Қарор қабул қилиш босқичи раҳбарнинг амалда ташкилий фаолиятга ўтишини ифодлайди, бунда қарор қабул қилиш билан бошқариладиган тизимга таъсир ўтказила бошланади.

Бошқарув жараёнини қуйидаги даврларга бўлиш мумкин: мақсад қўйиш, ахборот фаолияти, таҳлилий фаолият, бошқарув тизимида ташкилий амалий фаолият ва ҳаракат турларини танлаш.

Бошқарув жараёни босқич ва даврлари ўртасидаги боғлиқликни 5-расмдан кўриш мумкин.

Бошқарув операциялари – раҳбар ва бошқарув аппаратининг оддий ҳаракатлари бўлиб, улар тартиби ва бирикиши натижасида бошқарув жараёни ташкил топади. Масалан, таҳлилий фаолият учун корхонанинг йиллик ва ойлик ҳисоботларини олиш, улар тадбирлар ишлаб чиқиш ҳақида уларни бошқарув жараёнига татбиқ этиш лозим. Бошқарув жараёнини амалга ошириш воситаларига, аввало, ахборотни киритиш лозим. Бошқарув операцияларининг катта қисми ахборот билан ишлашдан иборат.



5-расм. Бошқарув жараёнининг босқичлари

Бошқарув аппарати ишида кенг қўлланадиган техникавий воситалар ҳам шулар жумласига киради. Булар ахборот олиш ва қайта ишлаш воситаларининг анъанавий техника воситаларидир. Бошқарув операциясини амалга ошириш усуллари – ахборот-таҳлил ва ташкилий фаолиятдир. Ахборот-таҳлил фаолияти ахборот йиғиш, сақлаш, тарқатиш ва қайта ишлаш; таҳлил, ҳисоб-китоб, қарор турларини ишлашдан иборат; ташкилий фаолиятга – тушунтириш, ишонтириш, рағбатлантириш ва вазифаларни тақсимлаш усуллари, фаолиятни назорат қилиш, мажбурлаш ва ҳ.к.лар киради. Бошқариш учун фақат нимани қандай қилишни ҳал этиш эмас, балки ташкил этиш, қизиқтириш, ишонтириш, тушунтириш, назорат қилиш ҳам зарур. Раҳбарнинг ташкилотчилик фаолиятини айнан шу операциялар йиғиндиси ташкил этади.

Бошқарув жараёнини ташкил этишда бизнес-режа ва таъминот, молиялаштириш ва бизнес-режа; нархни белгилаш ва кредит бериш функцияларини боғлашни таъминлаш, бошқарув тизимининг айрим

элементлари (мақсад-усул, мақсад-кадр, қарор-усул, усул-таркиб) мувофиқлаштириш, бошқарув кадрларини тайёрлаш, фан-техника ютуқларини жорий этишни таъминлаш зарур.

Корхоналарга эркинлик ва мустақиллик берилиши билан ҳал қилиниши лозим бўлган бошқарув жараёнини ташкил этиш билан боғлиқ муҳим муаммо расман бир-бири билан боғлиқ бўлмаган бошқарув ташкилотлари ўртасидаги горизонтал алоқаларни амалга ошириш бўлиб қолди (масалан, корхона ва маҳсулот истеъмолчилари, хомашё билан таъминловчилар ва корхона ўртасида ва ҳ.к.).

10.2. Менежмент вазифалари ва уларнинг турлари

Менежментнинг жараён сифатидаги моҳияти унинг вазифаларида акс этади. Менежмент вазифалари деганда, бошқариш бўйича маълум масалаларни ҳал этишга қаратилган ҳаракат йиғиндиси тушунилади. Менежмент вазифалари, аввало, бошқарилувчи объектнинг ўзига хос хусусиятидан келиб чиқади. Ишлаб чиқариш таркибига мос равишда қуйидагиларни акс эттирувчи вазифалар мавжуд:

- иқтисодиёт тармоқ таркиби;
- унинг ҳудудий таркиби;
- ишлаб чиқаришнинг алоҳида элементлари.

Иқтисодиёт таркиби менежмент олдига моддий ишлаб чиқаришни бошқариш ва моддий бўлмаган ишлаб чиқаришни бошқариш каби вазифалар қўяди. Биринчи соҳа таркибида ишлаб чиқариш ва муомала соҳаларини бошқариш фарқланади. Ишлаб чиқариш соҳасини бошқаришга саноат ва унинг тармоқларини, қурилиш, транспорт, алоқани бошқариш вазифалари; муомала соҳасини бошқариш вазифаларига савдо, молия, моддий-техникавий таъминот соҳалари, фан, маданият, таълим соҳаларини бошқариш киради.

Ишлаб чиқаришни бошқариш вазифаларининг ҳудудий таркибига республика, вилоят, шаҳар, туман миқёсидаги бошқарув вазифалари киради. Ишлаб чиқаришнинг бошланғич бўғини – корхонани бошқариш муҳим вазифадир. Менежмент вазифалари бошқарув ташкилотлари, бажарувчилар ва бошқарув аппарати вазифаларини белгилаб беради.

Бошқарув жараёнини бажариладиган вазифалар бўйича таҳлил этиш ҳар бир вазифада иш ҳажми, бошқарувчи ходимлар сонини аниқлаш ва ниҳоят, бошқарув аппарати таркибини лойиҳалаш учун

асос бўлиб хизмат қилади. Бошқарув ташкилотининг асосий ва аниқ вазифалари фарқланади. Асосий вазифалар ҳар бир корхона ва бошқарувнинг барча даражаси учун хосдир. Улар жумласига қуйидаги-лар киради: маркетинг; бизнес-режа; тартибга солиш; ташкил этиш; рағбатлантириш; назорат ва ҳисоб-китоб; мотивация; режалаштириш.

Маркетинг – корхонани истеъмолчи билан бозор орқали боғловчи энг муҳим бозор муносабатлари ва ахборот оқимлари тўпламидир. Маркетинг таркибига: бозорни ўрганиш, истеъмолчилар буюртмаларига кўра товарлар турини режалаштириш, товарларни бозорга чиқариш, реклама, товар ва хизматларни ишлаб чиқаришдан истеъмолчига етказиш билан боғлиқ тадбиркорлик фаолияти киради. Бозор у ёки бу товарга бўлган талабни лакмус қоғози сингари акс эттиради. Бозор таклиф этилган товарни ё қабул этади ёки инкор қилади.

Бозор иқтисодиётида иқтисодиётни бошқариш маркетингни ишлаб чиқариш даврининг сўнггида эмас, бошида бўлишини тақозо этади, чунки бошқарув қарорларини қабул қилиш асосида ишлаб чиқариш имкониятлари эмас, балки бозор талаблари, харидорларнинг мавжуд ва истиқболдаги эҳтиёжлари ётади. Агар марказлашган, маъмурий-буйруқбозликка асосланган бошқарувда бозорга ишлаб чиқаришнинг охириги нуқтаси сифатида қаралса, бозор иқтисодиётига ўтилиши билан бозор талаблари ишлаб чиқариш босқичининг бошидаёқ ҳисобга олиниши зарур. Бозор ишлаб чиқариш кўламини белгиловчи, бутун бошқарув жараёнига таъсир этувчи кучга айланади.

Бизнес-режа – ижодий лойиҳалаштириш, истиқболни белгилаш. Бизнес-режаларда иқтисодий стратегия белгиланади, келажакда ривожланиш йўллари ва воситалари аниқланади, таркибий сиёсат, ижтимоий ривожланиш миқёслари белгиланади.

Ташкил этиш – бошқарилувчи тизимнинг техникавий, иқтисодий, ижтимоий ва бошқа кичик тизимларини тартибга солиш жараёнидир. Ташкил этиш мақбул тузилмалар ташкил этиш, тизим таркибий қисмлари тўғрисида қоидалар яратиши, лавозим мажбуриятлари, барқарор иқтисодий меъёрларни белгилашни ўз ичига олади.

Тартибга солиш (уйғунлаштириш) – бошқарувнинг барча бошқа вазифалари, унинг техникавий, иқтисодий, ижтимоий, ташкилий масалалари, ҳамда бошқарувчи тизимидаги турли-туман алоқаларни

мувофиқлаштириш жараёнидир. Бу ўзаро узвийликни ўрнатиш, белгиланган меъёрлардан четга чиқишларнинг олдини олишдир.

Рағбатлантириш – манфаатларни ва кенг демократлаштириш, инсон омили фаоллигини ошириш асосида манфаатлар воситасида бошқаришдир.

Назорат ва ҳисоб-китоб – бошқариладиган тизим маълум мақсадга эришишига қаратилган инсон фаолиятининг сабаблари ва воситаларини ўрганади.

Мотивация – кишилар фаоллиги билан улар эга бўлган тажрибанинг мослашиши натижасида шахсий ва гуруҳий эҳтиёжларни қондиришга қаратилади.

Бошқарувнинг махсус вазифаси бошқарув меҳнати тақсимотининг натижаси бўлиб, аниқ мазмунга эга. Корхона миқёсида бошқарувнинг қуйидаги махсус вазифаларини кўриш мумкин:

- а) асосий ишлаб чиқаришни бошқариш;
- б) ёрдамчи ишлаб чиқаришни бошқариш;
- в) маҳсулот сифатини бошқариш;
- г) меҳнат ва иш ҳақини бошқариш;
- д) кадрлар, таъминот, молия, кредит ва жамоа ижтимоий ривожланишини бошқариш;
- е) маркетингни бошқариш;

Бошқарувнинг ҳар бир махсус вазифаси мажмуа бўлиб, бошқарувнинг умумий вазифаларини ўз таркибига олади. Масалан, ишлаб чиқаришни илмий-техникавий жиҳозлашни бошқариш вазифаси таркибига режа, ташкил этиш, тартибга солиш, рағбатлантириш, назорат киради. Барча вазифалар бир-бири билан узвий боғлиқ.

Бошқарув вазифаларининг таркиби ва мазмунини аниқлашга етарли эътибор бермаслик бошқарувнинг таъсири бўшашиб кетишига сабаб бўлади. Бошқарув ва унинг вазифалари самарадорлиги кишилар меҳнат интизоми, ташаббускорлик ва омилкорлик, янгиликка интилиш ва ташкилотчилик қобилияти билан узвий боғлиқ.

Хулоса

Менежмент – бошқарув тизимларининг узлуксиз фаолият кўрсатиш жараёни. Менежмент жараёни узлуксиз давом этади. Менежмент функцияси деганда, бошқарувга доир маълум масалани ечишга йўналтирилган бир туркум ишлар йиғиндиси тушунилади.

Бошқарув жараёнларининг функционал таҳлили ҳар бир функция учун иш ҳажми асосларини ташкил этади, бошқарувчилар сонини аниқлайди.

Бозор иқтисодиётининг шаклланиши ишлаб чиқариш ва бошқариш функцияларини ўрганишни талаб этади. Менежмент функциясини такомиллаштириш ижодий жараён бўлиб, аниқ ҳолатларни ҳисобга олишдир.

Саволлар

1. Менежмент жараёнини қандай ифодалаш мумкин?
2. Менежмент жараёнининг асосий босқичларини айтиб ўтинг.
3. Бошқарув жараёнини ташкил этишнинг асосий элементлари нималардан иборат?
4. Операциялар тушунчасини таърифлаб беринг.
5. Менежмент вазифалари нималардан иборат?
6. Бизнес-режа ва унинг аҳамиятини тушунтириб беринг.
7. Менежментда тартибга солиш вазифаси нималарни ўз ичига олади?
8. Рағбатлантириш вазифаси ва унинг ишлаб чиқаришни ривожлантиришдаги ўрнини асослаб кўрсатинг.
9. Маркетинг вазифасининг аҳамиятини таҳлил этиб беринг.
10. Менежментда назорат вазифасининг асосий мақсадини аниқлаб беринг.

Таянч иборалар: стратегия, стратегик режалаштириш, миссия, мақсад, ички муҳит таҳлили, мотивлаш, тартибга солиш, уйғунлаштириш, назорат, бошқарув тадқиқоти, ўсиш стратегияси.

XI боб. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛИШИ

11.1. Менежмент тузилиши хақида тушунча

Менежментнинг таркибий тузилиши деганда, бошқарув бўғинлари ва босқичларининг миқдори ва таркиби тушунилади. Менежмент ташкилий тузилишининг оддий ва тушунарли бўлиши унинг иш имконияти юқори бўлишини кафолатлайди, яъни бошқарув ташкилий тузилмасида босқич ва бўғинлар қанча кам бўлса, бошқарув шунчалик самарали бўлади. Бошқарув бўғинлари битта ёки бир қанча вазифаларни бажарувчи мустақил таркибий элементлардир. Тузилма элементлари уларнинг бўлинмалари ва бошқарув аппаратида ишловчилардир.

Бошқарув босқичлари бошқаришнинг бирор даражасидаги маълум бўғинлар йиғиндисиدير. Шу белгисига кўра, бошқарувнинг ташкилий тузилмалари кўп босқичли (кўп бўғинли), уч, икки босқич (бўғин)ли бўлади. Бўғинлар ўртасидаги алоқа тик ва уфқий бўлиши мумкин. Тик бўғинлар раҳбарлар билан уларга бўйсунувчилар ўртасидаги муносабатларни, уфқий алоқалар бошқарувнинг тенг ҳуқуқли бўғин ва элементлари ўртасидаги муносабатларни билдиради.

Иқтисодиётни бошқарув ташкилотлари юқори, куйи, тенг ҳуқуқли ташкилотларга бўлинади. Юқори ташкилотлар республика ва тармоқ бошқарув ташкилотларига ажратилади. Умумдавлат бошқарув ташкилотлари ишлаб чиқаришнинг турли тармоқларини бирлаштиради. Умумдавлат бошқарув ташкилотлари Конституцияга асосланган ҳолда фаолият юритади.

Халқ хўжалигини бошқаришнинг умумдавлат ташкилотлари қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд ташкилотларига бўлинади. Қонун чиқарувчи олий ташкилот Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисиدير. У хўжалик фаолиятини тартибга солувчи қонун, қонунчилик ҳужжатларини тасдиқлайди. Давлат режалари ва бюджетининг бажарилиши хақида ҳисоботни муҳокама қилиб тасдиқлайди, иқтисодиётни бошқаришнинг ижроия ташкилотларини шакллантиради.

Халқ хўжалигини бошқаришнинг ижроия ташкилотларига умумий, тармоқ ва махсус ваколатга эга ташкилотлар киради. Умумий ваколатга эга ижроия ташкилотларига Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси, Қорақалпоғистон Республикаси Вазирлар кенгаши ва ҳокимиятлар киради. Махсус ваколатли

ташкilotлар тармоқлараро хусусиятга эга вазифаларни бажарадилар. Улар қаторига давлат қўмиталарини киритиш мумкин.

Умумдавлат бошқаруви ташкilotларининг асосий вазифалари: ФТТнинг асосий йўналишларини белгилаш, табиий муҳитни муҳофаза қилиш, пул ва кредит тизимига раҳбарлик қилиш, солиқ ва даромадларни белгилаш, ҳисоб ва статистикани ташкил этиш, нарх, тарифлар белгилаш, халқ хўжалиги тармоқларига раҳбарлик қилиш киради.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг доимий иш юритувчи ташкilotлари фаолияти тармоқлараро илмий-техникавий ишларга раҳбарлик қилиш, фан-техника соҳасида танлов, кўнгилли асосда ишларни ташкил этиш каби вазифаларни бажаради.

Республика товар биржаларининг асосий вазифаси корхоналар билан ҳамкорликда минтақада моддий-техникавий таъминотнинг барқарор ва самарали тизимини ташкил этиш, истеъмолчи ва ишлаб чиқарувчилар ўртасида барқарор минтақавий алоқаларни ўрнатиш, маҳсулот етказиб беришни назорат қилиш, корхоналарга улар моддий-техникавий таъминланишида кўмак беришдан иборат. Моддий-техникавий таъминот ташкilotлари хўжалик ҳисоби асосида ишлаб чиқариш воситаларини сотишнинг кўп тармоқли савдосини таъминлаш ва моддий ресурслардан оқилона фойдаланишга раҳбарлик қиладилар.

Молия вазирлиги ва унинг жойлардаги ташкilotлари давлат ва корхоналар манфаатларини ҳимоя этишга асосланган бутунлай янги молиявий сиёсатни амалга оширади, хўжалик юритиш самарадорлигини сўм билан назорат этишни таъминлайди, ширкат ва якка тартибдаги меҳнат фаолиятини молиялаш – кредитлаш асосида тартибга солиш бўйича чораларни белгилайди, аҳоли даромадларидан солиқ олишни, бозор иқтисодиётига мос иш усуллари ва шакллари жорий этади, бюджет ташкilotлари фаолиятини молиялаштириш тизимини ўзгартиради, уни иқтисодий меъёр ва мезонлар асосида ташкил этади, иш сифатини оширишни иқтисодий рағбатлантириш ва ажратилган маблағлардан мақбул равишда фойдаланишни, иқтисодий рағбатлантириш усуллари кенг қўллашни таъминлайдилар.

Республика Марказий банки иқтисодиётдаги барча кредит ва ҳисоб-китоб муносабатларини ташкил этувчи ва тартибга солувчи бош банкдир. Тижорат банклари тизими фаолияти тўлиқ хўжалик ҳисоби ва ўз-ўзини молия билан таъминлаш асосига ўтказилади.

Меҳнат ва ижтимоий масалалар билан шуғулланувчи давлат ташкилотлари ва уларнинг жойлардаги бўлинмалари тўлиқ бандликни, банд бўлмаган меҳнат ресурсларини қайта тайёрлаш ва касб ўргатиш, кадрларга бўлган талабни қондиришни таъминлайдилар.

Республика вазирликлари республика ҳудудидаги концернлар тармоқларини бошқаришни амалга оширадилар. Тармоқни бошқариш тизимига якка раҳбарлик асосида иш юритувчи вазир бошчилик қилади. У қўл остидаги вазирлик ва унга қарашли корхоналар фаолиятига шахсан жавобгардир. Ҳар бир вазирликда вазир тармоқни бошқариш-нинг муҳим масалаларини коллегиял равишда кўриб чиқиш ва амалга оширишга имкон берувчи маслаҳат ташкилотлари ташкил этилади. Бош маслаҳат берувчи ташкилот – коллегия бўлиб, унинг таркибига вазир ўринбосарлари, бошқарма бошлиқлари, корхона раҳбарлари киради.

Халқ хўжалиги тармоғи таркибида ҳам давлат, ҳам хусусий корхона, фирма, акционер жамиятлари фаолият юритади. Корхона, фирма, акционерлар жамиятлари фан-техника салоҳиятидаги самарали фойдаланиш, ишлаб чиқаришни кооперациялаш ва уйғунлаштириш асосида маҳсулот ишлаб чиқариш мақсадида ташкил этилади. Улар хўжалик ҳисоби асосида саноат, қурилиш, транспорт, савдо ва бошқа соҳаларда фаолият юритувчи таркибий қисмлардан ташкил топади. Таркибий қисм банкда алоҳида баланс ва ҳисоб рақамига эга бўлиши ва ижара пудрати бўйича, хусусий соҳада иш юритиши мумкин.

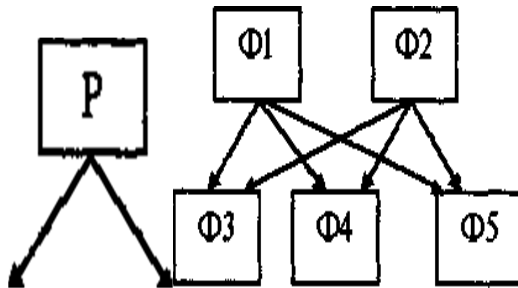
Корхона, фирма, акционерлик жамияти таркибий бирликка қарашли асосий фонд ва маблағларни бириктиради, ички хўжалик муносабат-ларини амалга ошириш, таркибий бирликлар ўртасидаги мунозараларни ҳал этиш, шунингдек, улар ўз мажбуриятлари бўйича жавобгарлик тартибини белгилайдилар. Таркибий бирлик қонунда белгиланган ҳуқуқлари доирасида унга бириктирилган мулкни тасарруф этади. Фирма, АЖлари номидан бошқа ташкилотлар билан шартномалар тузадилар. Корхона, фирма, акционерлар жамиятлари таркибий бирликка ўз номидан шартнома тузиш ва бу шартнома бўйича жавоб бериш ҳуқуқини беради.

Корхонани бошқариш “Корхона тўғрисида”ги Қонунга асосланган ҳолда амалга оширилади. Бу қонунда кўзда тутилган тамойиллардан бири бутун жамоанинг ҳамда унинг ташкилотлари муҳим қарорларни қабул қилиш ва уни бажаришни назорат қилишда иштирок этиш йўли билан амалга ошириладиган ўз-ўзини бошқариш тамойилидир.

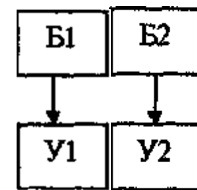
11.2. Ташкилий тузилмалар турлари

Ташкилий тузилмалар жуда турли-туман, лекин улар умумий изчил боғлиқликка эга бўлиб, қонуниятларга бўйсунди.

Бошқаришнинг ташкилий тузилмасининг асосий тури чизиқли ва функционал турлардир. Уларнинг бирикиши асосида турли хил чизиқли-функционал тузилмалар таркиб топади (6-9-расмлар).



6-расм. Чизиқли тузилма



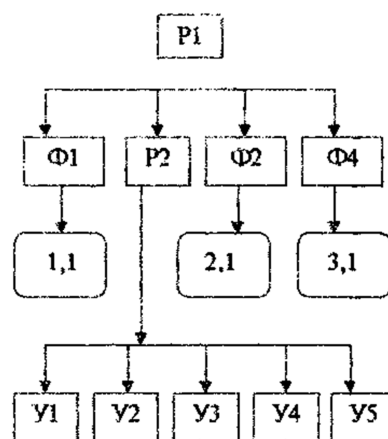
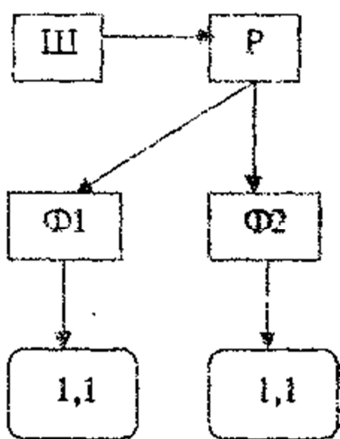
7-расм. Функционал тузилма

Чизиқли тузилма унинг қуйи бошқарув бўғинлари юқори босқичдаги раҳбарга бевосита бўйсунуш билан тавсифланади. Чизиқли тузилмада ҳар бир ходим битта раҳбарга бўйсунди ва юқори тизим билан фақат у орқали боғланган бўлади. Чизиқли тузилманинг ижобий томонлари унинг оддий, ишончли, камхаржлигидир. Ҳар бир раҳбар бутун меҳнат жамоаси фаолияти натижалари бўйича жавобгар. Бу стратегик ва жорий қарорларни қабул қилиш ҳуқуқи марказлашувига олиб келади.

Чизиқли тузилмаларнинг ҳал этилувчи масалалар доираси кенг бўлмаган, бу масалалар ечилиши осон бўлган ҳолларда қўллаш мақсадга мувофиқдир. Соф ҳолда чизиқли бошқарув жуда кам, асосан, бригада, бўлим, ширкат, кичик корхоналарда қўлланилади.

Чизиқли тузилманинг асосий камчилиги бўғинлар координацияси пухта бўлмаслиги ҳисобланади. Раҳбар универсал мутахассис бўлиши ва унга бўйсунувчи бўғинлар фаолиятининг барча томонини қамраб олиши лозим.

Функционал тузилма бошқарув вазифаларининг функционал бўғинлар ва раҳбарлар ўртасида тақсимланишига асосланади. У бошқарув мураккаблашуви ва ихтисослашув ривожланиши билан боғлиқ ҳолда вужудга келган.



Шартли белгилар: Р – раҳбар, Б – бошлик, У – уста, Ф – функционал раҳбар, Ш – штаб, 1,1; 1,2; 1,3 – функционал бўлимлар.

8-расм. Чизиқли-штабли тузилма

9-расм. Чизиқли-функционал тузилма

Функционал тузилмада бошқарувчи кўрсатмалар нисбатан малакали бўлади, лекин яккабошчилик тамойилига риоя қилинмайди. Функционал бўғинлар сони ортиши билан ҳар бир бўғин мустақил равишда ҳал этувчи масалалар доираси торайиб боради. Муаммонинг моҳияти ҳар бир бўғин ўз масаласини, биринчи навбатда, ҳал қилишдан манфаатдор бўлишида эмас, балки битта ҳам бўғин бу масалани етарли даражада асосланган ҳолда ва тўғри ҳал қила олмаслиги, ечимлар майдалашиб, тўлиқ бўлмай қолишидадир. Бу – бошқарувни мураккаблаштириб, унинг самарадорлигини камайтиради.

Чизиқли тузилмани ташкил этиш ва функционал тузилманинг камчиликлари кўшма, бириктирилган тузилмалар – чизиқли-штабли, чизиқли-функционал ва бошқа тузилмалар вужудга келишига сабаб бўлади.

Чизиқли-штабли тузилмада чизиқли тузилма асос қилиб олинади, лекин бошқарувнинг қўйи бўғинга эга ҳар бир бўлимида айрим муҳим муаммолар бўйича штаблар тузилади. Штаблар малакали қарорлар тайёрлайдилар, лекин чизиқли тузилма раҳбари тасдиқлаб, қўйи даражага юборади. У штаб тавсияларини уйғунлаштиради, мувофиқ-лаштиради ва натижада бошқарув сифати яхшиланади. Лекин вазифалар миқдори кўп бўлса, чизиқли тузилма раҳбарининг вазифаси ҳам ортади. Шу сабабли амалиётда бошқа кўшма тузилмалар вужудга келди. Улар орасида энг кенг тарқалгани чизиқли-функционал тузилмадир.

*Чизиқли-функционал тузилма*да функционал звенолар куйи турган бўлинмаларга ўзлари буйруқ бера оладилар, лекин улар компетенциясига тааллуқли бўлган аниқ белгиланган саволлар бўйича. Масалан, режалаштириш – иқтисодий бўлим цех бошлиғига режалаштиришни ривожлантириш масалалари бўйича буйруқ бериш мумкин, заводнинг бош бухгалтери эса цехда ҳисоб-китоб ва ҳисоботни яхшилаш бўйича ва ҳ.к. Чизиқли функционал тузилманинг устунлиги унинг бошқарув тамойилларини буйруқ беришнинг ягоналиги тамойили билан узвийлигидадир. Лекин бу устунлик тузилмасида алоқаларнинг мураккаб турлари – лойиҳа бўйича бошқариш, матрицали тузилма ва бошқалар мавжуд.

Лойиҳа бўйича бошқариш ишлаб чиқариш технологаясининг ўзгариши билан боғлиқ қайта қуришлар ва янги технологиялар киритилиши зарур бўлган корхона ва ташкилотларда қўлланилади. Бундай қайта қуришни амалга ошириш учун фақатгина шу лойиҳага жавоб берувчи бошқарув органи тузилади. Бошқарувнинг лойиҳа бўйича органи вақтинчалик ташкилот ҳисобланади. Унга юклатилган вазифалар амалга оширилгандан сўнг у тугатилади.

Матрицали тузилма чизиқли ва лойиҳа бўйича бошқарув структураларининг бирлаштирилиши натижасида қурилади. Чизиқли бошқарув тамойили сақланиб қолади, лойиҳа бўйича бошқаришга мос равишда эса мавзуларни, илмий изланишлар бўйича дастурлар, лойиҳалаштириш, технологик тайёргарлик, экспериментал ишлаб чиқариш, маҳсулотни тайёрлаш, сотиш ва ҳ.к.лар ташкил қилинади.

Бошқарувни ташкил этишнинг матрицали тузилмасида лойиҳа ёки дастур раҳбарларининг фаолияти эркинлиги таъминланади, улар олдида қўйилган масалалар мақсадли ҳал этилади. Ишни ташкил этиш бўйича раҳбарнинг масъулияти аниқланади, уларнинг бажарилиш муддати, якуний натижалар бўйича раҳбарнинг масъулияти аниқланади. Бозор иқтисодиёти шароитида бошқарув аппаратини белгиланган даражада қисқартиришга, бошқарувнинг ҳар хил даражалари ва ҳар бир бўғин чегарасида алоҳида даражаларнинг вазифалари аниқ ажратилади, халқ хўжалиги, корхона (фирма)лар тармоқларининг хўжалик мустақиллигини таъминлашга имкон берувчи янги ташкилий тузилмалар тузилади.

11.3. Ташкилий тузилмаларни лойиҳалаштириш

Менежментнинг ташкилий тузилмаларини барпо этиш ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ва унинг турига тўла мос келувчи

бошқарув яратишдан ва бозор иқтисодиёти шароитида бошқарувнинг ҳар бир бўғинининг ишлаб чиқариш-техника, хўжалик ижтимоий ва молиявий фаолиятини бошқариш бўйича ҳамма функцияларнинг бажарилиши заруратидан келиб чиқади. Бу муаммоларнинг ечими бошқарувни ислоҳ қилиш, бошқарув функцияларини самарали тақсимлаш, бошқарув мақсадини аниқ белгилаш бўйича бир қатор тадбирларни ўтказиш орқали амалга оширилади.

Мақсад бошқарув назариясининг асосий категориялардан бири ҳисобланади. Бошқарув мақсадларини шакллантириш бошқарувнинг бошланғич, унга эришиш эса якуний босқич ҳисобланади. Бошқариш мақсади бошқарув объекти ва унинг алоҳида параметрларининг исталган ҳолатидир. Муайян корхона учун бошқарувнинг мақсади маълум бир маҳсулот турини ресурсларни кам сарфлаган ҳолда керакли миқдорда ва юқори сифатда чиқаришдан иборат.

Мақсадли ёндашув бошқарув органлари ишининг жамоа олдига қўйган мақсадларига эришишга бўйсунни талаб қилади. Бошқарув-нинг ҳар бир қуйи тизими ўз (ташкилий, иқтисодий, маркетинг, техникавий, ижтимоий) мақсадига эга, шунинг учун мақсадлар мос келиш муаммоси юзага келади. Бошқарувнинг турли даражаси умумий мақсадга жавоб бериши, бир-бирини тўлдириб туриши зарур. Мақсадлар дарахтини тузиш мақсадларни тартибланиш усуллари билан бири ҳисобланади. Мақсадлар ва уларга эришиш воситалари ўртасидаги алоқаларнинг чизмаси қуйида келтирилди (10-расм).

Умумий мақсадга эришиш учун асосий мақсадга эришиш керак, асосий мақсадга эришиш учун эса биринчи даражали мақсадга эришиш керак ва ҳ.к.

Давлат масалаларини бажаришнинг мақсади аниқловчи ҳисобланади, у илмий, техникавий, ишлаб чиқариш, иқтисодий, ижтимоий ва бошқа мақсадлар билан узвий боғлиқ.

Мақсадли ёндашув бошқарувнинг замонавий тузилмасига ўтишга имкон беради. Бу мақсадлар, мақсад асоси ва ривожланиш масалалари таркибини ва лойиҳалаштираётган бошқарув объекти фаолият юргизишни ишлаб чиқади. Мақсадлар дарахтини қуришда унинг сифат ва миқдор тавсифини тўғри аниқлаш муҳим. Сифат тавсифи бошқарув функцияларининг намоён бўлишининг асоси ҳисобланади, сифат тавсифи эса тузилмавий бўлинмалар (бўлим, цех ва ҳ.к.) турининг асоси бўлиб хизмат қилади. Лойиҳалаштирилаётган ташкилий тузилма тизимининг элементлари олдида турган мақсад ва

вазифалар раҳбар ва мутахассислар таркибини асослашга имкон беради, вазифалар рўйхати эса тузилмавий бўлинма ходимлари ўртасидаги вазифалар тақсимланишидир.



10-расм. Мақсадли бошқарув тизими

Ташкилий тузилмани лойиҳалаштиришнинг мустақил усули бўлиб, ташкилий-иқтисодий моделлаштириш ҳисобланади. Унинг асосида ижро этувчиларнинг ваколатлари ва масъулияти тақсимотининг жадвал, математик, макетли-деворий тасвири ётади.

Бошқарув ташкилий тузилмасини шакллантиришда бошқарув бўғинларининг ва звенолари сони, чизиқли ва функционал бошқарувнинг марказлашуви даражаси, бошқарув бўлими ва функцияларининг таркиби, битта раҳбарга тўғри келадиган бўйсунувчилар миқдорини асослаш зарур. Бошқарув тизимида поғоналар қанча кўп бўлса, буйруқни юқоридан пастга ва ахборотни пастдан юқорига узатиш шунча қийин бўлади. Буйруқ ва ахборотни узатиш жараёнида бузилиш хавфи сезиларли даражада юқоридир. Шунинг учун бошқарув ташкилий тузилмасини лойиҳалаштириш ва мукамаллаштиришда бошқарув бўғинларининг сони оптимал бўлишига интилиш зарур.

Ҳар қандай ташкилий тузилманинг сифати уни шакллантиришда қуйидагиларга қанчалик амал қилингани билан аниқланади:

- тизимли ёндашув, яъни бошқарув объекти ва органига таъсир этувчи барча омилларни иложи борича ҳисобга олиш;

- бошқарув марказлашуви ва бирламчи звенолар мустақиллигининг оптимал бирлиги;
- олий раҳбарлар тўғридан-тўғри ижро этувчига ахборотнинг бориши ва вақтнинг максимал қисқариши;
- лойиҳалаштирилаётган тузилмада ҳар бир таркибий қисмнинг вазифаси ва ҳуқуқини тўғри аниқлаш;
- бошқарув тизимидаги ўзгаришларга жавоб қайтариш имконияти;
- ҳар бир аниқ ҳолат бўйича қайси бўлинмада ахборот кўп бўлса, шу масалани ечиш бўйича бўлинмага ваколат бериш.

Бошқарув тузилмасига асосий талаб унинг тезкорлигидадир. Тузилма мослашувчан ва содда бўлиши керак. Тезкорлик билан фаолият юритишнинг ишончилигига боғлиқдир. Яъни бошқарув аппарати ахборот узатишнинг тўғрилигига кафолат бериши, узатилаётган маълумотларнинг бузулишига йўл қўймаслиги, бошқарув тизимида алоқанинг узлуксизлигини таъминлаши зарур. Аппарат тузилмаси бошқарув иқтисодини таъминлаши керак. Бунинг маъноси шундаки, бошқарувдан келадиган самарага бошқарув аппаратида бўлган харажатлар минималлиги орқали эришилади.

Аппарат тузилмасига ишлаб чиқариш характерининг ўзи, унинг тармоқли хусусиятлари (ишлаб чиқарилаётган маҳсулот таркиби, тайёрлаш технологияси, ишлаб чиқариш миқёси ва тури, техник жиҳозланганлик ва меҳнат жараёни даражаси ва б.), шунингдек, бошқарув ишининг механизацияланганлиги ва автоматлашганлик даражаси ишчилар малакаси, улар меҳнатининг самарадорлиги бўйсунувчилар сони ва бошқарувчи томонидан уларни назорат қила олиш имкониятлари ўртасидаги боғлиқлик таъсир кўрсатади.

Хулоса

Менежмент ташкилий тузилмалари деганда, бошқарув ўринлари, уларни бир-бирига бўйсунуши ва ўзаро боғлиқлиги тушунилади. Бошқарув ташкилий тузилмаларидаги соддалик ва тушунарлилик унинг иш қобилиятининг кафолатидир. Бошқарув ташкилий тузилмалари чизиқли-функционал, чизиқли-штабли турларга бўлинади. Барча бошқарув функциялари бажарилишини таъминловчи энг яхши бошқарувни ташкил этиш бошқарув тузилмаларини такомиллаштириш-нинг асосий мақсадидир.

Халқ хўжалигининг умумдавлат бошқаруви идоралари, қонун чиқарувчи, ижро, суд қисмларига бўлинади. Улар халқ хўжалигининг барча тармоқларини бир-бири билан боғлаб туради.

Саволлар

1. Бошқаришнинг ташкилий қурилмалари бозорнинг қандай талабларига жавоб бериши керак?
2. Бошқарув ўринлари ўртасида қандай фарқ бор?
3. Худудий ва тармоқ бошқарув идоралари ўртасида қандай фарқ бор?
4. Чизиқли тузилма ва чизиқли-функционал тузилмалар қандай афзаллик ва камчиликларга эга?
5. Корхона бошқаруви қандай мақсадни кўзлайди?
6. Бошқарувнинг ташкилий тузилмаларини бошқаришда мақсадли ёндашув моҳияти нимада?
7. Менежментда мақсадли ёндашувни ифодалаб беринг.
8. Бошқарувнинг ташкилий тузилмаси яратилишида мақсадли дарахтнинг ўрнини кўрсатиб ўтинг.
9. Ташкилий тузилишда вертикал ва горизонтал бошқарувнинг мавжудлигини таҳлил қилиб беринг.
10. Бошқаришнинг ташкилий тузилишини такомиллаштириш йўллари тушунтиринг.

Таянч иборалар: ташкилий тузилма, аралаш тузилма, давлат матрица, дивизион тузилма, босқич, ташқи омил, ички омил, мослашувчан тузилма, маъмурий-худудий тузилма.

12 боб. БОШҚАРУВ УСУЛЛАРИ ВА УЛАРНИНГ ТАВСИФЛАНИШИ

12.1. Бошқарув усуллариининг моҳияти ва аҳамияти

Бошқарув усуллари бошқарув субъектининг бошқарув объектига мақсадли йўналтирилган таъсир ўтказиш усуллари, яъни бошқарувчининг ўзи бошқараётган ишлаб чиқариш жамоасига қўйилган мақсадларга эришиш жараёнида унинг фаолиятини уйғунлаштиришни таъминлашдир.

Бошқарув усуллари воситасида иқтисодий жараёнларга ва ишлаб чиқариш қатнашчиларига моддий, молиявий, энергия, меҳнат ресурсларини имкони борича кам сарф қилиб, юқори натижаларга эришиш мақсадида таъсир этилади. Ишлаб чиқариш самарадорлиги кўп жихатдан бошқарув усуллари мукамаллиги ва тўғри шаклланилиги билан узвий боғлиқдир.

Бошқарув усуллари бошқарув фанида муҳим ўринни эгаллаб, бошқарув қонун ва тамойиллари билан узвий боғлиқ. Меҳнат жамоасига таъсир этиш усуллари орасида бошқарув механизми учун бозор иқтисодиёти шароитида бошқарув объектив қонунлари талабларига мувофиқ келувчиларгина энг мақбул ва мақсадга мувофиқ, деб ҳисобланади. Бунинг моҳияти шундаки, бошқарув усуллари бозор иқтисодиётига мансуб қонунлар тизими билан узвий боғлиқдир.

Бошқарув усуллари ташқи ва ички омиллар таъсирида ўзгаради. Ташқи омилларга: ташқи ва ички шароит ўзгариши, иқтисодиётни бошқаришда туб ислохотларни амалга ошириш, халқ хўжалигининг техникавий таъминланганлик даражасини бошқариш тизимида ўзгаришлар (иқтисодий ислохотлар, иқтисодиётни бошқаришнинг тармоқ тизимидан ҳудудий тизимига ўтиш ва ҳ.к.) киради. Ички омиллар жумласига йирик ишлаб чиқариш бирлашмаларини ташкил этиш асосида ишлаб чиқариш уйғунлашувини амалга ошириш; корхона катталиги ўзгариши натижасида унинг бир гуруҳдан иккинчисига ўтказилиши; ишлаб чиқариш ихтисослашиш даражаси ўзгариши; меҳнатнинг техника билан таъминланиш даражаси яхшиланиши; ишлаб чиқаришни режалаштириш ва жадал тартибга солишнинг мавжуд усуллариини такомиллаштириш ва янгиларини жорий қилиш (тармоқли режалаштириш ва бошқариш; ишлаб чиқаришни узлуксиз тезкор режалаштириш, ишлаб чиқаришни

бошқаришни автоматлаштирилган тизимини қўллаш ва ҳ.к.) киритиш мумкин.

Бошқарув усуллари бевосита ижтимоий-иқтисодий муносабатларга таъсир этувчи ишлаб чиқариш усули ривожланиши ва жамият ишлаб чиқариш кучлари ўсиши билан ўзгариб боради. Иқтисодиёт муваффақиятли ривожланишида бошқарув усуллари тўғри танлаш ҳам муҳим аҳамиятга эга.

Бошқарув усуллари иқтисодиётнинг маълум аниқ соҳаларида амал қилишнинг турли йўллари орасидаги умумий ҳодиса сифатида ажратиш мумкин. Масалан, бошқарув даражалари бўйича бошқарув усуллари (давлат секторини бошқариш усуллари, цех, корхона, бирлашма, минтақани бошқариш усуллари), ёки тармоқларни бошқариш усуллари (саноат, транспорт, қишлоқ хўжалигини бошқариш усуллари) ҳақида сўз юритиш мумкин. Шунингдек, турли субъектлар томонидан қўлланиладиган бошқарув усуллари ажратиб кўрсатиш мумкин. Давлат бошқаруви усуллари жамоат ташкилотларини бошқариш усуллари дидир. Ёки иқтисодиётнинг айрим соҳаларида қўлланиладиган бошқарув усуллари (ишлаб чиқариш, молиявий соҳа, фан ва маорифни бошқариш усуллари)ни ҳам кўзда тутиш лозим.

Бошқарув ташкилотлари тизими турли-туманлиги билан бу ташкилотлар фаолияти усуллари ажратиш учун асос бўлиб хизмат қилади. Бу ерда вазирликлар, ассоциациялар, акциядорлар жамияти, давлат қўмиталарини бошқариш усуллари ҳақида сўз боради. Ниҳоят, турли туркумга кирувчи ишловчилар бошқарув фаолиятида менежерлар, директорлар, бўлим бошлиқлари томонидан қўлланиладиган бошқарув усуллари ажратиб кўрсатиш мумкин.

Демак, бошқарув назарияси ва амалиётида турли бошқарув усуллари мавжуд. Улар бошқарув усулларининг ҳар бир гуруҳи ўз хусусиятларига эга бўлган тизимни ташкил этган.

Иқтисодиётни бошқаришда қуйидаги усуллардан фойдаланилади: иқтисодий, ташкилий, ижтимоий, руҳий ва ҳуқуқий. Бошқарувнинг бу усуллари ўзаро узвий боғлиқ, шу сабабли уларнинг бирортасига ортиқча аҳамият берилса, бутун ишлаб чиқаришнинг меъёрий боришининг бузилишига олиб келади. Ҳозирги даврда бозор иқтисодиётини бошқаришнинг иқтисодий усуллари муҳим аҳамият касб этмоқда.

12.2. Бошқарувнинг иқтисодий усуллари

Бошқарувнинг иқтисодий усуллари кишиларга иқтисодий манфаатлар орқали таъсир кўрсатади. Иқтисодий усулларнинг моҳияти ходимлар ва ишлаб чиқариш жамоасига улар манфаатини таъминловчи иқтисодий шароит яратишдан иборат. Бошқарув усуллари тизимида иқтисодий усуллар етакчи ўрин эгаллайди.

Иқтисодий усуллар иқтисодий таъсир воситалари йиғиндисидан (нарх, кредит, бизнес-режа, фойда, солиқлар, иш ҳақи, иқтисодий рағбатлантириш ва ҳ.к.), яъни хўжалик фаолиятига таъсир этишининг ҳар бир жамоа мос хўжалик бўғини билан узвий алоқада амал қилишини таъминловчи тадбирлардан иборат.

Бозор механизмининг муҳим вазифаларидан бири бизнес-режа ва бозорнинг узвий боғлиқ бўлишига имкон яратувчи пул ва товар ресурслари тўғри нисбатини таъминлашдир.

Бозор, бу – товар-пул муносабатларининг доимо сақланувчи балансидир. Бозор муносабатлари шароитида режали иқтисодиётга нисбатан қатъий бошқарув тизими ўрнатилади. Бозор тамойиллари хўжалик раҳбарларидан ташаббускорлик, корхона фаолияти масалалари бўйича юқори натижаларга эришиш мақсадида мослашувчанлик, таваккалчилик талаб этади.

Бозор иқтисодиёти маъмурий-буйруқбозлик тизимида нисбатан зид тизим бўлиб, нарх, солиқ, кредит воситасида бозорни тартибга солиш, энг аввало, ижтимоий мақсадда амалга оширилади. Бозор иқтисодиёти шароитида нарх ва иш ҳақи ўзгариши қатъий тартибга солинмай барқарорликка эришиб бўлмайди.

Шундай қилиб, бошқарувнинг иқтисодий усуллари жуда кенг имкониятга эга бўлиб, улар моҳирона ва ўз вақтида ташкилий-фармойиш, ижтимоий-руҳий ва ҳуқуқий усуллар билан қўшиб олиб борилган тақдирда яхши натижаларга эришиш мумкин.

Корхоналар, акциядорлик жамиятлари, фирмаларда муҳим бошқарув усуллари билан бири – бизнес-режалардир. У иқтисодий жараёнларни умуммиллий манфаатларни кўзлаб, хўжалик амалиётида объектив иқтисодий қонунлардан фойдаланиш асосида, онгли равишда, бир мақсадга интилган ҳолда бошқаришнинг ўзаро узвий боғлиқ тизимидан иборат.

Бизнес-режа воситасида ҳал этилувчи асосий вазифалар қуйидагилардан иборат: иқтисодиётнинг ривожланиш йўналишлари ва мақсадларни амалга ошириш йўлларини кўрсатиш, иқтисодиётнинг барқарор, мутаносиб ўсишини таъминлаш, моддий, меҳнат ва

молиявий ресурсларни тармоқлар ва ишлаб чиқаришлар ўртасида тақсимлаш ва қайта тақсимлаш, фан-техника тараққиёти ютуқларини жорий этишни таъминлаш; тармоқлараро интеграция, тармоқ ичида ихтисослашув ва саноат кооперациясини чуқурлаштириш; хўжалик юритувчи субъектлар фаолиятини тезкор тартибга солиш ва уйғунлаштириш.

Бизнес-режа корхона, акциядорлар жамияти, концернлар фаолиятининг ҳамма томонлари – маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш; моддий-техникавий таъминот ва ишлаб чиқариш фондларидан фойдаланиш; меҳнат ва иш ҳақи; жамоада ижтимоий жараёнлар ва ҳ.к.ларни қамраб олади. Бозор муносабатлари шароитида уларга режалаштириш борасида кенг ҳуқуқлар берилади.

12.3. Бошқарувнинг ташкилий фармойиш усули

Хўжалик ташкилотларининг ишлаб чиқаришни бошқариш бўйича фаолияти бошқарувнинг турли ташкилий-фармойиш усулларини қўллаш билан боғлиқ. Бошқарувнинг ташкилий-фармойиш усуллари бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар самарали фаолият юритишини таъминловчи таъсир этиш тизимидан иборат. Бошқарувнинг ташкилий-фармойиш усуллари иқтисодий усулларни тўлдириб, бозор иқтисодиёти қонунлари, ҳуқуқий ҳужжатларни ҳисобга олиш ва бажаришга асосланади.

Давлат маҳсус тузилган бошқарув ташкилотлари воситасида бошқариладиган тизимга маъмурий ва ташкилий жиҳатдан таъсир ўтказди. Менежмент тизимида ташкилий усуллар умумий мақсадга эришиш учун ишлаб чиқарувчиларнинг ҳамкорликдаги ҳаракати тартибга солинадиган маъмурий ҳужжатлар асосида амалга ошади. Ташкилий-фармойиш усулини қўллаш асосини бошқарувнинг барча тамойиларига риоя қилиш ташкил этади.

Нима сабабдан бошқарувнинг маъмурий-фармойиш усуллари маъмурий шакллар билан қўшиб олиб борилади. Бу кўп ҳолларда ташкилий таъсир маъмурий ҳуқуқни қўллаш, яъни қарор ва фармойишларни амалга оширишга асосланади. Лекин “бошқарувнинг ташкилий-фармойиш усули” тушунчаси “маъмурий бошқарув усули” тушунчасидан бирмунча кенгдир, чунки ташкилий-фармойиш усуллари бошқарувнинг турли даражаларига турли кўлам ва шаклда ташкилий таъсир этишни ўрганиш масалаларини ҳам қамраб олади. Ташкилий-фармойиш усуллари ташкилий аниқликни таъминлайдилар, ташкилий тизим, бошқарувнинг ҳар бир бўғини вазифаларини

белгилаб беради, бошқарув аппаратининг интизоми ва фаолияти самарадорлигини таъминлайди, ишда тартиб ўрнатади, қарор, фармойишларни бажаради, ходимларни танлайди ва жой-жойига қўяди ва ҳ.к. Бошқарувнинг ташкилий-фармойиш усуллари уларнинг ишлаб чиқарувчиларга таъсир этиш манбалари ва йўналишлари бўйича турларга ажратилади. Бунга боғлиқ ҳолда таъсир этишнинг ташкилий-фармойиш усуллари уч гуруҳга бўлинади: ташкилий-барқарорлаштирувчи, фармойиш ва интизом.

Таъсир этишнинг *ташкилий-барқарорлаштириш* усуллари асосий мақсади ҳамкорликда ишлаш учун ташкилий асос яратишдир, яъни вазифа, мажбурият. Жавобгарлик ва ваколатларни тақсимлаш, тартиб ўрнатиш ва ҳ.к. *Маъмурий таъсирнинг* ташкилий шакллари-нинг икки ташкилий чеклаш ва ташкилий меъёрлаш тури мавжуд. Ташкилий чеклаш воситасида давлат бошқарувчи ва бошқариладиган тизимга уларнинг мақбул нисбатини, ташкилий тизими ва ҳар бир даражада бошқарув чегараларини аниқлаш мақсадида таъсир этади.

Ташкилий чеклашга мисол қилиб лавозимлар ҳақидаги Низомни кўрсатиш мумкин. Ташкилий меъёрлаш ҳужжатлари воситасида хомашё, материаллар сарфини меъёрлаш, маҳсулотлар ишлаб чиқаришга меҳнат сарфи ишлаб чиқариш фондларидан фойдаланиш техникавий ва технологик меъёрлар (мезонлар, меъёрлар, қайта ишлов бериш усули, тартиби ва ҳ.к.) ишлаб чиқаришни ташкил этиш меъёрлари (мақбул ишланма кўлами).

Таъсир этишнинг *фармойиш усуллари* чекловчи ҳужжатларда кўзда тутилмаган мавжуд вазиятдан келиб чиққан ҳолда кундалик жадал бошқариш мақсадида қўлланилади. Фармойиш таъсирининг асосий мақсади бошқарув аппаратининг аниқ ҳаракати, бошқарувнинг барча бўлинмалари барқарор ишлашини таъминлаб беришдан иборат. Таъсир этишнинг фармойиш усуллари буйруқ, фармойиш, кўрсатма ва бошқа меъёрий ҳужжатлар асосида амалга оширилади.

Буйруқ раҳбарнинг қўл остидаги ходимлардан маълум вазифани бажаришни ёзма ёки оғзаки равишда талаб қилишидир. Буйруқ фақат чизиқли бошқарув тизими раҳбари томонидан берилади. Фармойиш ходимлардан айрим ишлаб чиқариш ва хўжалик масалаларини ҳал этишни талаб қилишидир. Фармойиш бошлиқ ўринбосарлари, хизмат бошлиқлари, улар эга бўлган ваколатлари доирасида берилади. Бошқарув амалиётида қўлланиладиган таъсир қилиш усуллари-дан бири оғзаки кўрсатмадир. Таъсир этишнинг бундай шаклини барча

даражадаги раҳбарлар, лекин кўпинча қуйи даражадаги бошлиқлар, бригада бошлиқлари, усталар қўллайдилар.

Фармойиш воситасида таъсир этиш бажариш муддатлари билан фарқ қилади, буйруқ ва фармойишлар узоқ ёки қисқа муддатга мўлжалланган бўлади.

Ҳар бир буйруқ ёки фармойишда қандай вазифа бажарилиши, қачон бажарилиши кераклиги белгиланади. Таъсир этишнинг фармойиш усули ташкилий таъсирга нисбатан унинг бажарилишини назорат қилишни кўпроқ талаб этади. Ижро этишнинг бориши назорат қилингандан сўнг яна фармойиш билан таъсир этишга эҳтиёж туғилади. Фармойиш усулининг қўлланиш кўлами бошқарув кадрлари малакаси, ташаббускорлиги ва қобилиятига боғлиқ.

Корхонани бошқаришда фармойиш билан таъсир этиш фақат қонунга зид бўлмаган ҳолдагина бажарилиши қатъий бўлган ҳуқуқий кучга эга бўлади. Шу сабабли барча тизимдаги ташкилий-фармойиш фаолияти мавжуд қонунчиликка бўйсунган ҳолда амалга ошиши лозим.

Интизомий таъсир усуллари ташкилий барқарорлаштирувчи ва фармойиш воситасида таъсир этиш усуллари тўлдириб, интизомий талаб ва мажбуриятлар тизими воситасида ташкилий алоқалар барқарорлигини таъминлашга қаратилгандир.

12.4. Бошқарувнинг ижтимоий-руҳий усуллари

Бошқарувнинг ижтимоий-руҳий усуллари ишлаб чиқарувчи ва айрим шахсларга уларнинг ижтимоий эҳтиёжлари ва руҳиятларига таъсир этиш билан бошқариш воситасидир. Бошқарувнинг ижтимоий-руҳий усуллари қўллаш корхонада юз бераётган ижтимоий ҳодисаларни чуқур ўрганиш ходимлар асаб тизимига таъсир этувчи руҳий омилларни билишни талаб этади.

Ишлаб чиқариш шароитида социология кишилар ижтимоий алоқаси шаклланишининг асоси бўлган меҳнат омилини ўрганади, ижтимоий тизимлар, шу жумладан, ишлаб чиқариш тизими ривожланиши ва амал қилиш қонуниятлари, кишиларнинг жамият турли қатламидаги хулқ-атвори қонуниятларини тадқиқ қилади. Ижтимоий-руҳий гуруҳ ва омма руҳиятининг хусусиятлари, уларнинг шахсининг онги ва хулқига таъсири, кишилар фаолиятини рағбатлантирувчи омиллар, кайфият, ижтимоий фикрни шакллантирувчи омилларни ўрганади.

Шахс руҳияти олий асаб фаолияти турлари ва инсон иштиёқи, характери, шахснинг иродаси, қобилияти, ҳиссиёти, хотираси, англаш ва ҳис этиш қобилиятини ўрганади, меҳнат руҳияти меҳнат фаолиятлари, шу жумладан, раҳбар ва мутахассислар (касбий хусусият ва қобилиятлари, кадрларни ўқитиш усуллари, иш ва дам олиш тартиби, кадрларни танлаш ва баҳолаш усуллари, меҳнат жараёнининг руҳий жиҳатлари) фаолиятини ўрганади.

Кишилар фикрлаш усулида ўзгариш юз бериши ва улар маданий ҳамда билим даражаси ортиб бориши билан ижтимоий-руҳий усуллар аҳамияти ҳам ортиб боради. Бундай шароитда шахснинг эҳтиёж ва манфаатлари маънавий соҳа томон ўзгариб боради. Ўз меҳнатидан қониқишнинг муҳим омили бўлиб ишлаб чиқарувчиларнинг раҳбар билан ўзаро яхши муносабати ишлаб чиқаришдаги қулай ижтимоий-руҳий вазият хизмат қилади.

Бошқарувнинг ижтимоий-руҳий усуллари ишлаб чиқаришда мавжуд ижтимоий механизмни (ўзаро муносабат тизими, ижтимоий эҳтиёжлар) қўллашга асосланади. Бошқарувнинг ижтимоий усуллари ижтимоий тартибга солиш воситасида амалга оширилади.

Ижтимоий тартибга солиш усуллари турли гуруҳ ва шахслар мақсади ва манфаатларини аниқлаш ҳамда ростлаш йўли билан ижтимоий муносабатларни тартибга солиш ва уйғунлаштириш мақсадида қўлланилади. Улар жумласига ижтимоий ташкилотлар низомлари, шартномалар, ўзаро мажбуриятлар, ишчиларни танлаш, тақсимлаш ва ижтимоий эҳтиёжларни қондириш тизими киради. Ижтимоий тартибга солиш усуллари инсон омили фаоллигини ошириш, бошқарувни демократлаштириш мақсадида ҳам қўлланилади.

Бошқарувнинг руҳий усуллари жамоада мақбул руҳий вазият ташкил этиш йўли билан кишилар ўртасидаги муносабатларни тартибга солишга қаратилган. Руҳий усулларга кичик гуруҳ ва жамоаларни ташкил этиш, меҳнатни инсонийлаштириш, малакали кадрлар танлаш ва уларни ўқитиш ва ҳ.к.лар киради.

Кичик гуруҳ ва жамоаларни ташкил этиш усулини қўллаш кичик гуруҳдаги ишчилар ўртасидаги мақбул миқдорий-сифат нисбатини аниқлаш имконини беради.

Меҳнат фаолиятини инсонийлаштириш деганда, ранглар, мусиқанинг руҳий таъсиридан фойдаланиш, бир хил, ўзгармас меҳнатни бартараф этиш, ижодий ёндашувни кенгайтириш тушунилади.

Касбий танлашнинг моҳияти – кишиларнинг руҳий хусусиятларини улар бажарувчиларига энг мос бўладиган қилиб танлашдан иборат. Шахснинг руҳий хусусиятлари жумласига унинг қизиқиш ва майллари, қобиляти, жўшқинлик ва тавсифи киради. Шу сабабли шахсга раҳбарлик қилганда раҳбар ўз олдига инсон руҳий хусусиятлари шаклланиши ва ривожланишини ўрганиши, унинг қизиқиш ва қобиляти, жўшқинлиги ва феъл-атворини билиш вазифасини қўйиши керак.

Шахснинг руҳий хусусиятларини инсон фаолиятидан ажратиб бўлмайди, чунки киши қобиляти ва феъли унинг фаолияти ва хулқида намоён бўлади. Инсон ҳаёти ва оммавий фаолияти унинг руҳий ҳолатини шакллантиради. Инсоннинг қандай ҳаёт кечириши, нима билан шуғулланишини билмай вужудга келганлиги, у ёки бу нарсага қобилят ривожланганлиги, феъли шаклланганлигини англаб бўлмайди.

Инсон, аввало, ўзини ижодий шахс сифатида баҳолайди. Ишчи дарҳол меҳнатга бундай нуқтаи назардан қарамайди: моддий эҳтиёжлар бирламчи бўлиб, улар қониққандан сўнг нисбатан юксак инсоний эҳтиёжлар илгари сурилади.

Инсон фаолияти муайян рағбатлантирувчи омилларга асосланган бўлиб, маълум мақсадга эришишга қаратилган. Рағбатлантирувчи омил мақсад муносабати инсон фаолияти ўзагидир. Умумий маънода рағбатлантирувчи омил, бу – инсонни фаолият юритиш учун ундовчи омил бўлиб, мақсад эса инсон уни амалга ошириш натижасида эришишни хоҳлаган нарсадир. Рағбатлантирувчи омил киши хулқининг ички кучидир. Психологияда узоқ ва қисқа рағбатлантирувчи омил фарқланади. Агар инсон фаолиятини рағбатлантирувчи омил ва ўз олдига қўйган мақсад яқин келажакка мўлжалланган бўлса, у қисқа муддатли, агар улар узоқ истиқболни қамраб олса узоқ муддатли дейилади. Рағбатлантирувчи омил даражаси билан инсоннинг меҳнатга, ютуқ ва муваффақиятсизликка нисбатан бўлган муносабати узвий боғлиқдир. Фақат узоқ муддатли рағбатлантирувчи омил меҳнатга ижодий муносабатда бўлиш манбаидир.

Раҳбарга хос бўлган муҳим хусусият кишилар фаолиятини рағбатлантирувчи омилларни яхши билиш, ҳар бир кишини у ёки бу вазифани бажаришга қизиқтира олишдир. Бу, айниқса, бирор корхонага ишга кириб, уларни келажакда нима кутишини билиш лозим бўлган ёшлар билан ишлашда муҳимдир. Раҳбар ишини ким, қачон қайси скрипкани чалиши, қайси асбобда мусиқа чалишни

ўрганган, ким нотўғри чалиши мумкинлиги, кимни қайси ерга қўйиш кераклигини билиши лозим бўлган дирижёр меҳнати билан солиштириш мумкин.

Киши руҳий хусусиятларининг у бажарувчи иш талабларига мос келмаслиги ўз касбидан қониқмаслик уни ўзгартиришга ҳаракат қилишга, хато қилиш эҳтимоли ортишига ва натижада меҳнат унумдорлиги пасайишига олиб келади, аксинча, агар инсон ўз қобилиятини тўлиқ намоён қила олувчи иш билан банд бўлса, у ўз меҳнатидан мамнун бўлади, касбни тез эгаллайди ва меҳнат унумдорлиги юқори бўлади.

Инсон учун фақат моддий рағбат муҳим деб ҳисоблаш нотўғри. Унга жуда кўп нарса катта умумий ишда ўз ҳиссаси борлигини ҳис этиш, ўзини меҳнат орқали намоён этиш, ўз малакаси билан ғурурланиши, ўртоқлари ҳурматига сазовор бўлиш ва ҳ.к.лар ҳам муҳим. Кўпчилик кишилар шахсий фаровонликка бошқалар ҳисобига эришилган шахсий муваффақият орқали эмас, мамлакат иқтисодиётига қўшган меҳнати ҳисобига эришиш лозимлигини таъкидлайдилар.

Изланишлар меҳнат, меҳнатга нисбатан муносабатга таъсир этувчи рағбатлантирувчи омиллар қуйидаги тартибда тақсимланишини кўрсатди: меҳнатнинг моҳияти, иш ҳақи, юқори лавозимга эга бўлиш имконияти, ишнинг қизиқарлилиги, меҳнатни ташкил этиш, маъмуриятнинг ишчига нисбатан муносабати.

Хулоса

Бошқарув усуллари – раҳбарнинг ишлаб чиқариш корхоналарининг қўйилган мақсад вазифаларига эришишга раҳбарлик қилишни мувофиқлаштириш. Бошқарувга қуйидаги услублар хос: иқтисодий-ташкилий, фармойиш (маъмурий), ижтимоий-руҳий.

Бозор иқтисодиёти раҳбарлардан ўткир зеҳн, ишга ижодий ёндашиш, кези келганда корхона фаолияти, иши учун таваккалчилик хусусиятларини талаб этади. Ижтимоий-руҳий билимлар асосини билмаган раҳбар одамларга таъсир эта олмайди

Буйруқ – раҳбарнинг ўз қўл остидагиларига маълум ишни белгиланган вақтда бажариш талабининг ёзма ёки оғзаки кўриниши.

Саволлар

1. Иқтисодий бошқарув усулларининг қандай ютуқ ва камчиликларини тасаввур этасиз?

2. Ташкилий-фармойиш (маъмурий) усулларнинг моҳияти нимада?
3. Социология нимани ўрганади?
4. Ташкилий мувофиқлаштирувнинг таъсир меҳнат жамоаларига нимага керак?
5. Шахснинг қандай руҳий хусусиятларини биласиз?
6. Психология нимани ўрганади?
7. Моддий рағбатлантириш деганда нимани тушунасиз?
8. Бошқарув усулларининг асосий жиҳатларини кўрсатиб ўтинг.
9. Бошқарув усулларининг қай бирини қандай вазиятда қўлланишини тушунтириб беринг.
10. Бозор шароитида бошқарув усулларини ривожлантириш қандай амалга оширилади?

Таянч иборалар: иқтисодий воситалар, бошқариш усуллари, социология, психология, ҳуқуқий усуллар, тарбиявий усуллар, марказлашмаган тамойил, ижтимоий жавобгарлик, низо, асаббузарлик.

ХIII бoб. АХБОРОТ ВА КОММУНИКАЦИЯ

13.1. Бошқарув жараёнини ахборот билан таъминлаш

Ахборот хабардорлик, бирор ҳодиса ёки бирор киши фаолияти ҳақида хабарга эга бўлиш маъносини билдиради. Ахборот бошқарув тизими уни ривожлантириш ва такомиллаштириш мақсадида фаол таъсир этиш учун зарур маълумотлар йиғиндисидан иборат. Етарли ва аниқ ахборотга эга бўлмай бошқариш мумкин эмас.

Ишлаб чиқариш ахбороти бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар ўртасида алоқа усулидир. Бошқарувчи тизим бошқариладиган тизимдан ишлаб чиқариш ҳолати ва унинг хўжалик фаолияти тўғрисида ахборот олади. Бошқарувчи тизим олинган ахборот асосида бошқарилувчи тизим фаолиятига баҳо беради, бошқаришни янада такомиллаштириш мақсадида кўрсатма, фармойишлар чиқариб, бошқарилувчи тизимга ижро учун юборади.

Ахборот бошқарув тизимида алоҳида бўғин ҳисобланади. Унга қатор ўзига хос хусусиятлар мансуб. Булар ахборот бошқарувининг барча бўғинлари ва вазифаларини қамраб олишга боғлиқдир. Ахборот, бу – бошқарув аппарати фаолиятининг ҳам дастлабки нуқтаси, ҳам натижаси, шунингдек, амалга оширилаётган ҳаракатлар мавжудлик шarti, мустаҳкамлаш усули. Ахборот ҳажми ортиши билан бошқарув ахборотининг сифат кўрсаткичларига бўлган талаби ҳам ортиб боради.

Бошқариш жараёни бошқарув қарорларини қабул қилиш мақсадида ахборот тўплаш, узатиш ва қайта ишлаш, бошқарув буйруқлари кўринишида ахборот бериш ва уни ижрочиларга етказишдан иборат.

Ахборотнинг қуйидаги турлари мавжуд: статистик, тезкор, иқтисодий, ҳисоб, молия, таъминот, кадрлар бўйича, технологик, конструкторлик, маркетинг, ижтимоий ва бошқалар.

Ишлаб чиқаришни бошқаришда иқтисодий ахборот алоҳида ўрин эгаллайди, чунки у кишиларнинг моддий бойликларни ишлаб чиқариш, тақсимлаш, айирбошлаш ва истеъмол қилиш жараёнидаги муносабат-ларини акс эттиради. Шу билан бирга фан-техника тараққиёти асосида ишлаб чиқариш ривожланишини акс эттирувчи илмий-техникавий ахборот аҳамиятини ҳам таъкидлаб ўтиш лозим.

Келиб чиқиш манбаига боғлиқ равишда ахборот ташқи ва ички ахборот турларига бўлинади. Ташқи ахборот ташқи муҳитдан олинадиган хабарлардан иборат. Булар жумласига юқори

ташкilotлар фармойишлари, режа топшириклари, маҳсулотни сотиш шартлари ҳақида ахборотлар киради. Ички ахборот корхона ёки унинг бошқарув бўғинида шаклланиб, истеъмол қилинади. Корхона миқёсида улар жумласига цехлар томонидан режанинг бажарилиши, моддий-техникавий таъминот, маҳсулот таннари, кадрлар, меҳнат унумдорлиги ҳақида ахборотлар киритилиши мумкин.

Йўналиши бўйича ахборот бошланғич ва бошқарувчи (раҳбарлик) ахбороти турларига бўлинади. Раҳбарлик ахбороти бошланғич ахборотни қайта ишлаш асосида қарор қабул қилиш натижасидир. Бошланғич ахборот доимо бошқарув тизимининг қуйи даражасидан юқориқ даражага қараб ҳаракат қилади, раҳбарлик ахбороти эса тескари йўналишда ҳаракатланади.

Ахборот вақт ўтиши билан турли аҳамият касб этади. Барқарорлик даражаси бўйича уни барқарор шартли-барқарор, ўзгарувчан турларга бўлиш мумкин. Барқарор ахборот узоқ муддат давомида ўз аҳамиятини ўзгартирмайди (корхона, унинг бўлинмалари номи, маҳсулот тури). Шартли-барқарор ахборот аҳамияти маълум муддат давомида сақланиб туради. Корхона миқёсида бундай ахборотга турли меъёр ва меъёрий ҳужжатлар (моддий, меҳнат сарфи, тарифлар меъёрлари)ни киритиш мумкин. Ахборотнинг бундай тури корхона бўйича умумий ахборотнинг 35 %дан кўпини ташкил этади. Ўзгарувчан ахборот бошқарув объекти фаолияти ва унга мос ҳолда бошқарув жараёнлари ўзгарувчанлигини акс эттириб, қарор қабул қилиш учун тезкор қайта ишлашни талаб этади.

Бошқарув фаолиятида, шунингдек, бошланғич ахборотни қайта ишлаш натижасида олинган ҳосила (иккиламчи) ахборотдан ҳам фойдаланилади.

Ахборотни рўйхатга олиш ва сақлаш мақсадида уни сақловчи турли воситалар инсон хотираси, ҳужжат, компьютер, флешка, диск, электр импульслар комбинациясидан фойдаланилади.

Ахборот йиғиндиси бошқарувнинг ахборот тизимини ташкил этиб, у бошқарув жараёнини ахборот билан таъминлаш шаклида намоён бўлади. Ахборот тўғри, аниқ, ўз навбатида, объектив, мазмунли ва қарорларни қабул қилиш учун тушунарли бўлиши керак. Ахборот ҳажми жиҳатдан кичик, мазмун жиҳатдан чуқур, унинг матни тушунарли ва содда бўлиши лозим. Корхонани ахборот билан тўғри алоқалар кўринишидаги турли-туман ахборот оқимлари воситасида таъминланиб, улар аниқ ишлаб чиқариш вазифасини хал этиш имконини беради.

Замонавий йирик корхоналарда ахборот ҳажми миллион ҳужжат сатригача етади, бу ўринда барча ахборот тез қайта ишланиши зарурлигини ҳам инобатга олиш зарур. Масалан, Тошкент мотор заводида кундалик бирламчи ахборот миллион кўрсаткични ташкил этади. Бундай шароитда ахборот билан ишлашни ташкил этиш бўйича қуйидаги қатор муаммоларни ҳал этиш лозим:

- 1) мақбул ахборот тизимини ишлаб чиқиш;
- 2) ахборот оқимларини шакллантириш усулларини ишлаб чиқиш;
- 3) ахборот қабул қилиш ва юборишнинг мақбул усулларини танлаш;
- 4) ахборотни сақлаш ва излашни ташкил этиш;
- 5) ахборотни қайта ишлаш жараёнини механизациялаш ва автоматлаштириш.

Бу йўналишда олиб бориладиган барча ишлар ахборотни йиғиш ва қайта ишлашнинг ягона умумдавлат тизимини яратишни таъминлаши зарур. Ахборотлар йиғиндиси бошқарувнинг ахборот тизимини ташкил этади. Ахборот тизими – ҳужжатлар ахборот оқимлари, алоқа каналлари ва бошқарув объектининг техникавий воситаларини қамраб олувчи мураккаб ахборот мажмуидир. Бошқарув объектининг қандайдир бир қисми бўйича ахборот йиғиндиси кичик тизимни ташкил этади. Мақбул ахборот тизимини ташкил этиш бошқарувнинг у ёки бу ташкилий тизимини лойиҳалаштириш ва унинг самарали фаолият юритишининг муҳим шартларидан ҳисобланади.

Ахборот тизимлари оддий ва мураккаб тизим бўлиши мумкин. Оддий ахборот тизими уни қайта ишлашни талаб этмайди, ахборот манбаидан у фойдаланиш жойигача етказишда ўзгариш юз бермайди. Бундай ахборот телефон ёки бошқа ахборот етказиш воситалари ёрдамида бир марта берилувчи хабар сифатида ўтказилади. Мураккаб ахборот тизимлари ахборотни қайта ишлашнинг механизациялаштириш ва автоматлаштириш даражаси бўйича турларга ажратилади. *Биринчи гуруҳга* қўлда ёки энг оддий механизмлар ёрдамида қайта ишловчи ахборот тизимлари киради. *Иккинчи гуруҳга* ахборотни тўплаш, қабул қилиш ва қайта ишлашда механизация кенг қўлланиладиган ахборот тизимлари киради. *Учинчи гуруҳга* маълумотларни комплекс механизация воситаси билан бирга автоматлаштириш элементларини қўллаб қайта ишлаш ва тўплаш қўлланилган ахборот тизимлари киради.

Ахборот қабул қилиш, узатиш ва қайта ишлаш даври автоматлаштирилган ахборот тизими тўртинчи гуруҳини ташкил этади.

Ахборотни қайта ишлашда компьютерлаштириш тизимидан кенг қўлланилади ва қуйидаги вазифаларни бажаради:

- ахборот қабул қилиш;
- ахборотни қайта ишлаш;
- ахборотни сақлаш, йиғиш;
- бошқарув ташкилотига ахборот бериш;
- ижрочиларга буйруқ узатиш.

Илғор ахборот тизимини лойиҳалаштириш жараёни қуйидаги вазифаларни амалга оширишга асосланиши лозим:

- корхонада мавжуд ахборот тизимини таҳлил қилиш, ахборотнинг асосий йўналишларини ўрганиш;
- ахборот тизимининг иқтисодий моделини ишлаб чиқиш, зарур ахборот ҳажми ва мазмунини аниқлаш;
- ахборот тўплаш ва қайта ишлаш учун техникавий воситаларни аниқлаш;
- ахборотни қайта ишлаш технологиясини яратиш;
- ахборот вужудга келиши ва фойдаланиш даврийлигини белгилаш;
- корхонада қўлланиладиган ахборот учун шифрлар тизимини яратиш;
- ахборотни узатиш ва қайта ишлашни автоматлаштириш ва механизациялаштириш қулай бўлиши учун стандарт маълумотларни лойиҳалаштириш;
- лойиҳалаштириш жараёнида олинган барча материалларни тартибга солиш ва расмийлаштириш.

Бозор шароитида ишлаб чиқариш ахборот тизимларини улар ривожланиши ва лойиҳалаштиришга тизимли ёндашиш асосида ташкил этишни талаб этади. Бу талабларга маълумотларни қайта ишлашнинг интеграцион тизими жавоб беради. Уни турли даражада замонавий компьютер, Интернет, инсон-машина тизимини ҳар томонлама қўллаш асосида лойиҳалаштириш мумкин.

13.2. Бошқарув техникаси тушунчаси ва турлари

Бошқарув техникаси – ақлий меҳнат техникаси, бошқарув тизимида ахборотни қайта ишлаш техникаси. Техника воситалари қанчалик такомиллашган бўлса, бошқарув технологияси, бошқарув

меҳнатини ташкил этиш ва бутун бошқарув жараёни шунчалик самарали бўлади. Ҳисобларга асосан, мамлакат иқтисодиётини мақбул бошқариш учун йил давомида 10 та элементар арифметик операция бажариши зарур бўлса, бошқарув ходимлари 10 та, яъни 10 минг марта кам операция бажариш қобилиятига эга эканлар. Бу муаммони муваффақиятли ҳал этиш учун бошқарув меҳнатини такомиллаштириш, ахборот тўплаш ва қайта ишлашни механизациялаш ва автоматлаштириш зарур. Бошқарув техникасини фақат ҳисоблаш машиналари билангина боғлаш нотўғри. Дастлабки техника воситалари 100 йил аввал пайдо бўлган ручка, чизғичдан тортиб, компьютергача бўлган техника воситаларини қуйидаги икки гуруҳга ажратиш мумкин: оргтехника ва компьютер машиналари.

Оргтехника воситаларига турли-туман ускуна ва қуроллар (оддий қурол ва восита, ахборот олиш ва қайта ишлаш, кўчириш, кўпайтириш, алоқа воситалари ва ахборот узатиш, хизмат кўрсатиш, хизмат хоналари ускуналари) киради. Бошқарув меҳнати турли оддий қурол ва ускуналардан (қалам, ручка, идора дафтарлари, жадвал, график ва бошқалар) фойдаланишга асосланади. Энг сўнгги авлоддаги компьютерлар оддий техника воситалари (қалам ва чизғич) ўрнини тўлиқ боса олмайди, чунки улар, оддий чидамли бу воситалар техника воситалари сингари жуда муҳим. Оддий қурол ва ускуналарни ахборотни қайта ишлаш босқичлари бўйича гуруҳларга ажратиш мумкин. Бу, аввало, ёзув воситалари (қалам, ручка, мўйқалам, трафарет), тасвир воситалари (жадвал, диаграмма, назорат ва нозирлик журналлари, маршрут схемалари), хужжатлар сақлаш воситалари (токча, конверт, картотека ва ҳ.к.), ахборот қабул қилиш ва мустаҳкамлаш воситалари (тароз, соат, ҳисоб машинаси, ўлчов воситалари, кўчирувчи машиналар), алоқа воситалари (телефон, АТС, раҳбар ва диспетчер коммутатор, радио алоқа, уяли алоқалар, радиотелефон, сигнал ускуналари, овоз бериш ускуналари), ахборот узатувчилар (овоз, нур, карточка, ойна, металл), бошқарув машиналарида қўлланиладиган ахборот узатувчилар (магнит ленталари, дисклар, қоғоз).

13.3. Коммуникация

Коммуникация – ахборот алмашишдир. Ана шу ахборот негизида раҳбар маълумотлар олиб, самарали қарорлар қабул қилади ва ишчи ходимларга етказди.

Раҳбарлик фаолияти самарали ахборот алмашинувни талаб қилади. Агар инсонлар ўзаро ахборот алмашмас, улар биргаликда ишлай олмайди ва олдиларига қўйган мақсаднинг шаклланиши, унга эришиши қийин бўлади. Бошқарув фаолиятида ахборот алмасув муҳим аҳамиятлилиги учун раҳбар ўз вақтининг 50-90 %ини коммуникацияга сарфлайди. Ахборот алмашишнинг сифати бошқарув қарорларига таъсир кўрсатади.

Коммуникациянинг мажлислар, хизмат ёзув-чизувлари, телефон орқали мулоқотлар, селектор ҳисоботлар, видеотасмалар ва юзма-юз суҳбатлар орқали кўпгина муаммоларни ҳал этишда ёрдам беради.

Корхона ташқи муҳит билан алоқа боғлашда турли-туман воситалардан фойдаланади. Мавжуд харидорлар билан улар реклама орқали боғланибгина қолмай, маҳсулотни бозорга олиб кирадиган бошқа дастурлардан ҳам фойдаланади. Ахборотлар корхона ичида босқичма-босқич, яъни вертикал коммуникациялар орқали ўтади. Ахборотлар юқори бошқарув органларидан пастки органларга ўтади. Шунингдек, пастки органлардан юқори бошқарув бўлимларига ахборотлар оқими келади. Айнан иккинчи жараён корхоналарда ижобий ўзгаришларга олиб келади.

Корхонада вертикал коммуникациялардан ташқари, горизонтал коммуникациялар ҳам мавжуд. Маълумки, корхоналарда турли хил функционал бўлимлар, цехлар ва бошқа бўлимларнинг мавжудлиги улар орасидаги ахборот оқимининг кераклигини англатади. Масалан, янги технология асосида, корхона турли хил маҳсулотлар ишлаб чиқариши мумкин, шунинг учун ҳам маркетинг бўлимининг ахборот аҳамиятлиги сақлаб қолинади ва унинг талаблари ўз вақтида қондирилишини таъминлайди.

Хулоса

Ахборот менежмент учун зарур хабар ва маълумотлар мажмуидир. Ахборотсиз бошқарув бўлмайди. Бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар ўртасидаги боғлиқлик шакллари ишлаб чиқариш ахборотларидир.

Иқтисодий ахборот менежментда муҳим ўрин тутаяди.

Ахборот тизимлари мураккаб ахборот тузилмалари бўлиб, турли ҳужжатларни, ахборот оқими, алоқа каналлари, техника воситалари, автоматлаштирилган бошқарув тизимларини ўз ичига олади. Раҳбар қабул қилган бошқарув қарорлар ва унинг маъноси ахборот хизматларига боғлиқ.

Коммуникация жараёни икки ва ундан ортиқ одамлар ўртасидаги ахборот алмашиш жараёнидир.

Саволлар

1. Ишлаб чиқариш ахборотлари кўриниши қандай фарқланади?
2. Иқтисодий ахборотни қандай тушунасиз?
3. Илмий-техникавий ахборотлар аҳамияти қандай?
4. Ички ва ташқи ахборотларнинг моҳияти нимада?
5. Раҳбар ишида ахборот қандай ўрин тутуди?
6. Менежментда коммуникация ўрни қандай?
7. Ўқув жараёнида ахборот воситаларидан фойдаланиш афзаллигини тушунтириб беринг.
8. Ахборот-коммуникация воситаларидан фойдаланишнинг хориж тажрибасини тушунтириб беринг.
9. Ахборот воситаларининг самарадорлиги қандай аниқланади?
10. Ўзбекистонда ахборот ва коммуникация воситалари ривожланиши йўллари кўрсатиб беринг.

Таянч иборалар: ахборот, коммуникация, коммуникациявий жараён, бошқариш техникаси, вертикал коммуникация, горизонтал коммуникация, ахборот алмашиш жараёни, ахборотни узатиш каналлари, ахборотни саралаш, қайта алоқа, семантика.

XIV боб. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ ВА УНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ ЙЎЛЛАРИ

14.1. Бошқарув қарорларининг моҳияти ва уларнинг таснифи

Бошқарув фаолиятининг самарадорлиги кўпинча қабул қилинаётган қарорларга боғлиқ. Корхонадаги бутун савол ва муаммолар занжири уларнинг аниқ ечими ва бошқарувчига юкланган, ишлаб чиқариш, техникавий, ижтимоий, иқтисодий, маркетинг ва ҳуқуқий вазифалар қарорларни тўғри қабул қилиш ва ўз вақтида бажарилишига боғлиқ. Ечилаётган муаммоларнинг ҳаммаси ҳар қандай бошқарувчи томонидан ҳисобга олинади ва бу нарса унинг бошқарув услубида ҳамда бутун бошқарув жараёнида акс этади.

Иқтисодиётни бошқаришдаги ечимларнинг моҳияти кўпгина объектив омилларга боғлиқ. Улардан энг асосийси – ишлаб чиқариш воситаларига турли мулкчилик; ишлаб чиқариш ва меҳнатнинг чуқур тақсимланиши ва ихтисослашувига; меҳнат ва моддий-техникавий воситаларини бошқариш; соҳалараро, ишлаб чиқаришлараро алоқалар кенгайиши; қўшма корхона тузиш; маркетингни амалда қўллаш; корхона ва соҳаларни ташқи иқтисодий алоқаларга олиб чиқиш, бошқарув қарорларини қабул қилишдаги таваккалчиликлар.

Бошқарув қарори – кенг маънода жамиятдаги моддий ва маънавий эҳтиёжларнинг реал қондирилиш имкониятлари билан бир нуктада келишувини аниқлайди. Халқ хўжалигидаги бу муаммонинг ечими мавжуд қонунлар, фармонларнинг, бизга боғлиқ бўлмаган қонуниятларнинг бир-бирига мувофиқ келишидир. Бошқарув қарори, шунингдек, корхона олдида турган мақсад ва вазифаларини амалга ошириш демакдир. Айнан шу жараёнда юзлаб, минглаб инсонлар ўз эҳтиёжларини қондиради, мавқега эга бўлади, ҳар томонлама ўсади ва умуман, жамият ривожланади.

Қарорларни ишлаб чиқиш ва амалда қўллаш раҳбарнинг кейинги фаолиятидаги силжишларига боғлиқ. Бир муаммо бўйича бир неча қарорлар ишлаб чиқилади ва улардан биттаси амалда қўлланилади. Бу қарорлар таснифи муҳим назарий ва ҳаётий аҳамиятга эга.

Бошқарув фаолиятининг самарадорлиги нуктаи назаридан қарорлар қуйидаги турларга бўлинади: стратегик ва оператив.

Стратегик қарор, бу – корхона фаолияти билан боғлиқ бўлган мақсад ва миссияларнинг шаклланиши. Бозор иқтисодиётига ўтиш шароитида бу қарорлар корхонанинг фаолиятидаги янгича

ёндашувлар, кескин бурилишларни силлиқ ўтишини таъминлайди. Стратегик қарорлар корхона, ҳудуд, соҳа даражасида қарорлар, жамиятдаги янги манбалар ҳисобига бутун иқтисодий ва ижтимоий муаммоларни ечишга ёрдам беради.

Оператив қарорлар моҳияти бўйича хўжалик бошқарув қарорларидир. Улар бошқариладиган объектни узлуксиз ишлаш жараёнини қўллаб-қувватлаш учун жорий шахсий муаммолар бўйича қабул қилинади. Яъни унинг мураккаб тузилишининг таркиби ва ўзаро алоқаларини ўзгартирмасдан ушлаб туришдир. Бу қарорларни раҳбар махсус тайёргарликсиз етарлича тез қабул қилади. Бундай қарорларга ходимларни ишга олиш ва бўшатиш, уларнинг иш ҳақлари ўзгариши, корxonани қишга тайёрлаш ҳақидаги ва шу каби хужжатларни киритиш мумкин.

Ҳаракат доираси бўйича бошқарув қарорларини иқтисодий, ташкилий, ижтимоий, техник ва технологик қарорларга бўлиш мумкин. Шунингдек, бошқарув қарорлари бошқарув даражаси бўйича қуйидаги босқичга бўлинади: уста, участка бошлиғи, цех бошлиғи, ишлаб чиқариш бошлиғи, корхона ва бирлашма раҳбари, вазир ва ҳ.к. Қарорлар таъсир қилиш йўналиши бўйича ташқи ва ички бўлади. Ташқи қарорлар бошқа даражага қаратилади, ички қарорлар эса алоҳида бўлимлар ёки корxonани камраб олади. Бошқарув қарорлари функционал мазмуни бўйича иқтисодий, ташкилий, уйғунлаштирув, рағбатлантирув, бошқарув ва назорат қарорларига бўлинади.

Қайта ишлашни ташкиллаштириш бўйича шахсий, ҳамкасбий ва малакавийларга бўлинади. Шахсий қарорлар раҳбарнинг жамоадаги келишувсиз ва муҳокамасиз ёки алоҳида шахслар томонидан ишлаб чиқарилади. Кўпинча булар корхона тараққиёти йўлидаги ўта муҳим муаммоларга дахли бўлмаган оператив қарорлардир. Ҳамкасбий қарорлар, асосан, моддий тайёргарлик талаб қиладиган, бир гуруҳ мутахассислар ва раҳбарлар томонидан ишлаб чиқариладиган ва қабул қилинадиган қарорлардир. Улар мазмун жиҳатидан турличадир. Жамоа қарорлари лавозимидан қатъи назар бутун иштирокчилар томонидан умумий мажлисда ишлаб чиқилади. Бундай қарорлар ишлаб чиқаришнинг муаммоли саволларини кўриб чиқишда қабул қилинади.

Меҳнат тури бўйича қарорлар стандарт ва стандарт бўлмаган қарорларга бўлинади. Стандарт, баъзан дастурий қарорлар қарорларнинг ўзини ишлаб чиқиш ва уни қабул қилиш жараёнидаги қарорлардир. Дастурлаш мумкин бўлган қарорлар орасида шундай

стандарт босқичга етдики, уларни математик модел шаклида тасвирлаш мумкин. Яъни компьютер технологиясининг техник ишига аҳамиятли қисми киритиш имконияти туғилади. Стандарт бўлмаган қарорлар – энг мураккаб, асосий қарорлар. Ҳал этиладиган муаммога ижодий ёндашиш учун кенглиги билан ажралиб туради. Ижодий қарорлар ҳар доим жадаллик ва янгиликда намоён бўлади. Бироқ стандарт эмаслигининг тавсифини диққат билан таҳлил қилиш зарур. Чуқур, кенг таҳлилда бу ҳоллар бир қатор алоҳида муаммоларга бўлиб чиқилса унчалик янги эмаслигани кўриш мумкин.

Шу тариқа бошқарув қарорлари инсон фаолиятининг ҳар қандай доирасида ташкилий бошланиш ҳисобланади. Унинг асосида қонунлар тасдиқланади, моддий-техник, молиявий ва меҳнат ресурсларини ишлатиш режалаштирилади, ижрочилар ва раҳбарлар масъулияти оширилади ва мақсадга етишда уларнинг ўрни белгиланади.

14.2. Бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар

Бозор муносабатлари мезонида бошқарув қарори менежментнинг бош омили ҳисобланади, унда корхона, тармоқ тараққиётининг бутун иқтисодий ва ижтимоий муаммолари тўқнашади ва бир жойда тўпланади. Бошқарув қарорларининг самарадорлигига бир қатор омиллар таъсир кўрсатади:

- раҳбариятнинг ёки гуруҳнинг шахсий сифатлари;
- қарорни ишлаб чиқишдаги шароитнинг ахборот таъминоти;
- ташкилий тавсиф омиллари (қарор ишлаб чиқишга мутахассисларни таклиф қилиш, усуллар тизими ва қабул қилинган қарорни бажарувчиларга етказиш шакли, назорат тизими ва ҳ.к.);
- техникавий омиллар (электроника воситаларидан фойдаланиш ва ҳ.к.);
- қарорни ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва амалга оширишдаги вақтинчалик омиллар.

Бундан келиб чиққан ҳолда бошқарув қарорларига қуйидаги асосий талаблар қўйилади:

1. Қабул қилинадиган қарор демократик бўлиши.
2. Илмий асосланганлик.
3. Аниқ йўналганлик.
4. Аниқ йўналтирилганлик.
5. Вақт бўйича қисқа ва аниқ бўлиши.
6. Қарор тез бажариладиган бўлиши.

14.3. Бошқарув қарорларини тайёрлаш жараёни ва уни қабул қилиш босқичлари

Менежмент амалиётида бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалда қўллашнинг кўплаб шакл ва усуллари йиғилган. Саволлар мураккаблиги ва мазмунига кўра бошқарув қарорларини тайёрлаш ва қабул қилишда, иқтисодий таҳлил, эксперт баҳолаш каби усуллардан фойдаланишдан раҳбар фаолият ҳаракати кетма-кетлигининг умумий тарзи мавжуд, уни билиш муайян қарорларни кўриб чиқишга ёрдам беради. Қарор қабул қилишдан олдин раҳбар қуйидагиларни аниқлаб олиши шарт:

- ҳаракатнинг мақсади ва унга эришиш йўллари;
- муаммонинг муҳим тарафлари;
- керакли моддий, маблағ ва меҳнат ресурслари;
- бажарувчиларнинг вазифалари;
- вазифа бажарилишини ташкил этиш тартибини.

Менежментда қарор қабул қилиш марказий масала ҳисобланади, чунки ҳар бир раҳбар фаолияти, у қабул қилган қарорда акс этади. Бошқарув қарорлари жамоа демократияси ва ўз-ўзини бошқариш тамойили асосида жамоанинг қарор қабул қилишда қатнашувида амалга ошади. Ўз-ўзини бошқариш асосида ишлаб чиқариш кучларининг бирлашуви ва улар фикрларининг ривожини олиб келади.

Ташкилот фаолияти билан боғлиқ бошқарув қарорлари бевосита раҳбар томонидан ишлаб чиқилади, бу қарорлар ташкилот мезони ва қонунчилиққа зид келмаслиги керак. Жамоа “кенгаши” қабул қилинадиган қарорлар ишлаб чиқилишининг барча босқичларида фаол иштирок этади. Мураккаб қарор қабул қилиш жараёни ўз ичига қуйидагиларни олади:

1. Мақсаднинг аниқланиши, муаммони тушуниш ва керакли ахборотни йиғиш.
2. Йиғилган ахборотни таснифлаш, таҳлил қилиш ва баҳолаш, яъни ахборотни қайта ишлаш.
3. Қарор турли вариантларини ишлаб чиқиш.
4. Вариантларни таҳлил қилиш, муҳокама қилиш ва баҳолаш.
5. Охирги ва оптимал вариантни қабул қилиш.
6. Ҳар бир қарорни керакли шаклда ҳужжатлаштириш.
7. Қарорни муҳрлаб қўйиш.
8. Қарорни бажарувчига етказиш.
9. Қабул қилинган қарор бажарилишини ташкил этиш.
10. Қарор бажарилишининг назорати ва ҳисоботи.

Ҳар бир босқични алоҳида кўриб чиқамиз:

1-босқич жамоадаги ижтимоий-иқтисодий жараёни таҳлил қилиш асосида амалга ошади. Бу босқич раҳбар ва жамоа ўртасидаги ўзаро муносабатга боғлиқ, бу босқичда ишлаб чиқариш узлуксизлигини таъминлаш мақсадида раҳбар ижтимоий-иқтисодий муаммоларни ечишга катта эътибор бериши керак.

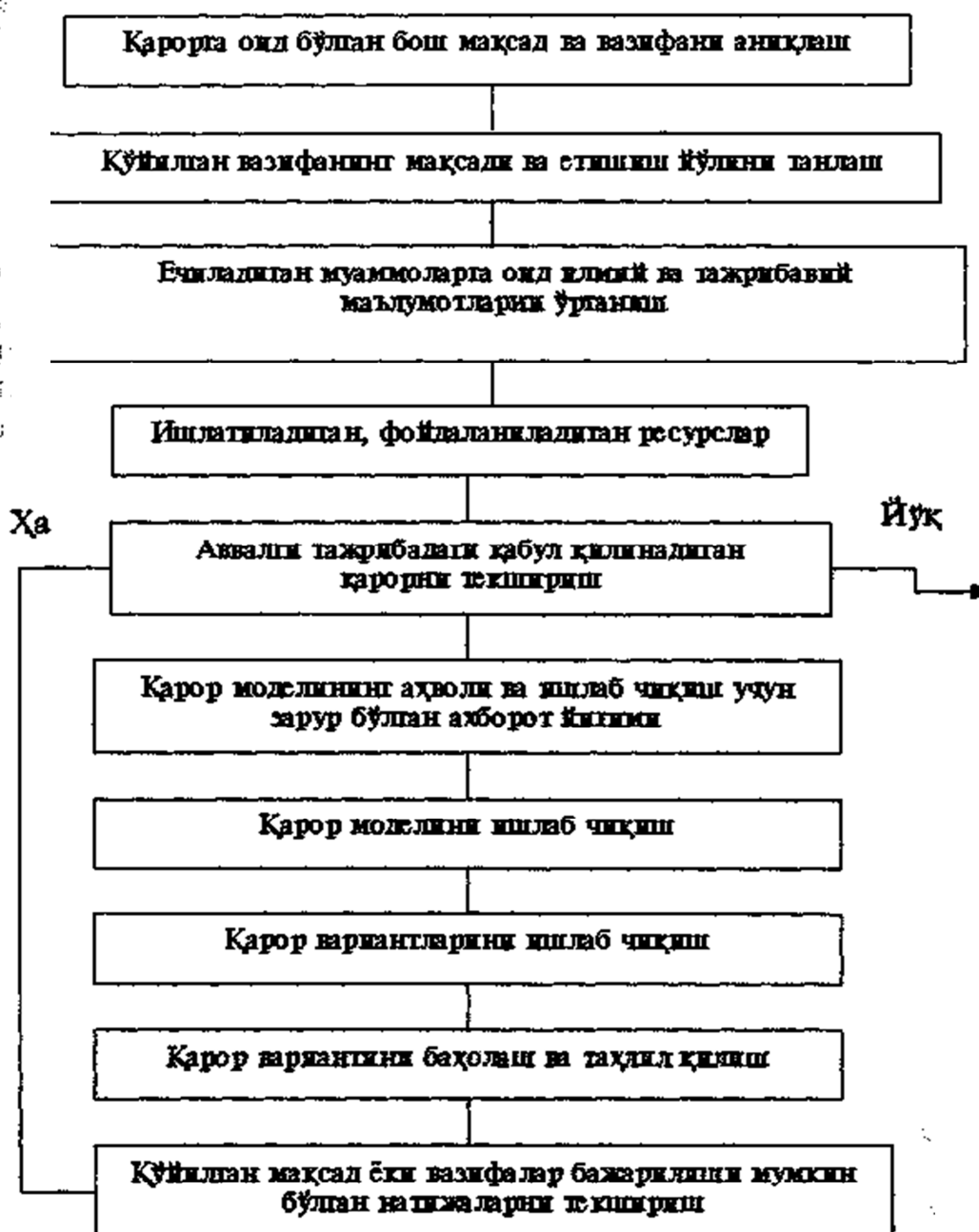
*2-босқич*да йиғилган ахборот таснифланади, таҳлил қилинади ва баҳоланади. Бу босқич мураккаб жараён бўлиб, малака, билим ва тадбиркорликни талаб қилади.

*3-босқич*да ахборотни йиғиш давом этади, унинг ҳақиқий имкониятлари баҳоланиб, бир-бирининг ўрнини босувчи вариантлар, яъни муқобиллари ишлаб чиқилади. Муқобил вариантлар масъул шахслар томонидан ишлаб чиқилиб, бевосита раҳбар назорати остида бўлади.

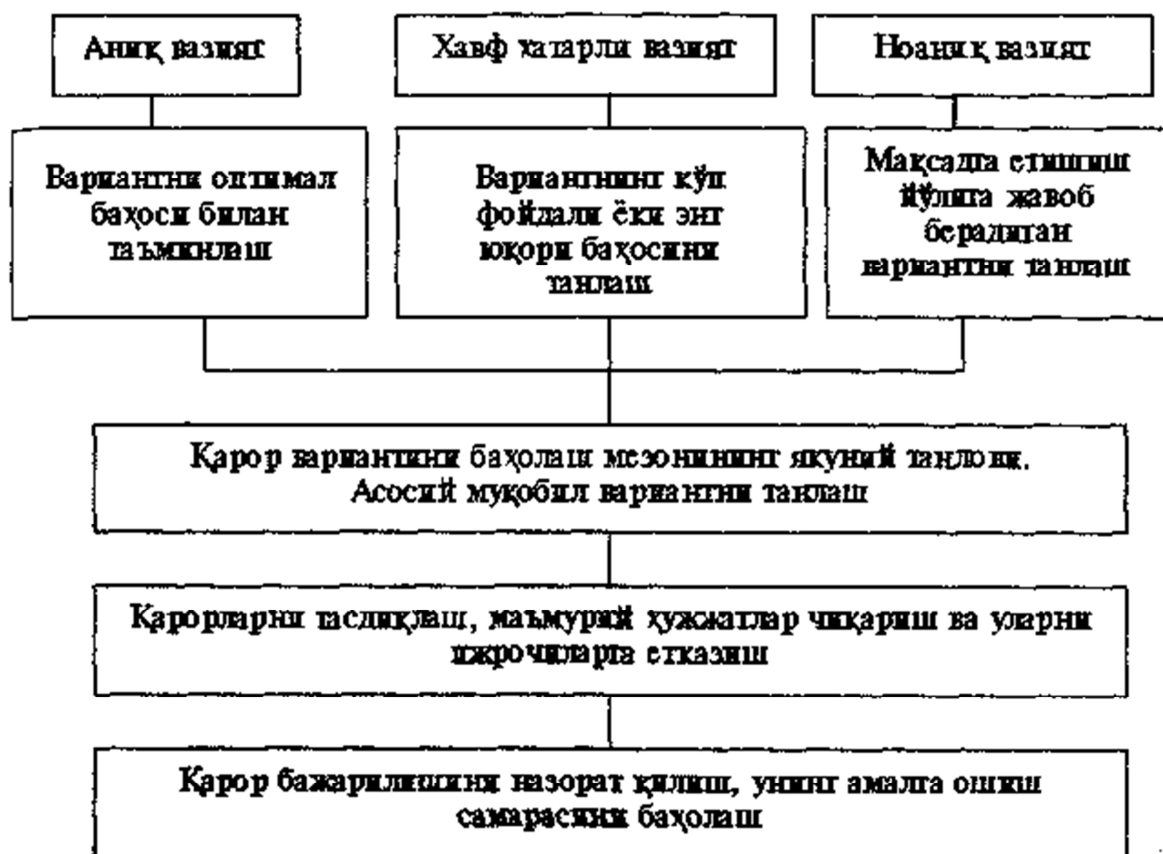
*4-босқич*да муқобил қарорларнинг таҳлили, ҳар томонлама муҳокамаси асосида қарорлар ишлаб чиқилади. Қанчалик муқобил кўп бўлса, қарорнинг оптимал вариантыни тайёрлаш шунчалик самарали бўлади. Бошқарув қарорининг турли вариантларини таҳлил қилиш ва баҳолаш, одатда, уларнинг таҳлили ва ҳисоботини компьютерда таққослаш орқали амалга оширилади.

*5-босқич*да диққат билан ҳар бир вариантнинг баҳоси кўриб чиқилади, шу асосда сўнгги ва оптимал вариант танланади.

*6-7-босқич*ларда, шунингдек, кам аҳамиятли мазмунга эга бўлган, танланган қарорнинг аниқ тасвири бериладиган босқичдир. Бу жараёнда ҳужжатнинг икки қисми кўриб чиқилади: аналитик ва конструктив. Аналитик қисмида муаммонинг келиб чиқиш сабаблари, конструктив-ликда эса муаммони ечиш учун восита ва ресурслар, асосий йўллар ва услублар кўрилади. Қарор ишбилармон хусусиятига эга бўлиши керак. Бошқарув қарорлари амалиётда кўпинча умумий сўзлар билан белгиланади (мажбур қилмоқ, талаб қилмоқ, кўрсатмоқ, назарда тутмоқ ва ҳ.к.).



11-расм. Бошқарув қарорларини тайёрлаш, қабул қилиш, амалга ошириш жараёни



11-расмнинг давоми

Охири ва энг зарур босқич – 8 ва 10-босқичлар бўлиб, булар қабул қилинган қарорни батафсил жараёнини ташкил этиш билан бевосита боғлиқдир.

Бошқарув қарорларини тайёрлаш, қабул қилиш, амалга ошириш жараёни аниқ тизимли ёндашувни назорат қилишни талаб қилади (11-расм):

- ахборотнинг ягона комплекс тизимини яратиш. У ишлаб чиқариш жараёнининг таркибий қисмларини қамраб олади, корхонанинг иқтисодий, ижтимоий-руҳий аҳволини ўз вақтида ва аниқ тавсифлаш;

- муаммоларни ечишни тезлаштириш иқтисодий ишлаб чиқариш ва ижтимоий-руҳий муҳитлар унинг ўзгариши билан боғлиқ;

- алоҳида бўлмаган, шунингдек, барча вариантли ечимлар таҳлили;

- ишлаб чиқаришга таъсир этувчи кучларни, шунингдек, уларнинг самарадорлигини аниқлаш;

- таҳлил учун оператив, ҳисоб-китоб ва статистикадан фойдаланиш.

14.4. Бошқарув қарорларини оптималлаштириш усуллари ва улар бажарилишини ташкил этиш

Бошқарув қарорларининг асоси деб, оптимал вариантга энг яқин бўлган, энг яхши вариант қабул қилинади. Бу вариант меҳнатни, молиявий-техникавий ресурсларни ва вақтни энг кам сарф қилган ҳолда, корхонадаги мавжуд ҳолат ҳақидаги мантиқий ахборотларни йиғиб, таҳлил қилиш туфайли келиб чиқади.

Оптимал қарорни ёки унга яқин қарорни танлашда керакли усул ва услубни қўллаш даркор. Бошқарув амалиётида қарорлар қабул қилиш ва улар билан ишлашнинг қуйидаги усуллари мавжуд:

- тизимли-иқтисодий ва ижтимоий таҳлил, статистик жавоблар ва баҳолар усули;

- вариант қаторларининг, яъни режа ишлаб чиқариш каби моделлар таҳлили, ривожланиш тенденцияларини ва ишлаб чиқаришнинг мавсумий тавсифини аниқлаш усули;

- тажриба жавобларининг статистик таҳлилини ўз ичига олган, тажрибавий моделлаштириш усули. Ечилаётган муаммоларни, жараёнларни моделлаштириш усули, компьютер ва иқтисодий-математик усуллар орқали бажарилса, хўжалик юритувчи субъектнинг фаолиятидаги камчилик ва ютуқларни қулай тарзда кузатиш мумкин;

- математик дастурлаш усули;

- мақсадларни баҳолаш ва кутилаётган хавф назарияси усули. Бу усул ўқитиш ва мотивация назариясини ҳисобга олиб табиатни ўлчаш ва башорат қилиш учун ишлатилади;

- моделлаштириш ва тадбиркорликка оид ўйинлар усули. Бу усул компьютердан фойдаланишни тақозо этади;

- ноаниқлик шароитида индивидуал қарор қабул қилишга турли ёндашувларни ўз ичига олган қидирувлар назарияси;

- харажатлар усули. Бу усул, яъни ахборотлар йиғиш, таҳлил қилиш ва ишлатиш жуда кўп маблағ талаб этади, агар бу усул қулай жавоб топишга ёрдам берса, бунда бошқарувчи харажатлардан қайтмаслиги лозим;

- номаълум ва ноаниқ вазиятларни баҳолаш ва таҳлил қилиш, одатда, мавжуд ишончли маълумотлар орқали амалга оширилади. Бу ҳолда қабул қилинадиган қарор корхонанинг ўз олдига қўйган мақсадига боғлиқ. Баъзан қарор қабул қилиш иқтисодий-ижтимоий тизимнинг ривожланиш қонуниятига ва тенденцияси, шунингдек, таҳлилий ҳисоб-китоблар асосида амалга ошириш мумкин. Бошқа

ҳолларда албатта муаммонинг чуқур таҳлили ва ҳар томонлама бирлашуви керак, яъни муаммога турлича қараб керакли таҳлил ва ҳисоб-китоблар ўтказилади;

- қарор қабул қилиш жараёнини соддалаштириш бошқарув жараёнидаги меҳнат доирасини пасайтиради. Агар тизимли таҳлил доимо фойдаланилса, қарорларни ишлаб чиқиш усули борган сари соддалашиб аниқ ҳолатга келади. Соддалашган ҳолдаги қарорлар қабул қилиш ва уларнинг самарасини баҳолаш кўпинча корхона фаолиятининг таҳлили такрорланувчи ҳолатида қўлланилади;

- мутахассислар баҳоси, мутахассислар таҳлили асосида олинади. Бундай вазият хатоларнинг олдини олиш учун қилинади. Шундан сўнг мутахассислар мавжуд қарорлар рўйхати, мавжуд фикрлар, таклифлар ва хулосалар билан танишиб чиқадилар ва ўз хулосаларини чиқарадилар;

- бир гуруҳ мутахассислар томонидан қандайдир қийин муаммони ижодий муҳокама қилиш. Бу усул жамоа тажрибалари ва жамоанинг билимлари, бошқарувнинг ечимларига асосланиши ва шу билан бирга яхши ғояларнинг юзага келишига муҳит яратиш ҳамда муҳокамадаги иштирокчиларнинг яхши танланганлиги муқобил ечимни топишга ва муаммони тўғри ҳал қилишга катта таъсир кўрсатади.

Қабул қилинган қарорларнинг мақсадга мувофиқ ҳолда бажарилиши учун ишлаб чиқариш жараёнида махсус мақсадга йўналтирилган дастурлар, тармоқли графикларни, матрицали бошқарув тизимини ишлаб чиқиш зарур. Бу тадбирларни 3 гуруҳга ажратиш мумкин:

1. Қарорларни ўз вақтида бажарувчиларга етказиб бериш.

2. Кадрлар ва ресурслар оптимал жойлаштириши оператив захиралар шакллантирилиши.

3. Қарорлар бажарилишини назорат қилиш.

Биринчи гуруҳ тадбири: қарорларни ўз вақтида бажарувчиларга етказиб бериш. Бунда уни ўз ҳолига ташлаш мумкин эмас, қарорларни бажарувчиларга бир-икки ойда етиб боришини кузатиш мумкин. Бу ҳолда у ўз фаоллигини ва мазмунини йўқотади, чунки у кеч етиб боради.

Бажарувчилар фикрининг кенг тарқалган шаклларида бири – уларни қарор қабул қилишга жалб қилиш. Шу асосда ишлаб чиқаришнинг иштирокчилари қарор концепцияси ва масалалар ечимлари билан танишадилар. Баъзан шу мақсадда ишлаб чиқариш

менежерларидан комиссия тузилади. Келгусида ижро этувчилар қарорларни тайёрлашда иштирок этииб, бу ечимларни ҳақиқатга яқинроқ қилишади, чунки улар ишлаб чиқариш жараёнини бошқаларга қараганда яхшироқ билишади. Шунингдек, жамоа муҳокама, семинарлар ёки лойиҳа режалаштирилишини қабул қилишда қатнашганида ижобий натижаларга эришади. Лекин бу жамоатчилик фақатгина айрим шартлар бажарилганда, яккабошчилик ва аниқ персонал жавобгарликка эга бўлганда амалга оширилади.

Иккинчи гуруҳ тадбири: кадрлар ва ресурслар меъёри, шунингдек, оператив захиралар. Ҳар бир ечим моддий таъминотга муҳтож бўлиб, ходимларни қайта тайёрлашга ва алмаштиришга тўғри келади. Шунинг учун ишлаб чиқаришдаги йирик дастурлар амалга ошиши ва ишлаб чиқаришни қайта қуриш ишларининг услуб ва шаклларининг кескин ўзгаришига олиб келади. Бу кадрлар таркибига ҳам таъсир кўрсатади.

Учинчи гуруҳ тадбири: назорат, яъни чуқур малакали таҳлил. Мунтазам назоратсиз юқори натижаларга эришиб бўлмайди. Бошқарувнинг юқори даражасида бундай назорат ташкилот аниқ мақсад ва керакли воситага эришиши учун талаб қилинади.

Хулоса

Иқтисодий маънода бошқарув қарори – жамият ва шахсининг талабини қондириш мақсадида эркин ва онгли ҳаракат дастуридир. Қарорни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш – раҳбар фаолиятининг асосий иш жараёнидир.

Стратегик қарор – истиқболли қарор бўлиб, унда иқтисодиётни узоққа мўлжалланган ривожланиш вазифалари ва мақсадлари белгиланади.

Бозор иқтисодиётига ўтиш қабул қилинаётган бошқарув қарорлари сифатига катта талаблар кўяди. Кеч қолган, шошиб чиқарилган қарор самара бермайди, аксинча, ишлаб чиқариш натижаларига зиён етказиши мумкин.

Қабул қилинган қарорларни расмийлаштириш буйруқ, фармойиш ёки режа билан бошланади.

Саволлар

1. Менежментда бошқарув қарорларининг ўрни ва аҳамияти нимадан иборат?
2. Бошқарув қарорлари қандай кўринишларга бўлинади?

3. Тезкор ва стратегик қарорлар нима билан фарқланади?
4. Бошқарув қарорлари самарадорлигига қандай омиллар таъсир этади?
5. Бошқарув қарорига қандай талаб қўйилади?
6. Бошқарув қарорларининг илмий асосланганлиги деганда нимани тушунасиз?
7. Қарор бажарилишининг яқунловчи босқичи деганда нимани тушунасиз?
8. Қарор бажарилишида назорат қилишдан қандай фойдаланилади?
11. Қарор ишлаб чиқишда қандай математик усуллардан фойдаланилади?
12. Қабул қилинган қарорлар бажарилмаганида қандай чоралар кўрилиши мумкин?

Таянч иборалар: қарор, ташкилий қарор, дастурлаштирилган қарор, оқилона қарор, қарор қабул қилиш мезони, таваккалчилик, аниқлик шарти, ноаниқлик шарти, эҳтимол.

XV боб. МЕНЕЖМЕНТДА ИНСОН ОМИЛЛАРИНИ БОШҚАРИШ

15.1. Ходим ва ташкилотнинг ўзаро муносабати

Ташкилотни бошқаришда амалиётда қўлланилаётган иқтисодий тизимлар, режалаштириш, ташкилотларнинг ташкилий тузилмалари, уларнинг иш усуллари, меҳнат жамоаларининг ташкилот фаолиятини бошқаришда қатнашишлари, ишлаб чиқаришнинг иқтисодий усуллариининг мезонлари – таннарх, нарх, фойда, рентабеллик, хўжалик ҳисоби, моддий рағбатлантириш жамғармаси кабилар ўртасидаги алоқа, шахслар ёки ходимларнинг бир-бири билан ўзаро муносабатларидан ташкил топади.

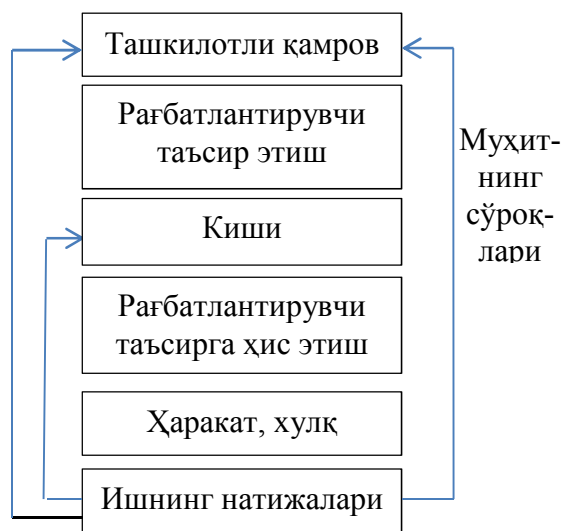
Замонавий ишлаб чиқаришда ижтимоий-иқтисодий жараён юқори савияда олиб бориладиган ташкилотларда интизом, унумдорлик, даромад (фойда) юқори, сарф-харажат, камчилик, нуқсонлар эса кам бўлади. Бундай ташкилотларда бажариладиган ишларнинг ҳажми ва турини аниқлаш, ходимлар ўртасида тақсимлаш, неъматларни етказиб бериш, ҳисоб-китоб, молиявий натижаларни шакллантириш, улардан фойда-ланишни кузатиб бориш ва назорат қилиш, яъни бошқарув ишлари тўғри қўйилганлигига далил бўлади.

Ташкилот ижобий фаолият кўрсатишида унинг қисмлари, бўлим ва бўлинмаларидаги иш жойлари, технологик жараёнлари, меҳнат қуроллари ва бошқарув ҳамда ижрочи ходимлари ҳаракатини мувофиқлаштириш талаб қилинади. Биз, аввал кишилар (ходимлар)ни бошқариш ҳақида, сўнгра меҳнат воситаларини бошқариш ҳақида тўхталамиз.

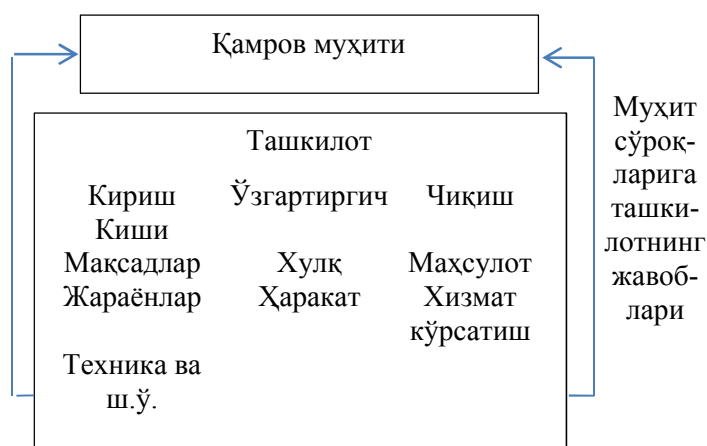
Ташкилотдаги ходимларнинг аксарият қисми ўзининг бутун онгли ҳаётини ташкилотда ўтказди. Уларнинг иқтисодий ва ижтимоий фаолиятлари ташкилот аъзолари билан ўзаро боғлиқ. Ташкилотга қадам қўйиб, фаолият бошламоқчи бўлган киши, ташкилотнинг турли йўналишлари билан, ўзига тааллуқлиги билан ўзаро муносабатда бўлади. Шу боис ходимнинг ташкилотдан қониқиши ёки қониқмаслиги келиб чиқади.

Ходим билан ташкилотнинг ўзаро таъсир этишини англамоқ учун унинг мазмунини, ташкилотда киши хулқининг қандай тавсифлари шахсини аниқлайди ва ташкилий қамровнинг қандай тавсифлари ташкилот фаолиятига ходимнинг қўшилишида таъсир кўрсатишини аниқлаб олиш лозим.

Ташкилотда кишининг хулқи икки нуқтаи назардан қаралиши мумкин: кишининг ташкилий қамров билан ўзаро таъсир нуқтаи назаридан (бу ҳолатда ходим андоза марказида бўлади); индивидлардан ташкил топган ташкилот нуқтаи назаридан (бу ҳолатда ташкилот бир бутун бошланғич нуқта деб қаралади) (мос равишда 12-ва 13-расмлар).



12-расм. Кишининг ташкилий қамровга қўшилиш андозаси



13-расм. Ташкилот нуқтаи назаридан ташкилий қамровга қўшилиш андозаси

Ташкилий қамровга кишининг қўшилиш андозасида киши ва ташкилий қамров ўзаро таъсир этиши куйидагича:

- киши ташкилий қамровга ўзаро таъсир этади, ундаги рағбатлантирувчи таъсир ҳиссиёти ҳаракатни уйғотади;
- киши ташкилий қамров томонидан рағбатлантирувчи таъсир остида маълум ҳаракатни амалга оширади;
- киши томонидан амалга ошириладиган ҳаракат унинг томонидан маълум ишни бажаришга олиб келади ва бир вақтда ташкилий қамровга маълум таъсир кўрсатади.

Ушбу андозада ташкилий қамров киши билан ўзаро таъсир этувчи ташкилий муҳитнинг элементини ишга солади (қўшади). Андозада киши тажрибаси, билими, маҳорати, ахлоқи, кадр-қиммати, маълум физиологик ва бошқа эҳтиёжлари билан биологик ва ижтимоий борлиқ каби қатнашади.

13-расмда ходимнинг ташкилий қамрови билан ўзаро таъсири ташкилот нуқтаи назаридан қаралади. Бунда ташкилот бутун бир организм деб қаралиб, кириш ўзгартириш ва чиқиш қамровига эга. Бу андозада киши ташкилотнинг таркибий қисми деб қаралади ва

ташкилотнинг неъматини ўрнида қатнашади. Ташкилот ўз фаолиятида ундан ишчи кучи сифатида фойдаланади.

Ташкилотда кишининг иши ташкилий қамров билан доимий ўзаро таъсир этувчи жараендир. Бу жуда мураккаб ва кўп режали жараён ва икки томон учун ўта муҳимдир. Янги ташкилотга келган ҳар бир ходим ташкилий қамров билан, ўзаро таъсир этувчи кўпгина муаммолар билан тўқнашади. Ходим ташкилий қамровдан кўпгина эҳтиёжларининг қондирилишини кутса, ташкилот ҳам кишидан кўпгина иш ёки вазифаларнинг бажаришини кутади.

15.2. Кишининг ташкилотга кириб келиши

Ҳар бир киши ҳаётида ташкилотга кириш жараёнини бир неча марта “бошидан” ўтказиши мумкин. Ташкилотда бўлиш, унинг аъзоси бўлиш ва ташкилотга кириш бир хил нарса дегани эмас. Ташкилотга кишининг кириб келиши бир қанча муаммоларни ечиш билан боғлиқ. Масалан, кишининг янги қамровга ўрганиши, киши хулқининг ўзгариши, ташкилотда бу ўзгариш ўзига хослиги кабилар ташкилотда кишининг қандай фаолият кўрсатишига боғлиқ.

Ташкилотга янги келган кишининг муваффақиятли ишлаб кетишининг муҳим шартларидан бири ушбу ташкилотнинг қимматли тизимини, қоида, меъёр ва хулқий тарзларини ўрганишдир. Буларга: ташкилотнинг бош ва асосий мақсадлари; ташкилотнинг мақсадларга эришиши учун афзал воситаларнинг ишлатилиши; ташкилотнинг нуфузи, обрўи ва ўзига хос қиёфаси; ташкилотнинг бир бутун организм бўлиб фаолият кўрсатишидаги тамойиллар, қоида ва меъёрлар; киши ўзига оладиган мажбуриятлари; киши ўз бурчини бажариши учун зарур бўлган хулқий стандартлар киради.

Ташкилотга кириб келиши билан киши ўзи учун қандай меъёрларга риоя қилишини, кимлар билан қандай муомала қилишини, ташкилот фаолиятини қандай шарҳлаши ёки изоҳлаши кераклигини, раҳбарга қандай шаклда ва қайси саволлар бўйича мурожаат қилиши лозимлигини, ишда қандай кўринишда юриш қабул қилинганини, иш вақтини қандай тақсимлаш қабул қилинганлигини билиши керак.

Ишга қабул қилинган киши, ташкилот унга нима учун кераклиги ва фойда бўлишини, маълум аҳамиятини билиши лозим. Шу боис ташкилотда кишининг ишда ушлаб турилиши ва унинг меҳнат шароитига ўргатилиши ўта муҳим масала. Бу масаланинг муваффақиятли ҳал бўлиши кўп ҳолларда ташкилот бошқарувчисининг

жавобгарлигига боғлиқ. Бу босқичда куйидаги уч масала бир вақтда ечилгани мақсадга мувофиқ:

- кириб келувчи кишининг аввалги хулқий меъерини бузиш;
- ташкилотдаги ишга уни қизиқтира билиш;
- унга янги меъерий хулқларни сингдириш.

Ушбу жараёнлар ўзаро боғлиқликда кечиб, маълум усул ва одатлар орқали эришилади.

Ташкилотда ишлашга келган киши ташкилот олдидаги масъулият ҳиссини кучайтириши керак. Ташкилотга янги аъзо қўшилишини якуний босқичи уни ташкилотга тўла ҳуқуқли аъзо бўлиб ўтиши билан якунланади. Ташкилот қадриятини ва меъёрларини киши томонидан қанчалар ўзлаштирилганлиги ва қабул қилинганлигига қараб ходимнинг ташкилотга қўшилганлик даражасини белгилаш мумкин.

15.3. Ташкилотнинг ўзаро таъсирида шахсият йўналишлари

Агар киши ташкилотда ўз ўрнини топа олса, вазифасини муваффақиятли бажарса, ўз фаолиятининг мазмуни ва натижаларидан қониқса, у ҳолда киши ва ташкилот ўртасида келишмовчилик пайдо бўлишига ўрин қолмайди. Бунинг муҳим шароитидан бири ҳар кимнинг тутган ўрнини тўғри тузиш (ёки қуриш)дир, хусусан, ташкилот тизимидаги ушбу тутган ўриннинг моҳияти ва ўрни, мазмунига нисбатан тўғри асос шакллантиришдир.

Унутмаслик лозимки, барча кишилар бирдек эмас. Кишининг барча тавсифларида унинг фарқи намоён бўлади. Кишилар бўйи, вазни, ёши, жинси, маълумоти билан фарқланадилар, ҳар хил тилда сўзлашадилар, бир хил ҳаракатни турлича бажарадилар, ўхшаш ҳолатларда ўзларини турлича тутадилар. Бу турли-туманлик ташкилотнинг имконияти ва салоҳиятини сезиларли кенгайтиради. Худди шу турли-туманлик ташкилотни бошқаришда қийинчилик келтириб чиқаради, киши билан ташкилотли қамровнинг ўзаро таъсирида муаммолар, келишмовчиликлар, ихтилофлар, низолар, асаббузар ҳолатлар, қарама-қарши вазиятлар пайдо бўлишига сабаб бўлади.

Киши ўрнини яратаётганда, ташкилот стандартлашга ва бир хилликка интилади. Аммо кўпгина хизмат ўринларини стандартлаш мумкин бўлса, кўпгина кишиларнинг хулқи стандартлашга қийинчилик билан мос тушади. Киши хулқининг ҳар хиллиги ва стандартлаштириш ҳамда киши хулқи билан ташкилотли қамровнинг

меъёрлари орасидаги қарама-қаршиликни ажратиш учун киши хулқи ҳал қилувчилигини тушуниш ва билиш керак, яъни ўзи ва қамровни у қандай ўзлаштиришини, у ёки бу рағбатлантирувчи таъсирларни у қандай ҳис қилишини, унинг учун нима афзалроқ, нима ёқмаслигини билиш муҳимроқ. Шундай қилиб, киши хулқининг бошланғич шахсияти идрок қилиш, мезоннинг асоси ва мойилликлар ҳисобланади. Мойиллик ҳақидаги саволлар юқорида кўриб ўтилган эди. Ҳозир идрок қилиш ва хулқнинг мезоний асосини кўриб ўтамиз.

Инсоний хислатлар ва фазилатларнинг ривожланиши учун табиий шарт-шароитлар пайдо бўлиши генетик жиҳатдан олдиндан белгилаб қўйилганлиги маълум даражада тан олинади. Бу ерда кишининг гавда тузилиши, миясининг тузилиши, ақли-хушининг ривожланиши, кишининг насл-насаби ва ҳоказо назарда тутилмоқда. Инсон сифатида дунёга келган киши алоҳида ижтимоий фазилат кашф этади, шахс бўлиб етишади.

Шундай қилиб, шахс ижтимоий фазилатни тавсифлаб бера оладиган алоҳида таърифга муҳтождир. Киши ҳиссий (яъни сезги аъзолари ёрдамида идрок этиладиган) хусусиятларга – хулқ-атвор, нутқ, имо-ишора ва бошқа хусусиятларга эгадир. Шахс ўз моҳиятига кўра, ижтимоий ҳисобланган ва индивиднинг ҳаёт фаолияти жабҳаларидан унинг тизимли тарздаги (ички қисмларга бўлинган, мураккаб) фазилати сифатида ўрин оладиган ижтимоий муносабатлар тизимини ўзида мужассамлаштиради.

Ташкилотдаги кишилар ижтимоий муносабатлар тизимида мужас-самлаштириш субъектлари бўладилар, деган маънони англатади.

Ходим ташкилот фаолиятининг иштирокчиси, ушбу фаолиятнинг мазмуни, қадрияти ва моҳияти орқали намоён бўладиган шахслараро барқарор боғланишлар тизимидагина англанилиши мумкин. Кишининг кўриш сезгисининг ўзи ташкилотнинг ички ва ташқи муҳиtida бўлаётган воқеа, ҳодиса, жараён ва тизим акс эттирилишини таъмин эта олмайди. Бунинг учун кишининг сезги аъзолари бевосита таъсир қилиш жараёнида инсон онгида акс этиши, яъни *идрок қилиши* зарур. Идрокнинг белгиси сифатида хатти-ҳаракатни бошқаришда предметлилик алоҳида аҳамиятга эга.

Киши ташкилотли қамровни идрок қилиши икки жараёндан иборат: маълумотларни танлаб олиш ва маълумотларни тизимлаш. Маълумот-ларни танлашда ҳар хил каналлардан маълумот олинади. Олинган маълумотлар мантиқан ишлов бериш, ҳиссиёти, сезгиси, ишончи орқали ишлов берилади, улар тизимланади.

Киши хулқининг мезонига асос қилиб, унинг ҳодиса ва жараёнларга, одамларга бўлган муносабатдаги ўрни, имони, тамойили, қадрияти каби шахсий белгилари олинади. Буларнинг ҳаммаси ўзаро бири-бирига таъсир этади, ўзаро бири бирига сингиб кетади ва ўзаро таъсир этади. Лекин шунга қарамай, киши хулқига таъсир этувчи белгилари орқали шахснинг нисбий ажралиб турадиган тавсифини ажратиш мумкин.

Ташкилотга қабул қилинган кишидан маълум вазифани бажариши кутилади. Киши ҳам ташкилотда қайси ўринга ўтиб аниқ иш олишини, уни бажаришини ва мос равишда ташкилотдан рағбатлантирилишини кутади. Аммо киши ва ташкилотнинг ўзаро таъсирини фақат тутган хизмат ўрнига боғлаш тўғри бўлмайди. У ўта кенгроқ. Киши одамлар қамровида иш бажаради, улар билан ўзаро муносабатда бўлади. У ташкилотда фақат ижрочи ўрнидагина эмас, ўзи хизмат қилаётган жамоанинг гуруҳ аъзоси ҳамдир.

Ташкилотнинг расмий ва норасмий гуруҳлари ҳақида аввалги мавзуда батафсил ёритилган эди. Ҳозирги вазифамиз киши ва гуруҳларнинг ўзаро таъсирини ҳисобга олган ҳолда уларни бошқариш муаммосини ёритишдир.

15.4. Ташкилотда меҳнат ресурсларини бошқариш

Ташкилот раҳбарининг асосий вазифаси – режалаштириш, фаолиятни ташкил этиш, мойиллик, назорат, ахборот алмашиш, ечим қабул қилиш, раҳнамолик. Умумий рақобат шароитида ушбу вазифаларни оддийгина бажаришдан ташқари раҳбардан кўпроқ талаб қўйилади. Раҳбарлар унумдорлик ҳақида ўйлашлари керак, уларнинг ташкилотлари бошқа рақобатчиларга қараганда самаралироқ ва унумлироқ ишлаши лозим.

Унумдорлик барча бошқариш жараёнига сингиб кетган. Раҳбарларнинг унумдорликка таъсир қилиш мумкин бўлган иккита йўналишлари бор: инсон ресурс (неъмат)лари ва айнан операциялар (ташкилотнинг ишлаб чиқариш фаолияти) орқали. Шунинг учун меҳнат ресурсларини бошқаришга оид саволлар (меҳнат ресурсларини режалаштириш, меҳнат малака (маҳорат)ларини рўйхатга олиш, меҳнат операцияларини таҳлил қилиш, малака тавсифи (таърифи), баҳолаш маркази, иш ҳақи, қўшимча имтиёзлар, фаолият натижаларини баҳолаш, меҳнат фаолиятининг сифати, меҳнатни ташкил этишни такомиллаштириш, иш ҳажми, ишнинг мазмундорлиги, ишни кенгайтириш, ишни бойитиш кабилар)ни ўрганиш муҳим.

Меҳнат ресурсларини бошқариш бошқариш назарияси ва амалиёти-нинг муҳим йўналишларидан бири. Йирик ташкилотларда бу иш билан ходимлар бўлими шуғулланади. Кишиларни бошқариш усуллари ва йўлларини билиш катта аҳамиятга эга ва қуйидаги босқичлардан иборат:

Меҳнат ресурсларига бўлган эҳтиёжни режалаштириш, ишга одам олиш (ёллаш), танлаб олиш, иш ҳақи ва имтиёзларни аниқлаш, касб танлаш ва мослашув, таълим бериш, меҳнат фаолиятини баҳолаш, раҳбар ходимларни тайёрлаш, юқори лавозимга кўтариш, пасайтириш, ўтказиш, бўшатиш.

Меҳнат ресурсларини режалаштириш уч босқичдан иборат: бор ишчиларни аниқлаш (баҳолаш), келажакда ишчиларга бўлган эҳтиёжни баҳолаш ва таъминлаш дастурининг ишланмаси.

Ходимларни танлаб олишнинг асосий усулларидан синовлар, суҳбат ўтказиш (суҳбатлашиш) ва баҳолаш марказларини ташкил этиш. Буларда андозалашлар усули қўлланилиши мумкин. Бу усул қимматга тушадиган омил бўлса ҳам уни қўллаш ўз самарадорлигини исботлаган. Ўзаро суҳбатлашув кенг тарқалган, аммо бунинг қатор муаммолари мавжуд. Бўлиб-бўлиб суҳбатлашиш аниқроқ натижалар беради.

Ходимни ўстиришни ташкилот жамоасига таништириш ва расмий йўналтириш йўли билан бошлаш лозим. Ходимнинг меҳнат фаолияти натижаларини баҳолаш маъмурий, ахборотли ва мойиллик вазифалари орқали бажарилади ва кўпчиликка маълум қилинади, яъни лавозимини кўтариш ёки пасайтириш, бошқа вазифага ўтказиш, шартномани бекор қилиш, кучли ходимларни маъмурият аниқлаб, уларни рағбатлантириш кабилар. Тадқиқотларга кўра, раҳбар ўзаро тушунувчи муҳит яратиши лозим. Баҳолаш тез-тез ўтказилиши керак, аммо бунда иш ҳақи билан ишнинг бажарилиши бир вақтда муҳокама қилинмайди. Мак Грегор асосий эътиборни мақсадларнинг натижаларига ва ўзаро келишилишига жамлаш кераклигини маслаҳат беради.

Ходимларни тайёрлаш ишларини сифатли бажариш учун уларни меҳнат малакаларига ўргатиш лозим. Ходимларни ўстириш уларни бўлажак лавозимларга тайёрлашни назарда тутаяди. Ўқитиш самарали бўлиши учун одамларнинг ўзида бунга қизиқиш бўлиши керак. Ўқишлари учун қулай муҳит яратиш, мураккаб малакаларни ўзлаштиришда эса тегишли қисмга бириктирилиб, кетма-кетликда маълум вақт ишлаши, ўқувчилар ўзларининг ўқиш натижалари билан

жавоб қайтаришларини ҳис қилишлари керак. Бошқарувчи ходимлар (менежерлар)ни тайёрлаш ҳар хил курслар, семинарлар ёки ротация (алмашув, белгиланган тартибда алмашув) ташкил қилиш йўллари билан амалга оширилиши мумкин.

Хулоса

Корхонада инсон ресурсларини бошқариш, улардан самарали фойдаланиш асосий омил ҳисобланади. Корхона ва инсон ўртасида узвий боғланишни таъминлаш зарур.

Корхонада инсоннинг ўрни алоҳида аҳамиятга эга. Инсон корхона талабларидан келиб чиқиб, самарали фаолият олиб бориши зарур.

Корхона инсоний ресурсларга таъсир этиш йўлларини белгилайди. Инсон ресурсларидан фойдаланишда уларнинг манфаатдорлигига алоҳида эътибор қаратиш лозим.

Ходимлар малакасини ошириш корxonанинг асосий вазифаси ҳисобланади.

Саволлар

1. Ходимлар ва ташкилот ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг турлари, кўринишлари, усуллари, тизимлари ҳақида тушунча беринг.

2. Нима учун ташкилотда ходимлар ҳаракатини мувофиқлаштириш талаб қилинади?

3. Ходим ва ташкилотнинг ўзаро таъсир этишини англаш нималардан иборат?

4. Киши ва ташкилий камровнинг ўзаро таъсир этиш андозасини тушунтиринг.

5. Ташкилотга янги келган кишининг муваффақиятли ишлаб кетиш шарти нималарда ифодаланиши мумкин?

6. Нима учун киши ишга қабул қилинади?

7. Кишиларнинг турли тавсифда бўлганини ҳисобга олган ҳолда уларни шахс қилиб етиштириш нималарни талаб қилади?

8. Ташкилотда меҳнат ресурслари (жамоаси)ни бошқаришнинг муҳим йўналишларига нималар кириши мумкин?

9. Инсон ресурсларидан самарали фойдаланиш йўлларини белгилаб беринг?

10. Инсон ресурсларидан фойдаланишда хориж тажрибасини айтиб беринг.

Таянч иборалар: қарор, ташкилий қарор, дастурлаштирилган қарор, оқилона қарор, қарор қабул қилиш мезони, таваккалчилик, аниқлик шарти, ноаниқлик шарти, эҳтимол.

XVI боб. МЕНЕЖЕР ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ

16.1. Менежер меҳнати ва унинг хусусиятлари

Менежернинг меҳнати, товар ишлаб чиқарувчилар меҳнатининг ажралмас қисми, менежмент функциялари тезкор бажарилиши тўғри ташкил қилинишига боғлиқ бўлади ва ишлаб чиқариш натижасига таъсир кўрсатади. Менежернинг меҳнати ақлий, ижодий хусусиятларни ўзида мужассам этади. Бошқарув меҳнати ишлаб чиқаришга бевосита таъсир кўрсатмайди, аммо уларнинг меҳнати унумли бўлади. Бошқарув меҳнатининг натижаси бевосита ҳисобланади, агар ишлаб чиқариш фаолияти меҳнат жамоасининг кўрсаткичлари билан бошқарувчилик меҳнатининг ўзига хос хусусияти эътиборга олинса, унинг аниқ ўлчовини белгилаш мумкин эмас.

Бошқарув меҳнатининг моҳияти ишлаб чиқаришнинг моддий элементи эмас, балки ахборот, турли ҳужжатлар, бошқарув ечимлари ҳисобланади. Менежер меҳнатида ва техник бажарувчиларнинг улуши, меҳнат харажатларини аниқлаш учун ахборотни қайта ишлаш, таъминлаш ва сақлаш асосий ўринни эгаллайди. Битта буюм ишлаб чиқариш технологик операциясига бешта ва ундан кўпроқ операциялар тўғри келади.

Бошқарув аниқ мақсадга йўналтирилган жараён бўлиб, аввало инсонларни бошқариш ҳисобланади.

Инсон ижтимоий-иқтисодий жараёнларга таъсир этувчи асосий шахс бўлиб, ҳар қандай жамиятда у бир вақтнинг ўзида бошқарувнинг ҳам объекти, ҳам субъекти бўла олади. Ҳар қандай инсон эгаллаган лавозимидан қатъи назар ваколатли органларда ўз аксини топган жамият томонидан бошқарилади. Ҳар қандай даражадаги раҳбар ўз хоҳиши бўйича бошқармайди. Тенг ҳуқуқли жамиятда жамият томонидан назоратдан ҳеч ким четда қолмайди, ҳаттоки энг юқори даражали раҳбардан бошлаб жамиятнинг ҳар бир аъзоси бошқарилувчи ҳисобланади, чунки у маълум бир жамоага киради. Шу билан бирга жамиятнинг ҳар бир аъзоси бошқарувчи ҳисобланади. У ишлаб чиқаришнинг ҳақиқий хўжайинига, яъни мулкдорга айланади, шунинг учун у бутун иқтисодий, ижтимоий-сиёсий ва маънавий ҳаёт билан бошқарувчи сифатида намоён бўлади. У ёки бу даражада у жамият ишларида қатнашади.

Жамиятнинг турли аъзоларининг иштироки бир хил босқичда бўлмайди, шу билан биргаликда турли жамоа-ташкилот ва комиссия аъзолари бўлиб қатнашади. Менежерлар ишлаб чиқаришни

ташкиллаш-тирувчи, давлат, хўжалик идоралари раҳбарлари ҳисобланади. Улар махсус бошқарув меҳнати билан шуғулланиб, жамоанинг фойдали таркибий қисми ҳисобланади.

Менежер меҳнати ўзининг ҳаракатларида, операцияларда, яъни инсонларни бошқарув жараёнида бажарганда жипслашади. У ёпиқ даврий шаклга эгадир. Бошқарув жараёни қўйилган мақсаддан бошланиб, вазифа ва вазифанинг ечилиши билан якунланиб, мақсадга эришиш билан тугайди. Масала ечилгандан кейин, мақсадга эришишда яна бошқа вазифа қўйилади, янги мақсад ва яна бошқарув жараёни бошланади.

Мақсад – ҳаракат – натижа – мақсад – узилмас бошқарув даврининг тарихий кўриниши шундай.

Бунда бошқарув жараёни назарий жиҳатдан тўғри бўлади, амалиётда бошқарув кўпгина, бир-биридан фарқланадиган жараёнларда намоён бўлиши мумкин.

Корхоналарда менежер меҳнати қуйидаги кўпгина масалаларни ҳал қилишга қаратилган:

- техника, яъни ускуналардан фойдаланиш, ишлаб чиқариш майдонлари билан боғлиқ ишлаб чиқаришни ташкиллаштириш ва ҳ.к;

- технологик, яъни лойиҳалаштириш ва технологик жараёнларни такомиллаштириш;

- иқтисодий, яъни корхона ички ва ташқи муҳитида иқтисодий муносабатларни такомиллаштириш;

- ташкилий, яъни ишлаб чиқариш ва меҳнатни ташкил қилишда бошқарув тузилмасини такомиллаштириш билан боғлиқ;

- ижтимоий, яъни ижтимоий муносабатларни такомиллаштириш билан боғлиқ ва ҳ.к.

Менежер меҳнати қўйилган мақсадга эришишдаги жамоа аъзоларининг ҳаракатини уйғунлаштиришга қаратилган. У корхона ривожига асосий ўрин тутди.

Шундай вазиятлар бўлганки, бунда янги тайинланган раҳбар зарар билан ишлаётган корхонани фойда келтирувчи корхонага айлантирган. Бу шундан далолат берадики, бошқарув хўжалик фаолиятига бевосита таъсир кўрсатади.

Замонавий бошқарув ходимларининг хусусиятлари – юксак касбий савия ва ишбилармонлик хусусиятлари, бошқарув билими асослари ва иқтисодий фикр юритишдан хабари бўлиши керак. Юксак маърифатли ва маданиятли бўлиб, демократик, моҳирлик билан халқнинг эҳтиёжини билиши керак. Бундан ташқари, мақсадни

кўра олиш, ижтимоий муаммоларни еча олиш, жамоани ярата олиш ва йўналтириш хусусиятларига ҳам эга бўлиши керак.

16.2. Бозорнинг менежерларга бўлган талаби

Бозор иқтисодиётига кириб боришнинг стратегик курси янгича ёндашувни талаб қилади. Бу талаблар, асосан, иқтисодиёт, бошқарув ва ижтимоий муаммолар ечимида намоён бўлади. Инсоният бўлмаган ёки қатнашмайдиган юқори технология ва механизмлар кераклича таъсирчан бўла олмайди. Менежмент тизимида хўжалик механизмининг ислоҳоти асосий омил бўлади, бундан ташқари фаоллик ва таъсирчанлик ислоҳотлари бошқарув кадрлари, яъни менежерлар томонидан аниқланади.

Бозор иқтисодиётига ўтган, ишлаб чиқаришда таркибий ўзгариш, илмий-техникавий ютуқларни амалда қўллаш, хўжаликнинг ижтимоий аҳамиятининг ўсиши, жамиятнинг демократлаштирилиши, буларнинг барчаси менежер ишларини такомиллаштиради ва бир қатор ислоҳотлар талаб қилади.

Хўжалик тизимининг ҳар қандай ислоҳоти онгимиздаги эскича фикрлашнинг инкор этилишидан бошланади. Янги вазифаларнинг аниқ тушунилишини талаб қилади. Мақсад ва вазифалар, белгиланганидан сўнг, буларнинг амалиётда қўлланилиши кўп томонлама бошқарув аппаратида боғлиқ.

Кадрлар танланиши шундай жараёнки, у лавозим талабларига жавоб берадиган шахсларни қидиришдан бошланади. Айни пайтда бу танлов орқали уларни оқилона жойлаштириш муаммоси ҳам ҳал қилинади. Кадрлар жойлашуви, энг юксак ишлаб чиқарувни таъминлаш мақсадида, улар (кадрлар)ни мақсадга мувофиқ шаклда бошқарув аппаратида жойлаштирилувига боғлиқ. Кадрлар танлови, бозор шароитида ишлай оладиган кишилар ва улардан жамоа юзага келтириш билан боғлиқ. Бозор иқтисодиёти муносабати менежерлардан тадбир-корлик ва тез қарор қабул қилишни талаб қилади, муҳими нафақат ислоҳот тамойилларини умумий тушунишни, балки уларни кадрларнинг кундалик ҳаётида қўллай олиши, ишнинг тарзи ва услубини ўзгартира олишдадир. Буларни инобатга олган ҳолда масъулиятли фаолият кўрсатиш, янги ҳуқуқлардан фойдаланиш ва сезиларли даражада интизомни мустаҳкамлаш керак.

Менежер нафақат кучли тактика, балки яхши стратегия ҳам юрита олиши керак. Улар бозор эҳтиёжларини инобатга олишлари, бозорнинг шаклланишига таъсир этиш, талабдаги ўзгаришга

мослашувчан шаклда жавоб бериш, у мақсадни аниқ тасаввур қила олиш, эртанги кун муаммоларини ечиш учун бугундан тараддуд кўра олиш, техника ютуқлари ва иқтисодий-ижтимоий ривождан орқада қолмаслик учун самарали хўжалик юритиши керак. Бозор шароитларида яхши натижаларга эришиш учун иқтидорли бошқарув аппаратига эҳтиёж сезилади.

16.3. Аттестация менежерларнинг шахсий ва ишбилармонлик сифатини баҳолаш усули сифатида

Бошқарув лавозимига тавсия қилинаётган кишининг ишбилармонлик ва инсоний хусусиятларини баҳолашда, аввало, шартнома тузиш керак. Бугунги кунда кадрларнинг фаолиятга қобиллигини баҳолашда аттестация усули кенг тарқалган. Ушбу аттестацияни ўтказиш учун раҳбар буйруғи билан раис, котиб ва бошқалардан таркиб топган аттестация комиссияси тузилади. Ушбу комиссия таркибини юқори малакали мутахассислардан, имтиҳон бўлаётганларнинг бевосита раҳбарларидан, юқори малакали ишчилардан ва жамоа ташкилотлари вакиллари ташкил этади. Аттестация қилинаётган ҳар бир кишига ўзининг раҳбари тавсиф тузади, бу тавсифномада ўша кишининг ижтимоий ва иш фаолияти ўз аксини топади.

Аттестациядан ўтаётган ишчи аввал (бир ҳафта олдин) тавсифнома билан танишиши шарт. Комиссия ушбу материалларни кўриб чиқади, уни тинглаб, қарор чиқаради:

- а) ўз мансаби талабларига жавоб беради;
- б) ўз мансаби талабларига қисман жавоб беради, агар иш фаолияти яхшиланса ва комиссиянинг тавсияларини бажарса, 1 йилдан сўнг қайта аттестация қилинади;
- в) ўз мансаби талабига жавоб бермайди.

Комиссия менежерларнинг юқори лавозимга кўтаришга, баъзи хизматлари учун тақдирлашга ва бошқа ишга ўтказишга тавсия қилиши мумкин.

Менежерларнинг ишбилармонлик ва шахсий хусусиятларини янада объектив баҳолаш учун аттестациядан ташқари бошқарув амалиётида уч гуруҳга бўлинадиган турли хил усуллар қўлланилади:

1-гурӯх. Ходимнинг ишбилармонлик ва шахсий хусусиятларини баҳолайдиган, объектив хусусиятга эга бўлган таъриф берувчи ёки сифат усулларини ўз ичига олади. Уларга “Кадрлар ҳисоб варағи” ва “Таржимаи ҳол”даги бошқарувчи талабига даъвогарлик қилувчи

номзоднинг таржимаи ҳолини ўрганиш, раҳбарлардан ўша одам ҳақида маълумот йиғиш киради.

2-гуруҳ. Ходимнинг ишбилармонлик ва шахсий хусусиятларини етарли даражадаги объективликдан миқдорий баҳоси аниқланади. Энг кўп тарқалган усул балл бўйича баҳолаш усулидир. Бу усул бўйича ходимнинг ҳар бир бажарган вазифаси ва эришган ютуқларига қараб баллар қўйилиб борилади ва ўртача балл чиқариб аниқланади.

3-гуруҳ. Юқоридаги 2 та гуруҳни, яъни таъриф берувчи ва миқдорий усулларни уз ичига олади. Улардан энг кўп тарқалгани тест усули бўлиб, олдиндан тайёрлаб қўйилган масалалар натижаларига қараб баҳо берилади. Ишбилармонлик ўйинлари усули – қўйилган ишлаб чиқариш масаласи ёки низоли вазиятга берилган тўғри жавобга қараб баҳо қўйилади. Раҳбарлар ва мутахассисларнинг ишбилармонлик ва шахсий хусусиятларини балл бўйича баҳолаш учун ходим хусусиятларини балл бўйича баҳолаш ёки аттестация ўтказиш билан аниқлаш мумкин. Ходимнинг ишбилармонлик ва шахсий хусусият-ларини баҳолаш учун камида 2 та қўл остидаги ишчиси, 2 та раҳбари ва 2 та ҳамкасбининг баҳоси ҳисобга олинади. Охириги натижавий баҳони комиссия беради. Кадрларни баҳолаш мезони битта, яъни аниқ ишлар бўлиши керак.

Аттестация менежерларнинг ишбилармонлик ва шахсий хусусиятларини баҳолаш усули бўлиш билан бирга уларни қайта тайёрлаш билан ҳам чамбарчас боғлиқ. Менежерни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш – таълимнинг илмий асосланган тизими бўлиб, маълум соҳада фаолият кўрсатиш учун билим, тажриба ва йўл-йўриқдир.

Менежерларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашдан асосий мақсад уларнинг назарий билимларини ошириш, фан ва техника соҳасида эришилган ютуқларни тўла-тўқис қамраб олиш, бошқариш ва ишлаб чиқаришни ташкил этишдан иборат. Бозор иқтисодиёти кадрлар тайёрлаш тизимига янги талаблар қўймоқда, бу тизимда университет ва институтлар алоҳида ўрин эгаллаши лозим, олий ва ўрта махсус ўқув юртларида янги турдаги иқтисодиётни яхши тушунувчи, бошқарувнинг иқтисодий, ижтимоий-руҳий усуллари ва техника воситаларини қўллай олувчи менежерлар тайёрланиши лозим.

Бошқарувни ислоҳ қилиш шароитида ўқув жараёнининг мазмуни ва уни ташкил этишга ишлаб чиқариш даражасининг ўсиши ва хўжалик юритишнинг бозорга ўтилишини ҳисобга олган ҳолда

янгича ёндашув қўлланилади. “Корхоналар тўғрисида”ги Қонунда таъкидланганидек, корхона кадрларнинг касбий маҳорати ва маданий даражаси узлуксиз ўсиб бориши ҳақида доимо ғамхўрлик қилади, ходимлар малакаси ва ишлаб чиқариш манфаатларини ҳисобга олган ҳолда улар лавозимини ўзгартириб боради. Бу мақсад тезкор кадрлар тайёрлашни амалга ошириб, бевосита ишлаб чиқаришда ўқув юртларида ходимлар малакасини оширишга имкон яратади, ўқув-услубий базани кенгайтиради, бизнес мактаблари, курслар, марказлар ташкил этади. Корхона ўқув жараёнини иш билан қўшиб олиб бориш учун зарур шароит яратади ва қонунда кўзда тутилган имтиёзлар беради. Бошқарув ходимлари ўз хоҳишларига кўра, олий ўқув юртларига, стипендия тўлаш шарти билан юборишлари мумкин. Корхона ёшларни меҳнатга тайёрлаш, касбга қизиқишларини шакллантиришда ўқув юртларида ўқишга ёрдам кўрсатади.

Мутахассис эгаллаган билимларининг янгиланиши учун уни доимо такомиллаштириб бориши лозим. Агар раҳбар ўз билиминини такомиллаштириб бормаса, эски билимларига таяниб қолиши, бунда ишлаб чиқариш зарар кўриши мумкинлигини тажрибада кўриш мумкин. Олинган махсус билим доимо тўлдириб борилиши лозим, чунки унга асос сифатида қараш керак. Бозор муносабатлари шароитида техникавий маълумотга эга бўлган ишлаб чиқариш раҳбари, айниқса, иқтисодиёт, маркетинг, ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқариш масалаларини чуқур ўрганиши керак. Ўз дунёқарашини кенгайтириш бўйича мустақил ишлаш ҳам катта аҳамиятга эга.

16.4. Менежер меҳнатини ташкил этиш механизми

Менежер меҳнатини ташкил этишда бошқарув аппаратидаги ҳар бир ижрочининг иши чекланган ва нисбатан бир турда бўлишига эришиш талаб қилинади. Бу меҳнат унумдорлиги ортиши, иш сифати яхшиланиши ва ҳар бир ижрочи тажрибаси ортиб боришига имкон яратади. Ихтисослашув мажбуриятлар доирасини шундай белгилаш лозимки, бунда ҳар бир менежер ўз салоҳиятидан имкони борича тўлиқ фойдаланиши зарур.

Меҳнатни кооперация қилиш бошқарув ташкилотлари билан бошқарув аппаратининг турли бўлинма ходимлари ўртасида алоқа ўрнатилишини кўзда тутати. Бошқарув жараёнида, ҳам шу корхонада, ҳам ундан ташқаридаги алоҳида ходимлар, хизмат ва бўлинмалар фаолияти бирлаштирилади.

Менежерлар меҳнатини тақсимлаш ва кооперация қилиш йўллари таркибий бўлинмалар ҳақидаги қоидалар ва бошқарув аппарати ходимлари лавозим қўлланмаси томонидан белгиланган бўлади. “Корхоналар тўғрисида”ги Қонун асосида корхона ва унинг бўлинмаларида ҳар бир раҳбар, мутахассис ва техникавий ижрочи учун лавозим қўлланмалари ишланади. Лавозим қўлланмалари, ҳуқуқ ва мажбуриятлари якка бошчилик тамойили асосида мансабдор шахсларнинг бўйсунishi, топширилган вазифа учун жавобгарлиги белгиланади.

Лавозим қўлланмалари ва қоидалар даврий равишда қайта кўриб, ишлаб чиқариш, меҳнат ва бошқарув жараёнлари такомиллашиб борганлигини ҳисобга олган ҳолда тузатилиб, тўлдирилиб борилиши керак.

Бошқарув аппарати меҳнатини мақбуллаштиришга ягона ёндашувни таъминлаш мақсадида таъриф-малака маълумотномаси ҳам қўлланилади, уларда ходимлар бажариши лозим бўлган ишлар ҳажми мураккаблиги, раҳбарлик лавозими турли бошқарувчилик вазифаларини бажарувчилар учун талаб этиладиган даража ҳамда иш стажи кўрсатилади.

Бошқарув иши технологиясида иш вақтининг катта қисми (70 %) ҳужжатлар билан ишлашга сарфланади. Шу сабабли ҳужжатлар алмашинувини доимо такомиллаштириб бориш лозим.

Менежер меҳнатига, шунингдек, корхона ва ташкилотда ахборот оқимлари йўналиши ва ҳужжатлар айланиш технологияси мақбуллиги ҳам катта таъсир кўрсатади. Бу ерда ҳужжатлар ўтадиган босқичлар сонини уларни бирлаштириш натижасида қисқартириш катта самара бериб, натижада асосланмаган мувофиқлаштирув бартараф этилади. Агар мувофиқлаштириш муҳим бўлса, ҳужжатлар ўтиш босқичлари ўрнини алмаштириш ҳам яхши натижа беради.

Ҳужжатлар алмашинувиға кетадиган вақтни қисқартириш мақсадида ўтиш технологияси ҳамда ахборот узатилишининг мақбул йўллари белгиланади. Раҳбар фақат бошқаларга топшириши мумкин бўлмаган ҳужжатларга имзо чекади. Хатлар тайёрлаш билан боғлиқ иш вақтини тежашда махсус намунали матнлар стандарт бланклардан фойдаланиш катта аҳамиятга эга. Корхона ва ташкилотлар ўртасида ёзишмаларда келган ҳужжатни жавоби билан қайтариш кенг қўлланилади.

Ҳужжатларни бирхиллаштириш ва стандартлаш – менежер меҳнатини ташкил этишнинг муҳим йўналишидир. Стандарт бланк-

ларни қўллаш хатолар камайишига ва натижада бошқарув харажатлари қисқаришига олиб келади.

Ахборот ҳажми мунтазам ортиб бораётган шароитда менежер меҳнатини механизациялаш ва автоматлаштириш, айниқса, муҳимдир. Мутахассислар фикрига кўра, бошқарув аппаратида ташкилий ва ҳисоблаш машинаси, алоқа воситалари ёрдамида 80 % ишни механизациялаш мумкин экан. Менежер меҳнатини такомиллаштиришнинг муҳим йўналиши иш жойини мақбул ташкил этиш ва аввало, меҳнат хусусиятларини, бўлинмалар ўзаро алоқасини, ишлар муҳимлигини ҳисобга олган ҳолда жойлаштиришдир. Иш столлари, ускуна, жавон, картотекалар қулай ва қўл етадиган қилиб жойлаштирилиши керак.

Иш жойлари жойлаштирилиши ва уларни техника воситалари ҳамда ёрдамчи ускуналар билан жиҳозлашда узлуксиз ишлашни таъминлаш талаблари ҳисобга олиниши керак. Тажрибадан маълумки, иш жойини технология, эргономика, психофизиология, эстетика талабларига мувофиқ жойлаштириш меҳнат унумдорлигини ошириш (50 % ва ундан кўп) имконини беради.

Бошқарув аппарати меҳнати учун санитария-гигиена меъёрлари, ҳарорат, намлик, ёруғлик меъёрлари, шовқин даражаси, шумингдек, меҳнат ва дам олиш тартибларини ҳисобга олган ҳолда шароит яратиш муҳим аҳамиятга эга.

Меҳнат унумдорлигига руҳий омил, ходимлар ва раҳбар, шумингдек, ходимлар ўртасидаги ўзаро муносабатлар ҳам катта таъсир кўрсатади. Уларнинг кайфияти, меҳнат фаоллиги ва меҳнат натижалари шу омилга боғлиқ.

Бошқарув самарадорлиги, асосан, раҳбарнинг ўз вазифасини қанчалик муваффақиятли бажаришига боғлиқ. Ҳозирги давр менежери меҳнат ва бошқарувни ташкил этишнинг янги илмий ва техникавий ечимлари, усулларини қўллаши, ишлаб чиқариш имкониятларини иқтисодий равишда кенгайтириши лозим. Менежер ташкилотчи, тарбиячи, изланувчи ҳамда маъмур сифатларига эга бўлиши керак.

Менежерлар томонидан қабул қилинадиган қарорлар мураккаблиги ва жавобгарлик ортиши бажариладиган ишлар турли-туманлиги, уларга вақтнинг унумли тақсимланишини талаб қилади. Ўз фаолиятини режалаштиришни билмайдиган, фақат жорий масалалар билан шуғулланувчи менежерлар фақат бошқарув жараёнида вужудга келувчи у ёки бу вазият натижаларини таҳлил қилишгагина улгуриб,

келажакда қилиниши лозим бўлган ишларни ҳал этиш учун вақт тополмай қоладилар.

Менежер фаолияти мақсадини белгилашда, аввало, ундан юқорироқ бошқарув тизими олдида турган вазифалардан келиб чиқиши лозим, чунки акс ҳолда бутун тизим фаолиятига тўғри келмайдиган (ёки қарама-қарши) иш кўриши мумкин.

Раҳбар иши суръатининг тезлиги унинг меҳнат фаолияти тўлақонли дам олиш билан, шунингдек, иш куни давомида меҳнат турлари алмашинувини талаб этади, чунки фақат шундай қилинганда меҳнат юқори самарали бўлиши, иш қобилияти тўлиқ тикланиши мумкин.

Менежер меҳнатида мақбул иш суръатини ўрнатиш, у амалга оширувчи ҳаракатларнинг доимий тартибини ўрнатиш жуда муҳимдир.

Менежер иш вақтининг катта қисми ҳужжатлар билан ишлашга сарфланади. Олинувчи ахборот (хат, фармойиш, ҳужжат ва ҳ.к.лар) ҳажми жуда катта. Бундай ҳолда ахборотни “саралаш” жуда муҳимдир. Раҳбарга фақат у ҳал қилиши мумкин бўлган ахборот берилиши лозим. Бу босқичда раҳбарга ахборотни ижрочилар ўртасида тақсимловчи котиб ёки ёрдамчи (референт) катта ёрдам кўрсатади. У малакали ходим бўлиши, бошқарувнинг барча бўлинма ва ташкилотлари фаолияти хусусиятини билиши керак.

Раҳбар ва унга бўйсунувчи бошқарув аппарати ўртасида мажбуриятларни оқилона тақсимлаш раҳбар иш вақтини самарали сарфлашга имкон беради. Ижрочиларга мавжуд қонунчилик доирасида иложи борича кўпроқ ҳужжатга имзо чекиши учун имкон бериши керак. Бу раҳбар вақтини тежаш, ижрочилар ташаббускорлиги ва жавобгарлигини ошириш имконини беради.

Менежерлар фаолиятида турли-туман йиғилиш ва мажлислар муҳим ўрин эгаллаб, уларга иш вақтининг 70 %и сарф бўлади. Шу сабабли мажлисларни тўғри ташкил этиш учун қуйидагиларга алоҳида эътибор бериш лозим:

1. Мажлисида кўриладиган масала фақат жамоа томонидан ҳал этилган муаммодан иборат бўлиши ва уни шу мажлис давомида ҳал этиш.

2. Мажлис қатнашчилари муҳокама этилаётган муаммо бўйича етарли тажриба ва билимга эга бўлишлари.

3. Мажлисида кўриладиган масалалар мавзуи қатнашчиларга улар тайёргарлик кўриши учун аввалдан эълон қилиниши.

4. Йиғилиш ўтказиладиган сана, вақт ва жой аввалдан кўрсатилиши керак, чунки унинг қатнашчилари ўз иш вақтларини режалаштиришлари лозим.

5. Йиғилиш раҳбари аввалдан йиғилиш мақсади ва ўтказилиш шаклини белгилаши.

Йиғилиш ўтказилиш тартиби эркин, ишчан муҳокама учун шароит яратиш ҳам муҳимдир.

Раҳбарнинг кўплаб мажбуриятлари ичида ташриф қилувчиларни қабул қилиш ва суҳбат ўтказишни алоҳида ажратиб кўрсатиш лозим. Қўл остида ишловчилар ташаббуси билан қабул қилиш учун алоҳида вақт ажратиш муҳим, чунки “очиқ эшиклар сиёсати” сиртдан демократик хусусиятга эга бўлса-да, иш вақтини нотўғри сарфлашга олиб келади. Суҳбат давомида раҳбар саволлар бериш йўли билан ходимлардан улар ниятини аниқ билиб олиши, ўз илтимос ёки таклифларини асослаб беришига интилиши керак. Агар суҳбат раҳбар ташаббуси билан амалга ошадиган бўлса, ходим суҳбат вақти ва мақсади ҳақида маълумотга эга бўлиши керак. Бу ходимга масала мазмуни бўйича тайёргарлик кўриш руҳий тангликка дуч келмаслик учун имкон яратади. Суҳбат давомида ўзаро ишонч муҳитини яратиш унинг муваффақиятли бўлишига имкон беради. Бунда раҳбар суҳбат мақсади ва ходимнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олиши керак. Суҳбат охирида раҳбар, албатта, муҳокама этилган масала бўйича эришилган натижа ва уни кейинча ҳал этиш йўллари қайд қилиб қўйиши керак.

Раҳбар меҳнати самарадорлигининг муҳим омилларидан бири – қабул қилинган қарорларнинг бажарилишини назорат қилишни ташкил этишдир. Назорат раҳбарнинг доимий вазифаси бўлиб, унинг иш режасида ҳисобга олиниши лозим ҳамда материаллар билан танишув, шахсан маълумот бериш учун қабул қилиш, назорат қилиш (текшириш) йўли билан амалга оширилади. Назорат қилишнинг қулай шакли – топшириқларни махсус муддатли карточкалар воситасида ҳисобга олишдир.

Раҳбар бутун жамоа ва бошқарув маъмуриятининг яхши ишлаши учун шароит яратиши керак, чунки бошқарув тизими, шунингдек, бутун ишлаб чиқариш самарадорлиги шу нарсага боғлиқ.

Хулоса

Менежер меҳнати товар ишлаб чиқарувчилар меҳнатининг ажрал-мас қисми ҳисобланади. Менежер меҳнати предмети сифатида

ишлаб чиқаришнинг моддий-буюм элементлари, бошқарув муносабатлари, ахборот, турли ҳужжатлар, бошқарув қарорлари олинади.

Замонавий менежерга юксак иқтисодий тафаккур, касб маҳорати, узоқни кўра билиш, социология ва руҳшуносликка оид билимлар керак бўлади. Менежернинг касб маҳорати, маънавиятини оширишда корхона доимо ғамхўрлик қилиши даркор.

Раҳбар нафақат ўз қўл остидагиларни самарали бошқаришда, балки бутун корхона фаолияти учун ҳам масъул шахсдир.

Менежер фаолиятини ўрганишда унинг меҳнатини ташкил этиш элементларини аниқ билиш зарур.

Саволлар

1. Менежер меҳнати қандай баҳоланади? У самаралими?
2. Менежер меҳнати нимадан бошланиб, нима билан тугайди?
3. Бозор менежер меҳнатига қандай талаблар қўяди?
4. Корхонани муваффақиятли бошқаришда менежер учун қандай билимлар керак?
5. Ҳамма нарсага улгурувчи менежер қандай сифатларга эга бўлиши керак?
6. Яхши корхонада менежер меҳнати қандай ташкил этилади?
7. Менежернинг яхши ишлаши учун нима халақит беради?
8. Менежерларни аттестациядан ўтказишнинг қандай турларини биласиз?
9. Менежер меҳнати самарадорлигини оширишнинг қандай асосий йўналишларини биласиз?
10. Менежер фаолиятини назорат қилиш усуллари нималардан иборат?

Таянч ибаралар: менежер, персонални бошқариш, лидерлик услуб, менежер этикаси, менежер маданияти, аттестация, рейтинг, менежер психологияси, мотивлаштириш.

XVII боб. МЕНЕЖМЕНТДА МОЙИЛЛИК (МОТИВАЦИЯ) ФАОЛИЯТИ

17.1. Мойилликнинг умумий тавсифи

Кишиларни бошқараётганда, албатта, қатор саволлар пайдо бўлади. Масалан, нима учун одамлар ишлайди? Нима учун бири енгил ишни бажаради ва қониқиш олмайди, бошқаси эса мамнуният билан оғир ишни бажаради? Кишилар яхшироқ ва унумлироқ ишлашлари учун нима қилмоқ керак? Ишнинг қизиқарли бўлиши учун нима қилиш керак? ва ш.ў. Ташкилот раҳбарияти ажойиб режалар ва устуворликни ишлаб чиқиши, энг мақсадга мувофиқ тузилмани топиши ва самарали узатиш тизимини яратиши ва ахборотларга ишлов бериши, ташкилотда энг замонавий жиҳозлар ўрнатиши ва ўта замонавий технологияларни ишлатиши мумкин. Аммо ташкилот аъзолари керакли даражада ишламасалар, ўз вазифаларини бажара олмасалар, жамоада ўзларини мос равишда тута билмасалар, ўз меҳнатлари билан ташкилот ўз мақсад-ларига эришишига ва унинг бош вазифаси бажарилишига ҳисса қўшишга интилмасалар барча имкониятлар йўққа чиқарилади.

Кишининг ўз ишига тайёрлиги, хоҳиши ва бажара олиши ташкилотни муваффақиятли фаолият кўрсатиши учун муҳим омил ҳисобланади. Инсон машина эмас, унинг иши керак бўлса, “улаш” мумкин бўлсин. Кишини самарали бошқаришга унинг мойиллигини, яъни хуш кўриши, ихлоси, рағбати, ёқтириши, кайфияти, хоҳиши, ҳафсаласини тушуниш орқали эришилади.

Инсоннинг фаолиятга мойиллиги ҳаракат кучлари йиғиндиси, маълум ҳаракатни амалга оширишда кишини ундаш ёки мажбур этиш кабилар тушунилади. Бу кучлар кишидан ташқарида ва ичкарида уни англашга ёки тушуниб етишга мажбур қилади ёхуд англамаган ҳолда баъзи ножўя ҳаракат содир қилади. Бунда алоҳида кучлар орасидаги боғлиқлик ва инсон ҳаракати бевосита жуда мураккаб тизимда ўзаро таъсир этади, шу сабабли турли кишилар бир хил таъсирга, ташқи бир хил кучга мутлақо ҳар хил натижа кўрсатиши мумкин.

Юқоридаги фикрларни эътиборга олиб, мойилликка аниқроқ таъриф бериш мумкин. Мойиллик (мотивация), бу – кишини фаолиятга ундовчи ички ва ташқи ҳаракатлантирувчи кучлар йиғиндиси, фаолиятга чегаралар ва шакллар беради, ҳамда бу фаолиятга йўналиш кўрсатади, маълум мақсадларга эришиш йўлини мўлжаллайди. Мойил-ликнинг инсон хулқига таъсири кўп омилларга

боғлиқ, кўп ҳолда инсон фаолиятдан келиб чиқиб таъсирлар ўзгариши мумкин.

Мойиллик тавсифини тушунмоқ учун инсон эҳтиёжи, сабаби, важ-сабаблари, рағбатлантирувчи омиллар, рағбатлантириш, зўр бериш, уриниш, қатъият, ҳалоллик, бирор мақсадга қаратилганлик каби фаолият тавсифларини аниқлай билиш лозим. Албатта, улар орасига аниқ чегара қўйиш қийин, лекин маъноларининг асосий тушунчасини англаш муҳим.

Бошқа одамлар учун нима умумий етарли бўлган, аммо шу вақтда ҳар бир одамда маълум шахсий хоҳиш намоён бўлган, инсон ичида нимаики пайдо бўлса ва жойлашса, шу эҳтиёждир.

Сабаб, бу – одамни маълум ҳаракатга келтирувчи кучдир.

Важ-сабаб, бу – маълум сабабларни келтириш йўли билан кишини маълум ҳаракатга келтириш мақсадида одамга таъсир этиш жараёнидир.

Рағбатлантирувчи омиллар таъсир этиш ёки безовта қилишни келтириб чиқаришга маълум сабаб вазифасини ўтайди. Рағбатлантириш ёки қизиқтириш одамларнинг важ-сабаблари учун ҳар хил рағбат-лантирувчи омиллардан фойдаланиш жараёнидир.

Мойилликнинг таъсири остида киши фаолиятида аниқланиши мумкин бўлган фаолият тавсифлари қуйидагилар: зўр бериш (куч), ҳаракат (ҳафсала) қилиш, қатъият (сабот), ҳалоллик, мақсадга қаратилганлик.

Бир ишни киши ҳар хил куч сарфлаб бажариши мумкин. У ишни тўла куч билан ишлаши мумкин, бироқ ярим кучда ишлаши ҳам мумкин. Шунингдек, ишнинг энгилроғини олишга интилиши мумкин ва аксинча, мураккаб ва оғир ишни олиши мумкин, оддий ечимни танлаши, балки мураккаб ечим учун изланиши ҳам мумкин. Буларнинг барчаси киши қандай куч сарфлашга тайёрлигини ифодалайди.

Киши ташкилотда ўз вазифасини бажариши давомида ҳар хил ҳаракат қилиши мумкин. Баъзилар меҳнатининг сифатига бефарқ қараса, бошқалар энг яхши натижага, тўла берилиб ишлашга интилади, малакасини оширишга ҳаракат қилади, ишлаш қобилиятини такомил-лаштиришга ва ташкилий қамровлар билан ўзаро ҳамкорликка уринади (қунт қилади).

Мойилликнинг фаолиятга таъсир этиш тавсифининг учинчиси, бу – бошлаган ишини сабот (қатъият, тиришқоқлик) билан давом эттиради ва ривожлантиради. Бу – фаолиятнинг ўта муҳим тавсифи.

Ишни бажаришда барча зарур талаблар ва меъёрларни ҳисобга олиб, *ҳалоллик* (виждон) билан ишни ижро этиш кўплар учун муҳим шартдир, улар ишнинг муваффақиятли бажарилишига зарур шароитдир. Киши юқори малакали ва билимли, қобилиятли ва яратувчан бўлишида, кўп ишлаши мумкин. Ташкилот раҳбарияти буни яхши билган ҳолда мойиллик тизимини шундай ишга солиши лозимки, у ходимлардаги бу хулқий тавсифларни тараққий эттирсин.

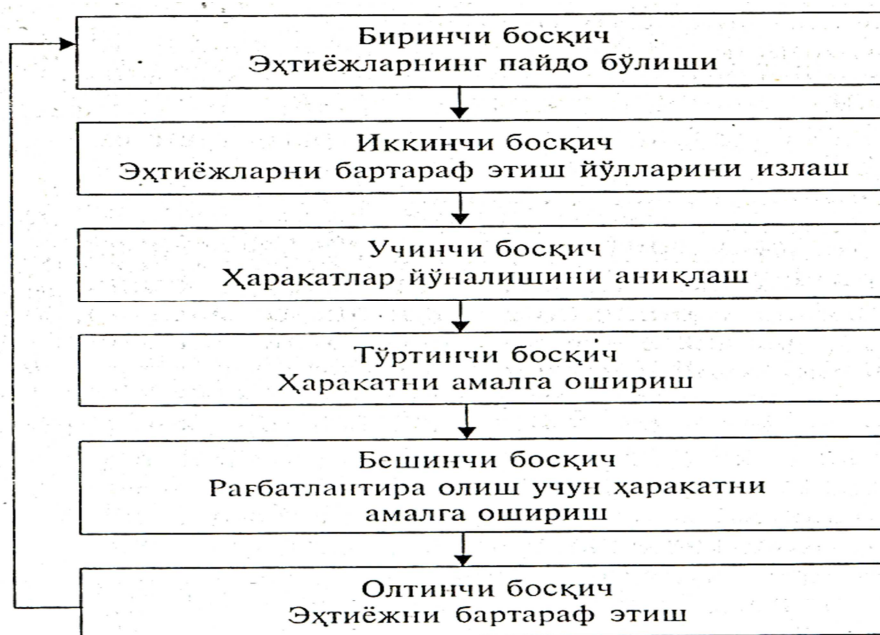
Киши фаолиятидаги *бирор мақсадга қаратилганлик* (интилиш) тавсифи шуни кўрсатадики, маълум ҳаракатни амалга оширишда у нимагадир интилади. Киши ўз ишини бажаришида ўзида маълум қониқиш (ахлоқий ёки моддий) ҳосил қилса, ташкилотнинг ўз мақсадларига эришишига ёрдам берган бўлади. Бошқариш учун киши ҳаракати нима мақсадга қаратилганини билиш жуда муҳим, чунки мойиллик ёрдамида бу ҳаракатлар йўналишини аниқ мақсадларга мўлжаллаш мумкин.

Айтиб ўтилганлар мойиллик тушунчасини аниқлашга имкон беради. Демак, мойиллик киши фаолиятини маълум зўр бериш ёки куч билан мажбур этишга, маълум ҳаракат қилиш даражасида ва маълум даражада қатъиятлик, ҳалоллик билан мақсадларга эришишга қаратилган кучлар йиғиндисидир. Мойиллик назариясининг йўналишлари ичида “ички мойиллик” ва “ташқи мойиллик”ларнинг муносабати ҳақидаги саволлар етарлича ўрганилмаган. Ҳақиқатда ҳам, “ички” ва “ташқи” мойилликлар чегарасини аниқ ажратиб бўлмайди.

Мойиллик билан меҳнат натижалари орасидаги фарқ жиддий бошқариш муаммосини келтириб чиқаради. Масалан, бир ходим ишининг натижасини қандай баҳолаш ва уни қандай *рағбатлантириш* керак? Бу муаммони ечиш ҳолатий тавсифга эга.

Мойиллик жараён бўлиб, назарий жиҳатдан навбатма-навбат келувчи олти босқичдан иборат. Булар: инсон эҳтиёжларининг пайдо бўлиши (физиологик, руҳий, ижтимоий), эҳтиёжни бартараф этиш йўлини излаш (қондириш, йўқотиш, сезмаслик), ҳаракатлар мақсадини топиш (эҳтиёжни қондириш учун мен нима олишим керак; нимани хоҳлаётган бўлсам, унга эришиш учун мен нима қилишим керак; нимани истаётган бўлсам, мен унинг нимасига эришишим мумкин, ҳаракатни амалга ошириш (бу босқичда киши ҳаракатини амалга ошириши учун катта куч сарфлайди, оқибатда мойилликка тескари таъсир этади ва эҳтиёжи қондирилади), ҳаракатни амалга оширгани учун рағбат олиш, эҳтиёжни бартараф этиш (бу олтинчи

босқич амалга ошгач, янги эҳтиёж пайдо бўлгунга қадар киши фаолиятини камайтириши мумкин) (14-расм).



14-расм. Мойиллик жараёнининг схемаси

17.2. Мойиллик мазмунининг назариялари

Мойиллик мазмунининг назариялари мойилликка таъсир кўрсатувчи омилларни таҳлил қилади. Мойиллик назарияси руҳий омил бўлиб, кишилар ҳаракати мақсадли ва аниқ йўналишга эғалик бахш этишидир. Бу назарияларнинг диққат маркази маълум даражада эҳтиёжлар ва уларни мойилликка таъсирини таҳлил қилишда мужассамлашади. Бу назариялар эҳтиёжларнинг тузилмасини, улар мазмунини ифодалайди ва эҳтиёжлар кишининг мойиллиги фаолияти билан боғлиқлигини кўрсатади.

Бошқарув вазифаси бошқарувчининг ақли, унинг марказий асаб тизими, бошқариш вазифаси қанчалик мураккаброқ, табақалашганроқ бўлгани сари, раҳбарлик қилиш олдида ҳар қандай вазифа ичида ҳам, вазифалараро йўналишда ҳам бошқаришни такомиллаштира олиш вазифаси туради. Натижада, бошқариш вазифасидан аста-секин бошқаришни такомиллаштиришнинг мустақил вазифаси сифатида хусусий вазифа ажралиб чиқади, бу вазифа мойилликдир, яъни кишилар фаолиятини руҳий йўллар билан мақсадга мувофиқлаштиришдир. Бунда ходимни бошқаришнинг мақсади самарали ва сермаҳсул ишлаши учун уларнинг қобилиятларини ривожлантиришга йўналтиришдир.

Мойиллик мазмунининг назарияси инсон кўнглини унинг фаолиятига мажбур этиш (ундаш)га қаратилган. Бу гуруҳ мойилликнинг назариялари ичида кенг тарқалганлари:

1) Абрахам Маслоу томонидан ишлаб чиқилган эҳтиёжларнинг иерархик назарияси.

2) Клейтон Альдерфер томонидан ишлаб чиқилган эҳтиёжларнинг мавжудлиги, алоқа ва ўсиш назариялари.

3) Дэвид Мак Клелланднинг эҳтиёжлар эришган назариялари.

4) Фредерик Герцбергнинг икки омилли назариялари.

Мойиллик мазмунининг назарияси сезиш ва билишга, яъни кишининг ички хоҳишларининг эҳтиёжларини тенглаштиришга асосланган, Мисол тариқасида Абрахам Маслоу, Дэвид Мак Клелланд, Фредерик Герцберг назарияларини келтириш мумкин. Маълумки, инсон эҳтиёжларини айнан кузатиш ёки ўлчаш мумкин эмас. Уларни одамларнинг хулқига қарабгина мулоҳаза қилиш мумкин. Эҳтиёж ҳаракатга сабаб бўлиб хизмат қилади. Эҳтиёжлар, бу – ҳаракатга уйғотувчи истак бўлиб, у тан олинган нимадир етишмаслиги.

Маслоу назариясига биноан, эҳтиёжлар беш гуруҳда мавжуд: физиологик эҳтиёжлар (овқат, сув, ҳаво, бошпана ва б.), хавфсизликка эҳтиёж (қўрқинч, оғриқ, касаллик ва бошқа азоблардан сақланиш), мансублик ва дахлдорлик эҳтиёжлари (киши умумий ҳаракатларда қатнашишга интилади, у дўстлик, муҳаббат, қандайдир одамлар уюшмасининг аъзоси бўлиш, жамоат ишларида қатнашиш ва ш.ў.ларни истайди), ҳурматга сазовор бўлиш ва ўзини намоён қилиш эҳтиёжлари, ўз фикри, ғояси, дунёқараши эҳтиёжи (15-расм).



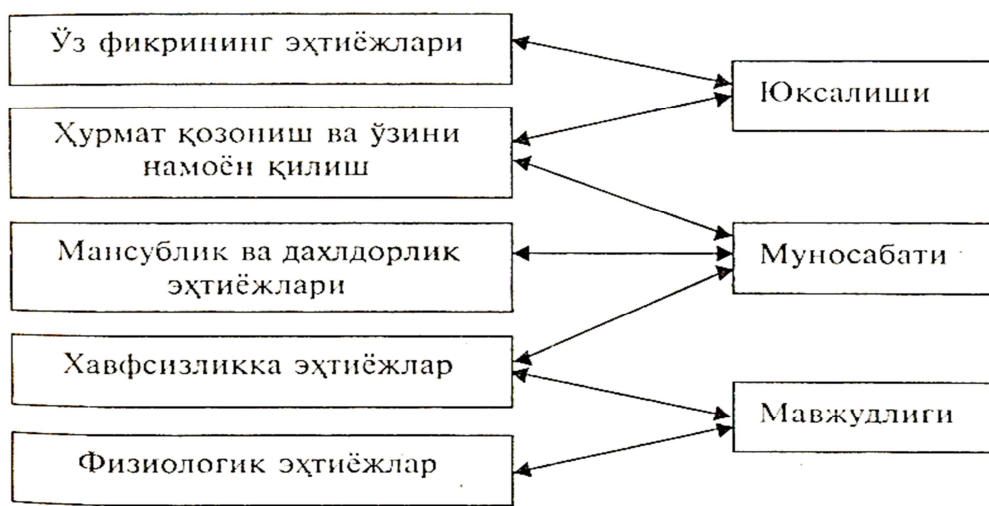
15-расм. Маслоу пирамидаси

Маслоу тuzган эҳтиёжлар пирамидаси эҳтиёжлар табиатини ифодаламаса ҳам, бу назария киши мойиллиги фаолиятига таъсир этишида ҳаракатини ифодалайди. Маслоу каби, Альдерфер ҳам ўз

назариясида киши эҳтиёжларини бўлак гуруҳларга бириктириши мумкин. Аммо Маслоунинг иерархияли эҳтиёжлар назариясидан фарқи, унинг фикрича, бундай эҳтиёжли гуруҳлардан учтаси мавжуд:

- эҳтиёжлар мавжудлиги;
- эҳтиёжлар муносабати;
- эҳтиёжлар юксалиши.

Бу назариянинг эҳтиёжлар гуруҳи Маслоу назариясининг эҳтиёжлар гуруҳлари билан ўзаро муносабатда. Уларнинг ўзаро боғлиқлиги 16-расмда келтирилган.



16-расм. Маслоу ва Альфреднинг эҳтиёжлар назарияларининг иерархик ўзаро муносабатлари

Бу учта эҳтиёжлар гуруҳлари, Маслоу назариясидагидек, иерархик жойлашган. Аммо Маслоу ва Альдерфер назариялари орасида муҳим ва жиддий битта фарқ бор; Маслоу бўйича, эҳтиёжлардан эҳтиёжларга ўтиш пастдан юқорига қараб ҳаракатланади. Паст поғонадаги эҳтиёж қондирилдими кейингисига ўтилади ва шунга ўхшаш. Альдерфернинг фикрича, ҳаракат икки томонга ўтади. Агар қуйи поғонанинг эҳтиёжи қондирилмаса, юқорига ва агар юқорироқдаги поғонанинг эҳтиёжи қондирилмаса, пастга ҳаракат қилади.

Мак Клелланднинг эҳтиёжлар назарияси киши хулқига таъсир этувчи муваффақиятларга эҳтиёж, аралашшига эҳтиёж ва ҳукмронлик қилишга эҳтиёжларни ўрганиш ва ифодалаш билан боғлиқ. Мак Клелланднинг фикрича, агарда бу эҳтиёжлар кишида ўта кучли бўлса, киши хулқига сезиларли таъсир қилади, оқибатда у бунга эришиш учун катта куч сарфлайди.

Герцбергнинг икки омилли назарияси: ирсий омиллар, эҳтиёжларнинг ҳар хил назарияларини солиштириш ва уларни бошқариш

амалиётида қўллаш. Одатда киши ўз ҳаракатларидан, атрофдагилардан, ўзининг ҳолатидан қониқиши ҳамда булардан қониқмаслиги мумкин, киши кайфияти ушбу оралиқларда бўлиши мумкин. Герцбергнинг бу ҳақдаги хулосаси шуки, қониқмасликка олиб келувчи омилларни бартараф этиш қониқишга олиб келавермайди ва аксинча, қониқишга олиб келувчи қандайдир омиллар барибир қониқмасликнинг ўсишига таъсир этмайди.

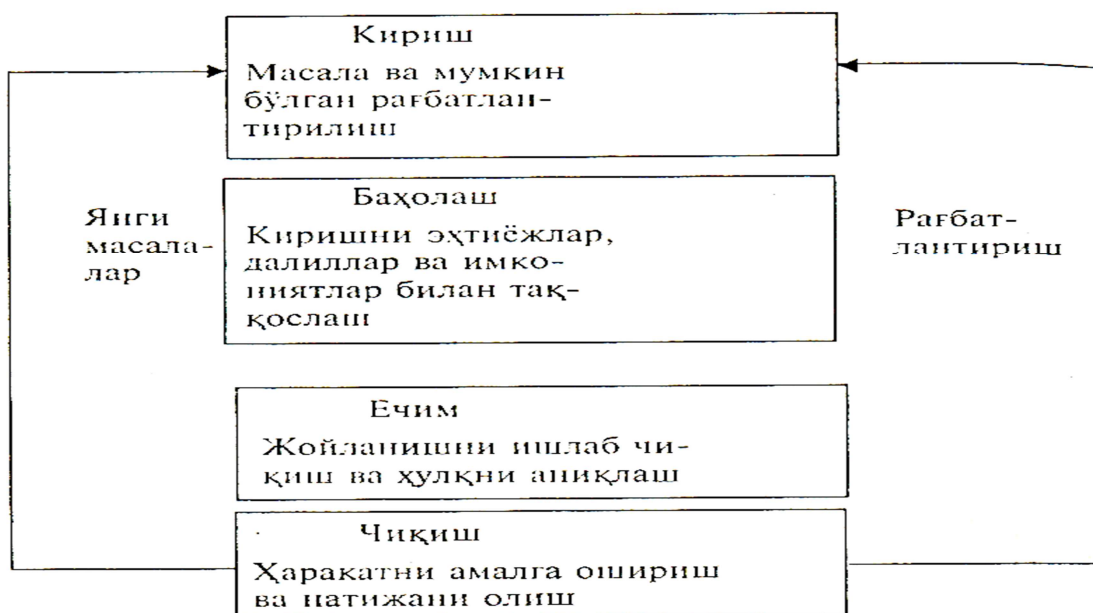
“Қониқиш-қониқмаслик” жараёни, асосан, ишнинг мазмуни билан боғлиқ, яъни ишдаги омилларга муносабати бўйича ичкилари ҳал қилувчидир. Бу омиллар киши хулқида кучли мойиллик таъсирини кўрсатиши мумкин.

Бирламчи назария, яъни қониқмаслик манбалари (корхона сиёсати, назорат, меҳнат шароити, иш ҳақи, ҳуқуқий ҳолат, оила ва ёш ишчилар билан муносабат ва меҳнат хавфсизлиги) бўлса, иккиламчи назария, яъни юқори қониқтириш манбалари (ютуқларга эришиш, ҳурмат қозониш, ишдан қониқиш, масъулият, юксалиш ва ўсиш) Герцбергга қуйидагиларни хулоса қилишга асос бўлди: ақлли раҳбар ҳар икки омилларга ҳам таяниб иш кўради.

Юқорида баён этилган ғоялардан хулоса қилиш мумкинки, киши мойиллиги асосида нима ётишини қандайдир таълимот қоидасига айлантириш ва мойилликни аниқлаш мумкин эмас. Ҳар бир ифодаланган назариялар маълум жиддий фарққа эга. Демак, уларни амалиётда айнан қўллаш имкони чекланган.

17.3. Мойиллик жараёнининг назарияси

Кишилар исталган натижаларига эришишда мойиллик жараёни қандай тузилади ва далилларни қандай амалга ошириш ҳақида қатор назариялар мавжуд. Бу тоифадаги назариялар мойиллик жараёнининг назариялар гуруҳини тузадилар. Энг умумий мойиллик ғояси қуйидаги ҳолатларга олиб келади: киши, масалаларни ва рағбатлантирилиши мумкинлигини англаб, уларнинг ечимлари учун, бу маълумотларни ўзларининг эҳтиёжлари билан ўзаро муносабатда бўлиши учун, мойиллик тузилмаси ва имкониятлари, ўзини маълум хулққа мўлжаллаб иш кўришга ундайди. Бу жараён 17-расмда схематик равишда кўрсатилган.



17-расм. Мойиллик жараёнининг умумий схемаси

Расмдан кўришиб турибдики, бу умумий мойиллик, яъни мақсадларга эришишдаги фаолият учун кимнидир рағбатлантириш жараёнидир. Эҳтиёжлар рағбатлантиришлар билан қондирилиши мумкин. Рағбатлантиришни инсон ўзи учун баҳо деб ҳисоблайди. Менежерлар ўзларининг бажарган ишларига ташқи рағбатлантириш (маош тўлаш, хизматида юқорига силжиш, тан олиш, мақташ, ...) ва ички рағбатлантиришлар (мақсадига эришишидаги ҳисси, ишининг мазмун-лилиги, дўстлик ва ишидаги муомала, ...)ни қўллайдилар. Мойиллик жараени рағбатлантиришнинг механизмини, айнан рағбатлантиришнинг мазмунини, баҳолашнинг моҳияти ва мазмунини ёритмайди, ҳамда баҳолашни ечимга ўтишини кўрсатмайди. Мойиллик жараёнига оид назарияни идрок қилган ва билган ҳолда ўзини қандай тутишига асосланган. Асосий мойиллик жараёнига оид назарияларга кутиш назарияси, мақсадларни қўйиш назарияси, тенглик (адолат) назарияси, бошқаришнинг партисипатив ғояси (назарияси) киради. Мойиллик жараёнига оид назариялар эҳтиёжларга ва улар билан боғлиқ бўлган кишилар ҳулқини белгиловчи омилларга асосланади.

Кутиш назарияси мўлжал ва ниятларга асосланган бўлиб, бунда киши ўзининг ишонч эҳтимоли юқори бўлса, ўз имконининг маълум мақсадларига эришишда куч сарфлайди ва бунинг ҳисобига ўз эҳтиёжлари қондирилиши мумкин.

Кутиш назарияси бўйича мойиллик жараёни учта ўзаро таъсир этувчи блоклар: куч сарфлаш, бажариш, натижадан иборат. Кутиш назарияси бу учта блокнинг ўзаро таъсирини ўрганади ва ифодалайди. Бунда куч сарфлаш оқибат ва ҳатто мойиллик натижаси деб қаралади.

Бажарилиш эса куч сарфлашнинг ўзаро таъсирининг оқибати, шахсий имкониятлар ва муҳитларнинг ҳолати, натижа эса маълум тоифанинг натижаларини олиш учун бажаришга ва хоҳишнинг даражасига боғлиқ вазифа деб қаралади. Бу назариянинг оддий андозаси:

$$M = 3T \times P \times B.$$

Бунда: 3Т – меҳнат сарфи натижалари; РВ – рағбатлантириш натижалари, В – валентлик (рағбатлантиришдан қониқиш).

Кутиш назарияси бўйича, киши ўзини шундай тутадики, агар у маълум куч сарфласа, келажакда худди унинг кутганидек бўлади, деб ҳисоблайди.

Агар иш жойи қоронғи, кўримсиз, ифлос бўлса, меҳнатга интилишни пасайтиради. Аксинча ҳолат эса мойилликни оширади. Герцберг бу омилларни “гигиеник” омилларга оид деб ҳисоблайди. Шунингдек, пул масаласи ҳам муҳим. Аммо пулга киши қадр-қимматининг ўлчови сифатида қараш жуда ҳам хавфлидир. Агар пулга интилиш кишини бутунлай эгаллаб олса, уни кўпайтиришга мойиллик туғилиб, унинг бошқаларга нисбатан буюклигини исботлашга олиб келади, натижада жамоадан ва кишилардан ажраб қолади.

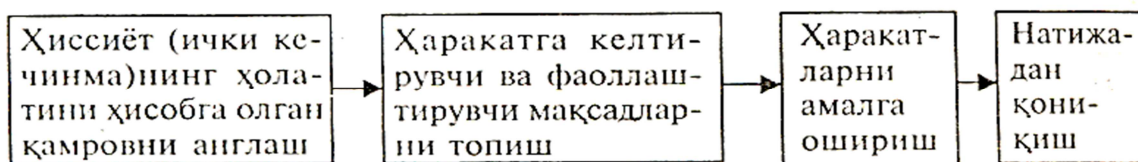
Кимдир ўзи ҳақида юқоридаги фикрда бўлиши, билимдонлигини намоиш этиши мумкин. Аммо хоҳиш ва ҳақиқат доимо мос тушавермайди.

Адолат, тенглик назарияси доирасида кишилар бирор ҳолга тушса ўзларини рағбатлантиришга муносабатини ўзи баҳолайди, шу билан бирга сарф этилган кучини ва уни солиштиришда ўхшаш ишлар учун бошқа ходим олганига қараб уларнинг ўзлари шундай ҳисоблайди.

Кенг маъқулланган Л. Портер ва Э. Лоулер андозаси шундай яратилганки, бунда мойиллик эҳтиёжининг функцияси рағбатлантиришнинг адолатли ишланмасини кутиш ва идрок этишидир.

Мақсадларни кўйиш назарияси, киши хулқи шу мақсадлар билан белгиланганлиги сабабли, у ўз олдига айнан шу мақсадларга эришишни кўяди ва маълум ҳаракатларни амалга оширади. Бунда мақсадларни кўйишдан мўлжал, бу – онгли жараён, иқроп бўлган мақсадлар ва ниятлар ўша киши хулқини топиш асосида ётади.

Мақсадларни кўйиш жараёни умумий кўринишда қуйидаги асосий андозага эга (18-расм).



18-расм. Мақсадлар қўйиш орқали эришиладиган мойиллик жараёнининг андозаси

Мақсадларнинг тавсифи ва бажарилишининг тавсифлари орасида маълум ва етарли боғлиқлик мавжуд. Мақсадларнинг тавсифи уларнинг мураккаблиги, махсуслиги, яроқлиги (мақбуллиги), тарафдорлиги (берилганлиги, мухлислиги)дан иборат.

Киши ташкилотда фақат ижрочи, маълум ишни ёки маълум вазифанинг ижрочиси бўлиб намоён бўлмайди. У ўз ишининг қандай ташкил этилишига, қандай шароитда ишлаётганига, шу билан бирга унинг иши ташкилот фаолиятига қандай таъсир этаётганлигига қизиқади. Бу ҳолда унда ташкилотда бўлаётган жараёнларга, унинг хабардор бўлган соҳаси ёки масаласи (компетенцияси)дан ташқари бажарилаётган ишлар ва улар томонидан ечилаётган масалаларга қатнашиш истаги туғилади.

Агар киши ташкилотдаги ҳар хил ички ташкилий фаолиятда қизиқиб қатнашса, ўзи бундан қониқиш олса, катта фойда келтириб, яхшироқ, сифатлироқ ва унумлироқ ишлайди. Бошқаришнинг партисипатив назарияси мана шу натижадан келиб чиқади. Партисипатив бошқариш ташкилотда киши билан боғлиқ бўлган саволларга ечим қабул қилишда қатнашишга йўл очади, ўзининг ишини яхши бажаришга имкон беради. Ташкилот ўзининг кишилари салоҳиятидан тўлароқ фойдаланишга эришади.

Хулоса

Мотивация инсоннинг иш билан таъминлашдаги ички ва ташқи ҳаракатлантирувчи кучлар йиғинидисидир.

Меҳнат ҳар бир инсоннинг ҳаётининг эҳтиёжидир.

Мотивация назариясини ўрганиш инсон учун зарурий ҳолат. Мотивация назариясини ўрганишда чет эл олимларининг илмини билиш ҳозирги куннинг мақсадли вазифасидир.

Инсонлар мотивация назариясини яхши тушуниб олсалар улар ўз салоҳиятларини ошириб боришлари мумкин. Мотивация инсоннинг ижтимоий ҳолатини яхшилади.

Саволлар

1. Нима учун менежмент тизимида мойиллик (мотивация) фаолиятининг аҳамияти катта?
2. Мойилликка таъриф беринг.
3. Инсон эҳтиёжи, сабаби, важ-сабаблари, рағбатлантириш, зўр бериш, ҳалоллик каби фаолиятлар мойилликка қандай таъсир кўрсатади?
4. Мойиллик назариясининг йўналишлари мутахассислар томонидан қай даражада ўрганилган? Уларни баҳоланг.
5. Мойиллик жараёнининг назарий жиҳатдан ишлаб чиқарилган босқичларини имкон қадар тушунтиринг.
6. Мойиллик нима учун ўзгарувчан жараён?
7. Мойилликда рағбатлантиришнинг ўрнини белгилаб кўрсатинг.
8. Мойиллик таҳлилини ўтказишда нималарга эътибор берилиши лозим?
9. Мойилликни ўрганишда қандай усуллардан фойдаланилади?
10. Мойиллик усулининг самарадорлиги нима билан белгиланади?

Таянч иборалар: мойиллик, иш шароити, инфратузилма, малака, назария, ижрочилик интизоми, инсоний эҳтиёжлар, эҳтиёж пирамидаси, рағбатлантириш, қониқиш, ҳиссиёт, хулқ.

XVIII боб. МЕНЕЖМЕНТ МАДАНИЯТИ ВА УСЛУБИ

18.1. Маданият ва менежмент

“Маданият” тушунчаси ривожланиш даражасини умумлаштирувчи кўрсаткич бўлиб, бир қанча маънони билдиради. Масалан, жамият маданияти, айрим шахс маданияти ва ниҳоят, инсон фаолиятининг айрим тури маданияти ҳақида сўз юритиш мумкин. Инсон фаолияти моддий ва маънавий бойликлар яратувчи турларга бўлинади. Шу сабабли моддий ва маънавий маданият фарқ қилинади.

Моддий маданият инсон томонидан табиатни бўйсундириш даражаси кўрсаткичидир. Унга ишлаб чиқариш воситалари ва меҳнат предметлари киради. Маънавий маданиятга фан, аҳоли маълумот даражаси, тиббий хизмат даражаси, санъат даражаси, кишилар ахлоқий меъёрлари, маънавий эҳтиёжлар ва манфаатлар ривожланиши даражасини киритиш мумкин. Шундай қилиб, маданият инсоннинг ҳам маданий ишлаб чиқариш, ҳам маънавий ҳаёт соҳасида ривожланиши жараёнидаги ютуқларни қамраб олади. У инсоният билимлари, унинг меҳнати моҳиятидан иборат бўлиб, кишиларнинг аввалги авлодлари томонидан яратилади.

Инсоният маданияти ўсувчан, ўзгарувчан, чунки ҳозирги авлодаждодлар маданий кадрларидан ижодий фойдаланиш асосидагина янада ривожланиши мумкин.

Ўзбекистоннинг ноёб маданияти йиллар, асрлар давомида шаклланиб, уни сақлаш, ривожлантириш кўп миллатли республиканинг юқори маълумотли инсонлари – фан, адабиёт, санъат арбоблари вазифасидир. Инсон ҳаётининг фаолиятининг муҳим таркибий қисми бутун инсоният томонидан жамланган маданий бойликка эга бўлиши, шу жумладан бошқарув маданиятини эгаллашдир.

Менежмент маданияти жуда муҳимдир. Инсоният ўз ривожланиш жараёнида жуда катта менежмент тажрибасини жамлаган. Бозор шароитида бу тажриба бошқарув самарадорлигини оширишга хизмат қилиши керак. Менежментнинг вужудга келиши ва ривожланиши, аввало бошқарув маданияти даражаси юксалиши билан борлиқдир. Чунки менежмент йўллари, усуллари, восита ва услубларига танқидий баҳо бериш йўли билан, уларнинг энг яхшилари жаҳон тажрибасида қўлланиши учун ажратиб олинди.

Менежмент маданияти инсон маданиятининг таркибий қисми бўлиш билан бирга бир қатор ўзига хос хусусиятларга ҳам эга. Маданиятга эга бўлиш менежер учун фақат зарур эмас, балки шарт,

чунки ҳар бир ташкилотнинг ҳар бир бўлинмаси самарали ишлаши учун унинг ходимлари юксак маданиятга эга бўлишлари керак.

Менежмент маданияти даражаси ходимлар, айниқса, менежерлар маданиятини, менежмент жараёни маданияти, бошқарув техникаси, меҳнат шароитини акс эттирувчи кўрсаткичлар бўйича баҳоланади. Менежмент маданияти элементларининг турли-туманлиги бошқарув жараёнида турли-туман меъёрларга, жумладан, ахлоқий, ҳуқуқий, иқтисодий, ташкилий, техникавий, эстетик меъёрларга риоя қилиш заруратини келтириб чиқаради.

Ахлоқий меъёрлар инсоннинг ахлоқ ва одоб соҳасидага хулқини тартибга солади. Улар жумласига ижтимоий бурчни тўғри тушуниш, киши ўртасида инсоний муносабат ва ўзаро ҳурмат, виждонлилик, ҳақиқатгўйлик, камтарлик ва ҳ.к. киради. Бошқарув жараёнида ахлоқий меъёрларга риоя қилиш унинг маданияти юқори даражасидан далолат беради.

Менежментда ҳуқуқий меъёрлар давлат-ҳуқуқий ва ташкилий-ҳуқуқий меъёрий ҳужжатларда акс этади. Давлат корхонаси тўғрисида қонун, тадбиркорлик ҳақидаги, мулк тўғрисидаги қонунлар шулар жумласига киради. Лекин қонунлар ҳар бир корxonанинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга ололмайди. Шу сабаб ҳар бир корхона, қонунга асосланган ҳолда, корхонада ишлаб чиқаришнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олувчи меъёрий қоидалар ўрнатилади.

Иқтисодий меъёрлар корхона фаолияти жараёнида эришилиши лозим бўлган иқтисодий кўрсаткичларни белгилайди. Улар жумласига молия-кредит меъёрлари, ссудалар олиш тартиби, амортизация меъёрлари, маҳсулотнинг ҳисобланган баҳоси, фойда меъёри, рентабеллик меъёри, фондлар учун тўловлар, бюджетга тўловлар, иқтисодий рағбатлантириш меъёрлари киради.

Ташкилий меъёрлар ташкилот таркибини, алоҳида бўлинма ва шахслар фаолияти таркиби ва тартибини, ички тартиб фаолият турларини, ходимлар вазифаларини, ахборотни қайта ишлаш ва фойдаланиш жараёнини белгилайди.

Техникавий меъёрлар корхона ва унинг бўлинмаларининг бошқарув учун зарур ускуна, техника ва транспорт воситалари, асбоблар билан қуролланганлик даражасини билдиради. Эстетик талаблар ва меъёрлар ҳам бошқарув жараёнида қўлланиладиган техника воситалари ва ускуналари ҳам бошқарув ходимлари учун ташқи муҳитдир.

18.2. Менежмент маданиятининг асосий элементлари

Менежмент маданияти таркибига бошқарув ходимлари маданияти, бошқарув жараёнлари маданияти, меҳнат шароити маданияти ва ҳужжатлар юритиш маданияти киради.

Менежмент маданиятининг барча элементлари ўзаро боғлиқ ва ўзаро таъсир этувчидир. Шу билан бирга улар орасида бошқарув ходимлари маданияти етакчи аҳамиятга эга. Менежер бошқарув жараёни маданиятининг юқори даражасига эришиш ва ўз меҳнатини ташкил этишни такомиллаштириб бориши керак.

Бошқарув ходимларининг маданияти кўп омилларга боғлиқ, умумий маданият даражаси, ишбилармонлик сифатлари, бошқарув илмини чуқур ва ҳар томонлама билиш ва уни ўз фаолияти жараёнида қўллай олиш билан тавсифланади.

Ҳар бир корхона ва ташкилот менежери ўз вазифасини бажариш жараёнида жамоанинг бошқа аъзолари билан муносабатда бўлар экан ишбилармон кишилар ўртасидаги муносабат мавжуд ахлоқий қоидаларга бўйсунди. Ҳар бир жамоада хайрихоҳлик, инсонга ҳурмат муҳити мавжуд бўлиши керак. Бошқарув маданияти сансалорлик, мансабпарастлик, шафқатсизлик, кўполликка зиддир. Бошқарув тизимида, шунингдек, давлат меъёрларига риоя қилмаслик, ваъдабозлик, фаолиятга нотўғри баҳо бериш ва бошқа хусусиятларга йўл қўйиб бўлмайди. Меҳнатга ижодий ёндашиш, тадбиркорлик, жавобгарлик, ташаббус ва мустақиллик, хўжасизликка, бюрократизм, қонунбузарликка, муросасизлик, виждонийлик, камтарлик ва оддийлик бошқарув ходимлари маданиятини ифодалайди.

Бошқарув ходимлари маданиятини таъминлашнинг асосий йўллари – бошқарув илмини чуқур эгаллаш, умумий маданий даражаси ва малакасини мунтазам ошириб бориш, ўз фаолияти натижаларини таҳлил этиш ва тушуниш, ижобий шахсий сифатларни ривожлан-тиришдан иборат.

Бошқарув маданияти учун бошқарув жараёнини ташкил этиш маданияти даражаси муҳим аҳамиятга эга. Бошқарув жараёни маданиятига риоя қилиш корхонада замонавий бошқарув жараёни қўлланилишини билдиради.

Бошқарув жараёни маданияти шунингдек, бошқарув меҳнатини (бошқарув меҳнатини мақбул тақсимлаш, кооперация қилиш ва чегаралаш, ишчилар сонини меъёрлаш, кадрларни тўғри жойлаштириш ва улардан фойдаланиш) ва ишловчи иш жойини (иш жойи ва бинонинг қулайлиги, уларнинг санитария-гигиена талабларига жавоб

бериши), мақбуллаштириш, мажлисларни, суҳбатларни, ташрифчиларни қабул қилиш, учрашув, телефон орқали сўзлаш, меҳнаткашлар хатлари билан танишишни тўғри ташкил этиш ва расмийлаштиришни ҳам қамраб олади.

Бошқарув жараёнида турли-туман техника – оддий калькулятордан тортиб мураккаб компьютерларгача қўлланилади. Менежерлар бу техника имкониятлари ва самарали фойдаланиш соҳаларини билишлари лозим бўлиб, бу бошқарув маданияти даражасини билдиради.

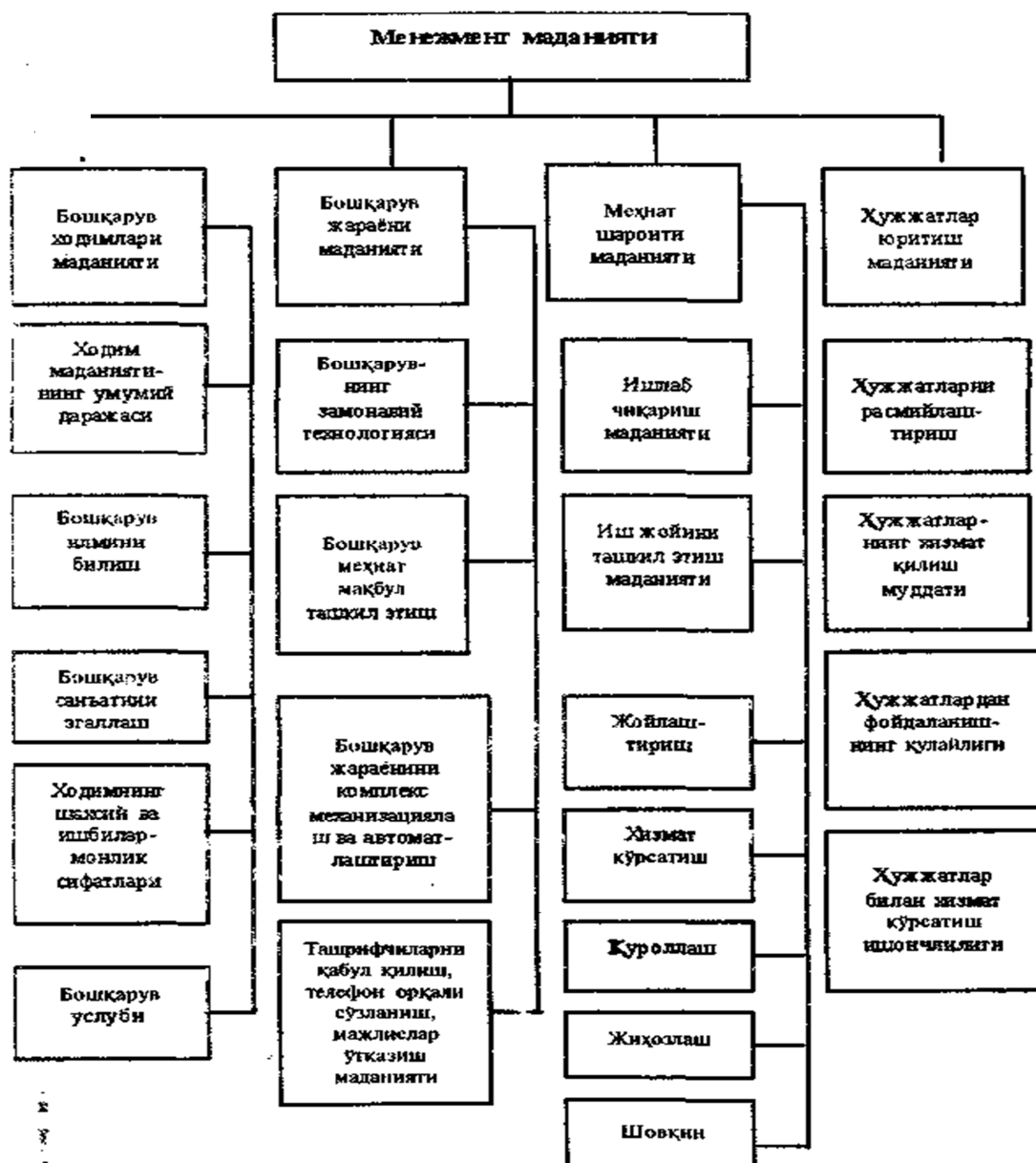
Бошқарув маданиятининг ажралмас элементи – ҳужжатлар юритиш маданиятидир (19-расм). Ҳужжатларнинг бошқарув жараёнидаги аҳамияти жуда катта, чунки бошқарувнинг бирор-бир вазифасини ҳужжатлар асосида етказилиб берилувчи ахборотсиз амалга ошириб бўлмайди. Ҳужжатлардаги ахборот корхона ташқи ва ички фаолиятининг барча томонини қамраб олади.

Бошқарув жараёнининг барча операциялари амалда ҳужжатлардан бошланиб, ҳужжатлар билан тугайди.

Бошқарув маданиятини такомиллаштириш унинг барча элементларини такомиллаштириш демакдир.

Бошқарув услуби – маълум бир раҳбарнинг бошқарув жараёнида қўлловчи ўзига хос, ўзгармас усул ва ҳаракатлари йиғиндидир.

Мутлақо ўхшаш кишилар бўлмагани каби вазифалар кўплиги сабабли мутлақо бир хил бошқарув услуби ҳам бўлмайди. Раҳбар фақат ўзига хос хусусият ва сифатлар воситасида фақат ўзига хос, мансуб услубда иш юритади. Бу маънода услуб раҳбарнинг шахс сифатидаги хусусиятларинигина эмас, балки фаолияти хусусиятларини ҳам ифодалайди. Кишиларни бошқарар экан, раҳбар жамоанинг натижавий мақсадини кўра билади ва уни шу мақсад сари йўналтиради. Раҳбар ишнинг моҳиятига тушунган ва уни чуқур ўрганган ҳолда мутахассислар фаолиятини моҳирона бирлаштириш ва йўналтириши керак.



19-расм. Менежмент маданиятининг асосий элементлари

18.3. Раҳбар-бошқарув услуги тушунчаси

Ишлаб чиқаришни бошқариш услуги бошқарув аппарати, барча раҳбар ва мутахассисларнинг катта ва мураккаб фаолиятини акс эттиради. Бошқарувнинг ҳар бир вазифаси ўзига хос хусусиятларга эга ва шу сабабли унга мос усулларни талаб этади. Назарий жиҳатдан бошқарув аппаратининг умумий услуги алоҳида бошқарув ташкилотлари услублари йиғиндисидан иборат бўлиши керак. Лекин амалда алоҳида ташкилотларнинг турли услублари ўзаро бирлашиб, бири-бирини бойитиш ва натижада, бутун бошқарув маъмуриятга хос бўлган ўзгача бошқарув услуги вужудга келади.

Ҳисобчининг юксак даражадаги аниқлиги, механикнинг эҳтиёткорлиги, иқтисодчининг режалилиги ва ҳ.к. билимлар бошқариш услубини белгиловчи мажмуанинг таркибий қисмларидан иборат. Жамоанинг ҳар бир аъзоси ўз услубини киритади ва шу йўл билан ушбу жамоанинг бошқарув услуби вужудга келади. Кўпинча жамоадан бирор ходим кетиб, ўрнига янги киши келади. У, одатда жамоада ундан олдинги ходим эгаллаган жойни эгалламаслиги мумкин. У мавжуд услубга мослашиши, жамоа иш юритиш услубига тўғри келувчи услуб яратиши лозим. Албатта унинг ишлаш услуби меҳнат жамоаси услубига ҳам таъсир кўрсатади.

Замонавий услуб жамоанинг ҳар бир аъзоси олдида катта талаб қўяди ва шу билан бирга ўз-ўзидан мамнун бўлиш, маъмуриятчилик, расмийчиликни инкор қилади. Услуб ижтимоий ривожланиш қонунларини, ишлаб чиқаришни бошқариш тамойил ва усуллари асосида шаклланади. Бошқарув маҳорати кўникмаси йиғиндиси, кишиларни ташкил этиш, шунингдек, шахсий тартиблилик билан тавсифланади. Ниҳоят, услуб бошқарув ходимларининг руҳий хусусиятлари, кучли ирода, қатъийлик ва қўрқмаслик, бошқа кишилар фаолиятини йўналтира олиш кабиларни қамраб олади. Бундан ташқари, раҳбар тасаввур этиш, аниқ фикр юритиш, уддабурон, илмий фикрни тушуна олиш ва бошқаларга етказа олиш қобилиятига эга бўлиши керак.

Раҳбар менежмент, иқтисодиёт, молия, ҳуқуқ, социология ва педагогика асосларини билиши лозим. Бу фанлар бугун менежментга илмий қарашлар тизимини яратиш имконини беради. Бошқарув фақат илмий билимларга эга бўлишни эмас, балки бошқариш санъатини билишни ҳам талаб қилади. Бошқарувни ташкил этиш билан шуғулланувчи, аввало, ўз-ўзини тарбиялай олиши, ўзини бошқара олиши зарур. Бунинг учун у доимо ва мунтазам ўзини ўзи тарбиялаши керак. Раҳбарнинг услуби эшитиш ва ўқиш, сўзлаш ва ёзиш, яъни ахборотни қабул қилиш ва уни бошқаларга узатиш малакасида ифодаланади. Раҳбар учун зарур бўлган сифатлар жумласига унинг ташкилотчилик қобилияти, иш қобилияти, кучи, хушмуомалалиги, иродалилиги киради.

Бозор шароитида ишловчи раҳбар ва мутахассислар олдида қатъий талаблар қўйилади. Улар юқори ишбилармонлик ва ахлоқий сифатларга, тадбиркор бўлиш, ахл жамоа ташкил этиш ва меҳнат жамоаси билан давлат манфаатлари мувофиқ келишини таъминлай олишлари лозим. Замонавий раҳбарлар юқори малакага эга бўлиши, истиқболни кўра олиши ва самарали хўжалик юритишга имкон

яратувчи иқтисодий фикр юритиш, шахсий интизомга эга бўлиш, топширилган вазифага жавобгарлик ҳисси билан ёндашиш, ғояларни тўплаш, чиқишиб кетадиган ва ишбилармон бўлиши керак. Раҳбар доимо хотиржам ва ўзига ишонган бўлиши, ташаббус кўрсатиши, таваккалчи бўлиши керак. Жавобгарлик олдида кўрқиб кучсизлик белгисидир. Жавобгарликдан кўрққан киши раҳбар бўла олмайди. Раҳбар қўл остидагилар билан шундай муносабатда бўлиши керакки, токи улар унинг олдида маслаҳат учун бемалол кирсинлар. Раҳбар ўз қўл остидагиларни яхши билиши, улар билан суҳбатлашиши, улар қобилияти, билими, эгаллаган лавозимига мослигини ва аксинча, улар билим, қобилият, малака ва ахлоқий сифатларидан фойдаланиш етарли эканлигини аниқлаш лозим.

Обрўга эга бўлмай муваффақиятли раҳбарлик қилиш мумкин эмас, лекин обрўга куч билан эмас, иш билан, қандай ишлашни ўз мисолида кўрсатиш билан, уни қандай бажариш ҳақида сўзлаш билан, фақат талабчанлик ва қатъийлик билан эмас, билим ва кўникма орқали эришиш мумкин. Бошқарув санъатига эга бўлмаган раҳбар қабул қилинган қарорлар самарали бўлишини таъминлай олмайди. Лекин инсон раҳбар бўлиб туғилмайди, балки иш жараёнида шаклланади.

Раҳбар иш услуги корхона фаолияти якуний натижаларига ишлаб чиқаришни бошқариш вазифалари воситасида таъсир кўрсатади. Уларнинг ҳар бири бошқа вазифалар билан узвий боғлиқ ҳолда таъсир қилади, ҳамда услубнинг фойда ва корхона фаолиятини умумлаш-тирувчи кўрсаткичларга таъсир этишининг ягона механизми таркибига кирувчи боғловчи бўғин вазифасини бажаради. Услуб билан ишлаб чиқариш натижалари ўзаро алоқаси тизими раҳбарлар билим ва кўникмалари, бошқарув жараёни технологияси, меҳнат интизоми воситасида амалга ошади ва раҳбар томонидан қўлланилувчи бошқарув усули билан боғлиқ бўлади.

18.4. Менежментда қўлланиладиган услублар

Менежментда учта асосий услуб фаркланади: авторитар (ёки буйруқ, автократ); демократик (ёки коллегиял), либерал.

Авторитар раҳбар ўз қўл остидагиларни мажбурлаш, такдирлаш ёки анъаналарни дастак қилиш йўли билан ўз иродасига бўйсундиради. Дуглас Марк Грегор (бошчилик соҳасида машҳур америкалик олим) “Х” назарияси деб атаган автократ фаолияти ижрочилар қобилиятини ҳисобга олмайди. Мак Грегор унинг

усулларини “Ү” назарияси деб атовчи демократик раҳбар, қарор қабул қилишда ўз қўл остидагилари қатнашувига йўл қўяди, уларга ишонтириш йўли билан таъсир кўрсатади. Либерал раҳбар ўз қўл остидагиларга тўлиқ эркинлик беради.

Мичиган университети профессори Р. Лайкерт раҳбарларни ишга йўналган ҳамда инсонга йўналган турларга ажратади. Ишга йўналган раҳбар максимал унумдорлик ва яхши меҳнатни рағбатлантириш тизими мавжуд бўлиши ҳақида ғамхўрлик қилади. Инсонга йўналган раҳбар инсоний муносабатларни яхшилаш йўли билан таъсир кўрсатишга интилади.

Менежментнинг авторитар услубида ходимлар фақат уларга буюрилган вазифани бажаришлари лозим, бунда улар фақат энг кам зарурий ахборотга эга бўлишлари керак. Раҳбарликнинг авторитар усули армия ва флотда қўлланилади. У расмий тизим, низомда кўрсатилган ҳарбийларнинг ҳуқуқ ва бурчларига таянади. Авторитар услубнинг афзал томони бўйсунувчиларга таъсир этишнинг марказлашган ҳолда олиб боришдир. Шу сабабли авторитар услубда таъсирлар тезкор ва мақбул услубда осон эришилади. Лекин бу услуб ходимлар ташаббускорлигини рағбатлантирмайди. Раҳбар ўз ходимлари меҳнати самарадорлигини оширишда қийинчиликка дуч келади. Бундай раҳбарнинг энг катта камчилиги – ташаббусни бўғиш, қўл остидагилар ижодий кучларидан фойдаланмаслиги, иш бир тартибда бажарилишидир.

Раҳбар томондан авторитар услуб қўлланилишини белгиловчи ташқи омиллар – ёмон интизом, ташкилий иш яхши ташкил этилмаганлиги, бошқарув қарорларини тайёрлаш ва қабул қилишга вақт етишмасликдир. Баъзан жамоа мураккаб шароитга дуч келганда авторитар услуб зарур бўлади. Раҳбарнинг шахсий сифатларидан келиб чиқувчи ички омиллар ҳам мавжуд. Бундай раҳбар иш услубини ўзгартириши учун у ўз устида доимо ишлаши, шунингдек, юқори ташкилот томонидан таъсир этилиши зарур.

Раҳбарлик қилишнинг демократик услуби қарорлар қабул қилиш ва ечишда жамоа аъзоларини кенг жалб этиш билан ажралиб туради. Бунда муҳокама қилишнинг мувофиқлаштириш ва назорат қилишнинг жамоа шаклларида кўпроқ фойдаланилади, раҳбар ўз ваколатининг бир қисмини қўл остидагиларга топширади. Раҳбарлик қилишнинг демократик услубида ходимлар ўз иши истиқболи ҳақида тушунчага эга бўлиш учун етарли ахборот оладилар. Демократик услубнинг афзаллиги – ходимлар ташаббускорлиги ва ўз ишидан

мамнун бўлиши учун қулай шароит яратилишидир. Демократик услуб “пастдан пастга” мунозара қилиш ва танқид тамойилларига асосланади. Энг муҳим қарорлар жамоа фаоллари томонидан раҳбар бошчилигида қабул қилинади. Кўп ҳолларда қарорлар мажлис ва йиғилишларда қабул қилинади.

Лекин бу услуб ҳам камчиликлардан холи эмас. У мунозара ва муҳокама учун вақт бўлмаган, бошқарув қарорини тез қабул қилиш зарур бўлган вазиятларда фойда олишни намоён қилишга имкон яратади, лекин улар измида бўлмайди. У одатда ўзига бўйсунувчилар тафсилотларини суриштирмайди, майда-чуйда ишларда йўл-йўриқ кўрсатмайди ва назорат қилмайди, лекин доимо улар фаолияти натижаси билан қизиқади, зарур бўлган ҳолларда маслаҳат беради. Бундай раҳбарлик остидаги ходимлар ишдаги вазият ҳақида тўлиқ ахборотга эга бўладилар. Раҳбар мутахассис фикрини ҳисобга олади, жамоада ҳамкорлик учун қулай вазият яратиш учун ҳаракат қилади.

Раҳбарликнинг либерал услуби раҳбарнинг жамоа фаолиятига минимал аралашувида кўринади. Раҳбар бундай ҳолда меҳнат жамоалари ўртасида воситачи вазифасини бажаради, ходимларни иш учун зарур ахборот билан таъминлайди. Либерал услуб, мақсад аниқ ва ходимлар иши индивидуал хусусиятга эга бўлсагина қўлланилиши мумкин. Бундай шароитда ходимлар ўз фаолиятини режалаштирадилар ва ташкил этадилар, раҳбарга эса фақат зарур ҳоллардагина мурожаат қиладилар. Либерал услуб кўпроқ илмий тадқиқот ишларига раҳбарлик қилишда қўлланилади, чунки бу ҳолда ижодий фаоллик ва мустақиллик талаб этилади. Ишлаб чиқариш шароитида либерал услубни қўллаб бўлмайди.

Амалда аниқ бир услуб соф ҳолда қўлланилмайди, кўп ҳолларда бир қанча услублар йиғиндисидан фойдаланилади. Фаол раҳбар онгли равишда у ёки бу услубнинг ижобий томонларидан фойдаланишга, салбий томонларини бартараф этишга ҳаракат қилади. Лекин барча услублар бир хил кучга эга деб ҳисоблаш ҳам нотўғри. Доимо раҳбарлик қилишнинг демократик усули афзал кўрилади. Худди мана шу услуб истиқболга эга, уни ривожлантириш ва такомиллаштириш зарур.

Хулоса

“Маданият” тушунчаси кенг қамровли, умуминсоний тушунча. Инсон ҳамиша моддий ва маънавий бойликлар яратиш билан банд. Шунинг учун моддий ва маънавий маданият фарқланади.

Инсоннинг табиатни ўзлаштириш амалий кўрсаткич даражаси моддий маданиятни билдиради. Маънавий маданиятга фан, аҳолининг маълумот даражаси, тиббий хизмат, санъат даражаси, кишиларнинг ахлоқий меъёрлари, руҳий билим ва қизиқишлари киради.

Менежмент маданияти ҳам умуминсоний маданиятнинг бир бўлаги ҳисобланади, у бошқарув ходимларининг маданият даражасини, бошқарув жараёни, маданияти, меҳнат шароити маданияти, ҳужжат ва иш юритиш маданиятини ифодалайди.

Бошқарув услуги раҳбарнинг бошқарув жараёнида қўллайдиган барча энг яхши, чидамли, бардошли усуллар йиғиндиси.

Менежментнинг учта аниқ усули бор: авторитар (директив), демократик (коллегиал) ва либерал.

Амалиётда у ёки бу усул “соф” қўлланилмайди, усуллардан бошқарувда қўшиб қўлланилади. Демократик услуб устуворликка эга.

Саволлар

1. Маданиятнинг қандай турларини биласиз?
2. Моддий ва маънавий маданият нима билан фарқланади?
3. Нима учун инсоният маънавий бойликлардан воқиф бўлиши керак?
4. Менежмент маданияти деганда нимани тушунаси?
5. Менежмент маданиятининг асосий элементларини гапириб беринг.
6. Бошқарув ходимлари маданиятига қандай омиллар таъсир этади?
7. Менежментнинг аниқ усулларини айтинг ва таърифланг.
8. Корхонанинг охириги иш натижасига раҳбарнинг иш услуги қандай таъсир кўрсатади?
9. Ҳозирги замон корпоратив маданиятини изоҳлаб беринг.
10. Тадбиркорликни ривожлантиришда маданиятнинг қайси жиҳатларига кўпроқ эътибор қаратилади?

Таянч иборалар: менежер маданияти, маданият турлари, раҳбарлик услуги, соҳа белгиси, гуруҳ, ишлаб чиқариш гуруҳлари, норасмий ташкилот, ваколат кучлари.

XIX боб. НИЗО ВА СТРЕСС (РУҲИЙ ЗЎРИҚИШ)НИ БОШҚАРИШ

19.1. Низолар табиати, тури ва сабаблари

Низо аниқ шахс ёки гуруҳлардан иборат бўлган икки ёки ундан ортиқ томон ўртасида муроса мавжуд бўлмаслигидир. Ҳар бир томон ўз нуқтаи назари қабул қилинишига интилиб, бошқа томоннинг шундай ҳаракат қилиши учун тўсқинлик қилади (масалан, икки муҳандис станок яратиб, ҳар бири ўз лойиҳасининг қабул қилинишини талаб қилади). Низо кўпинча тажовуз, таҳдид, мунозара, душманлик, уруш ва ҳ.к.лар билан тенглаштирилиб, доимо номақбул ҳодиса сифатида қабул қилинади, унга имкони борича йўл қўймаслик ёки вужудга келган чоғда тезлик билан ҳал этиш зарур. Низога нисбатан бундай муносабат “илмий бошқарув” ва “маъмурий мактаб”га мансуб муаллифлар асарларида акс эттирилган.

“Инсоний муносабатлар” мактабига мансуб муаллифлар, шунингдек, низоларга йўл қўймаслик мумкин, деб ҳисоблаганлар. Низоларга корхона фаолияти самарадор эмаслиги ва ёмон бошқарув белгиси сифатида қараганлар. Улар фикрига кўра, корхонадаги яхши ўзаро муносабат низолар вужудга келишининг олдини олиши мумкин, деб ҳисоблаганлар.

Ҳозирги замон нуқтаи назаридан самарали бошқарилувчи корхона-ларда баъзи низолар мавжуд бўлибгина қолмай, балки улар мавжуд бўлиши заруратдир. Албатта, низо ҳамиша ҳам ижобий хусусиятга эга бўлмайди. Баъзи ҳолларда у алоҳида шахс ёки корхона эҳтиёжларини қондиришга тўсқинлик қилади. Лекин кўпчилик ҳолларда низолар турли нуқтаи назарни баён қилишга ёрдам беради, қўшимча ахборот, муқобил қарорларга эга бўлиш учун имкон яратади. Бу қарор қабул қилиш жараёнини самаралироқ қилиб, кишиларга ўз фикрини билдириш учун имкон яратади.

Шундай қилиб, низо маълум бир вазифа бажариши ва корхона фаолияти самарадорлиги ортиши учун хизмат қилиши мумкин ёки бирор вазифани бажаришга тўсқинлик қилиб, шахсий қониқиш ва корхона фаолияти самарадорлиги пасайишига олиб келиши мумкин. Низоларни бошқариш учун низоли вазият вужудга келиш сабабларини билиш лозим. Низоларнинг тўрт асосий тури мавжуд: шахснинг ички низоси, шахс ва гуруҳ ўртасидаги низо, шахслар ўртасидаги низо, гуруҳлар ўртасидаги низо.

Шахснинг ички низоси бир кишига қарама-қарши топширик берилган ва ундан бир-бирини инкор этувчи натижа талаб қилинган ҳолда вужудга келади. Масалан, цех бошлиғига ишлаб чиқариш бошлиғи маҳсулот ишлаб чиқаришни кўпайтиришни талаб қилса, корхона СНБ (сифат назорат бўлими) бошлиғи ишлаб чиқариш жараёнини секинлашириш йўли билан маҳсулот сифатини яхшилашни талаб қилади. Бундай ҳолда низонинг асосий сабаби – ягона раҳбарлик тамойилининг бузилишидир. Шахс ички низоси, шунингдек, ишлаб чиқариш талаблари ходимлар шахсий манфаатларига мувофиқ бўлмаслиги натижасида вужудга келади. Масалан, ўша цех бошлиғи шанба ва якшанба кунларини оиласи даврасида ўтказишни режалаштирган эди, лекин у жума куни раҳбардан шанба кунини иш куни деб эълон қилиши ва шошилиш буюртмани бажариш зарурлиги ҳақида буйруқ олади. Натижада ҳам ишда, ҳам оилада низоли вазият вужудга келади.

Шахслар ўртасидаги низо энг кенг тарқалган ҳисобланади ва корхонада у турлича намоён бўлади. Кўпинча бу раҳбарларнинг ҳокимият, ресурс, капитал ва ишчи кучи учун манфаатдорлигидан иборат. Ҳар бир раҳбар ресурслар чекланган бўлганлиги сабабли, улар фақат у корхонасини ресурслар билан таъминланишини ўйлашга мажбур. Битта бўш жой учун икки номзод мавжуд бўлган ҳолда ҳам улар ўртасида узоқ низо давом этиши мумкин. Шахслар ўртасидаги низо икки шахс ўртасидаги қарама-қаршилик сифатида ҳам намоён бўлиши мумкин. Турли феъл, дунёқараш, қадриятларга эга кишилар кўпинча чиқиша олмайди.

Алоҳида шахс ва гуруҳ ўртасида бу шахс гуруҳ нуқтаи назаридан фарқ қилувчи нуқтаи назарга эга бўлган ҳолда низо чиқиши мумкин. Масалан, мажлисда сотув ҳажмини ошириш масаласини муҳокама қилиш жараёнида кўпчилик бунга маҳсулот нархини тушириш йўли билан эришиш тарафдори бўлса, бир киши бу нарса фойда қисқаришига ҳамда маҳсулот сифати ёмонлашган деган фикрга олиб келади, дейиши мумкин. Бу ҳол, албатта, низога олиб келади ёки бошқа мисол келтирайлик. Раҳбарнинг интизомни мустаҳкамлаш учун кўрган тадбирлари ходимлар гуруҳига ёқмаслиги мумкин. Бу ҳолда гуруҳ раҳбарга нисбатан муносабатини ўзгартириб, меҳнат унумдорлигини пасайтиришлари мумкин.

Гуруҳлар ўртасидаги низо гуруҳлар ўртасидаги келишмовчиликларга олиб келади, масалан, касаба уюшмаси ва маъмурият ўртасида, корхона чизиқли бошқаруви билан штабли бошқарувчилар ўртасида

рўй бериши мумкин. Чизиқли раҳбарлар кўпинча штаб мутахассислари тавсияларини тан олмайдилар, ҳар бир масала бўйича уларга тобе эканликларини дастак қиладилар. Штаб ходимлари, ўз навбатида, ўз қарорларини мустақил ҳал этиш имкониятига эга эмасликларидан норози бўладилар. Бу вазият вазифани бажаришга қаршилиқ қилувчи низога мисол бўлади. Уларнинг асосий сабаби ресурсларнинг чекланганлиги, масалаларни ҳал этишнинг ўзаро боғлиқлиги, мақсад, қадриятлардаги фарқлар, ҳаётий тажриба ва хулқдаги фарқлар, қониқарсиз коммуникациялардир.

Баъзи ташкилий тизимлар ва муносабатлар вазифалар ўзаро боғлиқлигидан келиб чиқувчи низолар рўй бериши учун шароит яратади. Шу сабабли ўзаро боғлиқ бўлинма раҳбарлари битта умумий раҳбарга бўйсунishi керак, чунки шундай қилинганда низо вужудга келиш эҳтимоли камаяди. Масалан, меҳнат ва иш ҳақи бўлими, молия бўлими ўзаро боғлиқ бўлиб, битта раҳбар – бошлиқ ёки бош иқтисодчига бўйсунадилар.

Ташкилот ихтисослашуви кучайиши билан низо вужудга келиш эҳтимоли ҳам шунча ортади. Ихтисослашган ташкилотлар мақсадлари турлича, улар қарор қабул қилишда нисбатан мустақилдир. Тасаввур ва қадриятлар ўртасидаги фарқ ҳам низолар чиқишига сабаб бўлади. Масалан, раҳбар қўл остидаги ходим ўз фикрини билдириш ҳуқуқига эга деб ўйласа, раҳбар фикрига кўра, фақат унинг фикри сўралганда билдириш, бошқа пайт эса буюрилган ишни бажариши керак.

Олий ўқув юртининг юқори малакали ходимлари мустақиллик ва эркинликни, улар манфаатларини чекламасликни талаб қиладилар. Кафедра мудири ҳар бир муаммоли ишни қаттиқ назорат қилса, низоли вазият вужудга келиши мумкин. Кишилар хулқи ва ҳаётий тажрибасидаги фарқ ҳам низога олиб келиши мумкин. Баъзан ҳар бир сўз учун жанжаллашувчи кишилар ҳам учраб туради, бундай кишилар низоли вазият вужудга келишига сабабчи бўлади.

Қониқарсиз коммуникациялар, яъни ахборот алмашиш қийинлашуви низо учун ҳам сабаб, ҳам унинг оқибати бўлиши мумкин. Масалан, ҳар бир бўлим ёки ходим бажариши лозим бўлган вазифалар аниқ белгилаб қўйилмаган тақдирда ҳам бўлимлар, ҳам айрим ходимлар ўртасида низо келиб чиқишига олиб келади. Бир неча низо манбаининг мавжуд бўлиши низоли вазият эҳтимолини кўпайтиради.

Бир томон иккинчи томонга ўз нуқтаи назари тўғри эканлигини уқтириши натижасида бундай низолар вужудга келади.

19.2. Низоли вазиятни бошқариш

Низоли вазиятни бошқаришнинг бир қанча самарали усуллари мавжуд, уларни икки тоифага ажратиш мумкин: таркибий ва шахслар ўртасидаги.

Раҳбар, низонинг асосий сабаби кишилар феълидан иборат, деб ҳисобламаслиги керак. Албатта бундай фарқлар низога сабаб бўлиши мумкин, лекин улар кўпинча низога олиб келувчи омиллар қаторига киради, холос. Раҳбар низони бартараф этишдан аввал унинг келиб чиқиш сабабларини турли усуллар тоифасида таҳлил қилиши керак.

Низоларни ҳал этишнинг тўрт таркибий усули мавжуд: ишга бўлган талабни тушунтириш, координация ва интеграция механизмларидан фойдаланиш, умумий ташкилий мақсадлар мажмуини белгилаш, рағбатлантириш тизимини қўллаш.

Ишга қўйиладиган талабларни тушунтириш низоли вазиятни бошқаришнинг энг яхши усулларида ҳисобланади, ҳар бир ходимга, бўлинма ишидан қандай натижа кутилиши, уларнинг асосий ҳуқуқ ва бурчлари тизимини тушунтириш керак.

Низоли вазиятни бошқаришнинг яна бир усули координация механизми – буйруқлар занжири, ваколатларни тақсимлашни қўллашдир. Агар бир-икки ходим ўртасида баъзи масалалар бўйича норозилик бўлса, улар умумий бошлиқларга қарор қабул қилиш учун мурожаат қилишлари низонинг олдини олади. Ягона бошчилик усули низоли вазият олдини олиш имконини беради, чунки раҳбар қўл остида ишловчи ходим кимга бўйсунушини яхши билади.

Низоли вазиятни бошқаришда бошқарув иерархияси, вазифаларни боғловчи хизматлар, мақсадли гуруҳлар каби интеграция воситаларини қўллаш зарур. Масалан, савдо бўлими билан ишлаб чиқариш бўлими ўртасида низо вужудга келган корхонада буюртма ва сотув объектларини уйғунлаштирувчи бўлинмалар хизматларини ташкил этиш йўли билан муаммони ҳал этиш мумкин. Умумий ташкилий мақсадлар мажмуини белгилаш низоли вазиятни бошқаришнинг яна бир таркибий усулидир. Масалан, ишлаб чиқариш бўлимининг уч сменаси бир-бири билан низо қилган бўлса, ҳар бир смена учун эмас, балки бутун корхона бўлими учун вазифа белгиланиши лозим. Худди шу тарзда бутун корхона учун мақсад

белгилаш бўлимлар бошлиқлари фақат бўлим учун эмас, балки бутун корхона учун муҳим қарорлар қабул қилишига олиб келади.

Низоли вазиятни бошқариш усули сифатида кишилар хулқиға таъсир кўрсатувчи тақдирлаш усулини қўллаш мумкин. Муаммони ҳал этишга ҳар томонлама чуқур ёндашувчиларга ташаккур эълон қили-ниши, мукофот берилиши ёки юқори лавозимга кўтарилиши лозим.

Низоларни бартараф этишнинг қуйидаги шахслараро беш услуби мавжуд:

1. *Четланиш* киши низодан қочиши, қарама-қаршилиқлар вужудга келиши мумкин бўлган вазиятга тушмасликка, зиддиятларга олиб келувчи масалаларни муҳокама қилмасликка ҳаракат қилишни ифодалайди.

2. *Силлиқлаш* бекорга жаҳл қилмаслик, битта жамоа аъзоси бўлганлиги учун ходимлар бир-биридан ачиқланмаслиги лозимлигини кўзда тутлади. Низолар бўйича америкалик олимлар Р. Блей ва Д. Мутон бир кишида низога бўлган интилишни бу муаммо унча катта аҳамиятга эга эмаслигини, ҳозирги пайтда яхши нарсалар ҳақида ўйлаш кераклигини таъкидлаш билан босиш мумкинлигини кўрсатганлар. Натижада тинчлик-тотувлик ўрнатилади, лекин муаммо бартараф этилмайди.

3. *Зўрлаш* таклиф этилаётган нуқтаи назарни зўрлик билан қабул қилдиришдир. Бундай йўл тутган кишини бошқалар фикри қизиқтирмайди, низо куч билан, бошлиқ иродасига бўйсундириш йўли билан бартараф этилади. Бу услуб раҳбар қўл остидагиларга нисбатан катта қудратга эга бўлган вазиятларда қўл келади. Бу услубнинг камчилиги – ходимлар ташаббусини бўғади. Зўрлаш ёшроқ ва билими кучлироқ ходимлар ўртасида норозилик вужудга келишига олиб келади.

4. *Келишув* бошқа томон нуқтаи назарини маълум даражада қабул қилишни ифодалайди. Келишув қобилияти юқори баҳоланади, чунки у зиддиятларни бартараф қилиш, томонлар рози бўлишига олиб келади.

5. *Муаммони ҳал этиш* турли нуқтаи назарлари мавжуд эканлигини тан олиш ва низолар келиб чиқиш сабабларини тушуниш учун улар билан танишиш ҳамда барча томон учун мақбул иш кўришни кўзда тутлади. Низоларни чуқур таҳлил этиш ва ҳал этиш мумкин, лекин бунинг учун тажриба, сабр-қаноат ва кишилар билан ишлай олиш қобилиятига эга бўлиш лозим.

Шундай қилиб, низоли қарашлар вужудга келган мураккаб вазиятда муаммони ҳал этишнинг ўзига хос услубини қўллаб, уни бошқара олиш зарурдир. Барча низо чиқарувчи томонлар учун тўғри келадиган муаммонинг ечимини топиш катта аҳамиятга эга.

19.3. Стресс ҳолатини бошқариш

Кўпчилик раҳбарларни қўл остида ишловчилар соғлиғига зарар келтириш, оилаларда руҳий тушкунлик ҳолати вужудга келган шароитда уларга раҳм-шафқат қилишда айблайдилар. Лекин тадқиқотлар натижаси бундай қарашлар нотўғри эканлигини намоён қилмоқда: раҳбар, баъзи тадқиқотчилар фикрича, оилани қўллаб-қувватлаш вазиятини мушкул-лаштиради. Чунки оилавий низода бирор томон тарафи бўлиш ёки уни оклаш зиддият кучайишига олиб келади, деб таъкидласалар-да, ходимларни руҳий тушкунлик даврида қўллаб-қувватлаш лозим. Ҳатто энг намунали оила ҳам ишда олинган руҳий зарбани бартараф қилолмайди, раҳбарнинг эса бунга имконияти бор бўлади.

Яхши раҳбар доимо ўз ходимлари ҳақида ғамхўрлик қилади, руҳий зарбаларсиз унумли меҳнат учун шароит яратади, қўл остида ишловчилар аҳволдан доимо хабардор бўлади. У ходимлари вазифасини ўзи бажаришга ҳаракат қилмайди, шу билан бирга уларга ўз вазифаларини ишониб топширади, мустақил ишлашлари учун ҳаракат қилади. Бундай раҳбар оч кишига тайёр тутилган балиқ беришдан кўра, уни тутишни ўргатиш муҳимлигидан келиб чиқади. Ишончли раҳбар ўз қўл остидагиларни ортиқча муаммолардан халос этади. Тажрибали раҳбар ходимларини руҳий зарба натижасида келиб чиқувчи жисмоний ва руҳий тушкунликдан ҳимоя қила олади. Кўпинча руҳий зарба остида бўлувчи, лекин раҳбар қўллаб-қувватловчи ходимлар бундай қўллаб-қувватланмайдиган ходимларга нисбатан икки марта кам касалга чалинишларини кўрсатади.

Агар психология соҳасида маълум билимга эга бўлган раҳбар руҳан тушкунликка тушган ходим учун таянч бўлса, нотўғри тушунчага эга раҳбарлар эса ходим соғлиғи учун зарар келтириши мумкин.

Хулоса

Мунозара деганда, икки ва ундан ортиқ томонларнинг келишмовчилиги тушунилади, булар муайян шахс ёки гуруҳлар бўлиши мумкин. Мунозаранинг тўртта асосий тури мавжуд: шахс

ичидаги мунозара; шахс ва гуруҳ ўртасидаги мунозара; шахслараро мунозара.

Мунозаралар функционал ва нофункционал бўлиши мумкин.

Саволлар

1. Ишлаб чиқаришда мунозара вазиятлари келиб чиқишининг сабаби нимада?

2. Менежер стрессларни, мунозарали вазиятларни бошқариш учун нималарни билиш лозим?

3. Ишлаб чиқариш шароитида мунозараларнинг қайси турлари учраб туради?

4. Мунозара вазиятларини ечиш учун менежерлар қандай усуллар қўллашади?

5. Стрессларнинг келиб чиқишини қайси омиллар аниқлайди?

6. Стрессларни бартараф этиш йўллари кўрсатинг.

7. Гуруҳлар ўртасидаги ўзаро муносабатларни яхшилаш йўллари кўрсатинг.

8. Менежмент фанида низоларни ўрганиш аҳамияти нимадан иборат?

9. Руҳий тушкунликнинг олдини олишни кўрсатиб беринг.

10. Низоларни ўрганишда психологларнинг ўрнини белгиланг.

Таянч иборалар: низо, стресс, бошқарув, ички шахсий низолар, стресс вазиятлари, илмий бошқарув мактаби, жамоа ички низолари, махсуслаштирилган ташкилот, ҳаётий тажриба.

XX боб. КОРХОНАДА ФАН-ТЕХНИКА РИВОЖЛАНИШИНИ БОШҚАРИШНИНГ АСОСИЙ ЙЎНАЛИШЛАРИ ВА ВАЗИФАЛАРИ

20.1. Фан-техника ривожланишини бошқаришнинг асосий йўналишлари ва вазифалари

Бозор иқтисодиётига ўтиш шароитидаги муҳим вазифалардан бири фан-техника тараққиёти ютуқларини қўллаш воситасида ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишдан иборат. Корхонада фан-техника тараққиёти деганда, меҳнат предметлари ва воситалари, ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқариш усулларининг янгиланиш даражасини акс эттирувчи жараёнлар йиғиндиси тушунилади. Фан-техника тараққиёти янги техника ва технологияни яратиш бўйича тадқиқотлар, шунингдек, ташкилий-техникавий ривожланиш билан ифодаланади. Ташкилий-техникавий ривожланиш эса ўз навбатида, ишлаб чиқариш салоҳияти, ишлаб чиқаришнинг техникавий даражаси, ишлаб чиқариш, меҳнат ва бошқарувни ташкил этиш даражаси билан ифодаланади.

Фан-техника бошқаруви – техникавий бошқарувнинг муҳим вазифаси техникавий ташкил этиш, техникавий тезкор бошқарув, техникавий ҳисоб ва назоратни амалга оширишдир.

Техникавий ташкил этиш ва техникавий жадал бошқарув вазифаси техника хизматининг ишлаб чиқариш технологик жараён амал қилиши узлуксиз бўлишини таъминловчи барча бўлинмалар томонидан амалга оширилади. Техникавий ҳисоб ва назорат вазифалари техникавий ҳужжатларни юритиш, технология интизомини назорат қилиш, ускуналар ишсиз туриб қолишини ҳисобга олиш ва ҳ.к.лар йўли билан амалга оширилади.

Техникавий бошқарувнинг юқорида кўрсатилган ва бошқа вазифаларини аниқ бажариш ишлаб чиқариш самарадорлиги ва меҳнат унумдорлигини ошириш, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот сифатини яхшилаш ва уни ўз вақтида янгилаш имконини беради.

Ҳар бир фан-техник қарор мақбул меҳнат ва моддий харажатлар сарфланган ҳолда юқори техник-иқтисодий кўрсаткичлар билан ифодаланиши лозим.

Бозор иқтисодиёти шароитида ишлаб чиқарилаётган маҳсулот сифатига техникавий тизимларнинг атроф-муҳитга таъсирини ҳисобга олиш, маҳсулот ташқи кўриниши, эстетик қиёфасига алоҳида эътибор бериш лозим.

Илмий-техникавий бошқарув ташкилотлари фаолияти ишлаб чиқаришнинг техникавий даражасини кўтариш, техникавий жараёнларни такомиллаштириш, юқори сифатли рақобатбардош маҳсулот ишлаб чиқариш, уни ўз вақтида янгилаш, истеъмолчи талабларини имкони борича тўлиқ қондиришга қаратилган бўлиши керак. Илмий-техникавий ишланмалар корхонанинг ўз кучи, илмий ва лойиҳалаштириш ташкилотларини жалб этиш йўли билан амалга оширилади.

Бозор иқтисодиётига ўтиш жаҳон технологиясининг янги намуналаридан фойдаланиш учун жуда кенг имкониятлар яратди. Ҳозирги пайтда ҳар бир корхона мулк шаклидан қатъи назар, янги техника ва технология соҳасида фаолият юритувчи хорижий концернлар билан ўзаро фойдали алоқалар ўрнатиш ҳуқуқига эга. Бунинг учун, аввало, мустақил илмий текшириш, тажриба-экспериментал асосни ривожлантириш, илмий-техникавий, лойиҳа-конструкторлик бўлинма-лари ташкил этиш, уларни илмий ходимлар ва мутахассислар билан мустаҳкамлаш, илмий тадқиқот, лойиҳа-конструкторлик ва технологик муассаса, олий ўқув юртлари, илмий-техникавий жамиятлар, ижрочи ва рационализаторлар билан хўжалик ҳисоби асосида илмий изланишлар олиб бориш учун шартнома тузишлари зарур.

Техника билан қайта жиҳозлаш корхонани реконструкция қилиш ва кенгайтириш корхонани ривожлантириш, фан ва техника, бошқа шундай фондлар, шунингдек, банклар кредитлар ҳисобига зарур маблағлар билан таъминланади.

Иқтисодиёт, кибернетика, социология, амалий математика, психология соҳаларидаги фан ва техника ютуқларини ишлаб чиқаришга жорий этиш қуйидаги тартибда амалга оширилиши керак:

1. Илмий тадқиқот ишларининг мақсадни белгилаш, улар бажарилишини таъминлаш учун мақбул ташкилий тизимни тузиш, ишланмада қатнашаётган барча бўлинмалар фаолияти йўналишини белгилаш, ташкил этилган тизим фаолияти учун имкон яратиш.

2. Тизим мақбул равишда амал қилиши учун мос иқтисодий ва ижтимоий шароит яратиш, уни барча зарур моддий ва техникавий воситалар билан таъминлаш.

3. Қўйилган мақсадни амалга ошириш режасини ишлаб чиқиш, ишларни ташкил этиш, уйғунлаштириш ва назорат қилишни иш жараёнининг модел ва мос усуллардан фойдаланган ҳолда амалга ошириш.

4. Тадқиқот самарадорлигини маълум меъёрлар асосида мақсад белгиланган босқичда ҳам, уларни амалга ошириш босқичида ҳам мунтазам равишда баҳолаб бориш.

5. Янги техника яратиш жараёнини такомиллаштириш бўйича тадбирлар амалга ошириш.

Фан-техника тараққиётини жадаллаштириш учун энг қулай шароит илмий изланишлар, конструкторлик, технологик ишланма ва янги техника ишлаб чиқарувчи ҳамда жорий қилувчи ишлаб чиқариш битта мажмуага бириктирилган ҳолда яратилади.

Фан-техника тараққиёти икки йўналишда амалга оширилади:

1. Ўз ишлаб чиқариш базасини такомиллаштириш ва ишлаб чиқариш техникавий даражасини кўтариш.

2. Янги, юқори самарали техника намуналарини яратиш ҳамда уларни ишлаб чиқаришга жорий этиш.

Биринчи йўналиш ишлаб чиқаришни бошқаришни такомиллаштириш, тўлиқ механизация ва автоматлаштириш, илғор технологияларни жорий этиш, бошқарувнинг ҳамда ишлаб чиқариш ва меҳнатни ташкил этишнинг янги, замонавий усулларини жорий этишни; иккинчи йўналиш янги техника намуналарини ишлаб чиқишда фан-техника ғояларини амалга ошириш ва уларни ишлаб чиқаришга жорий этиш, ишлаб чиқарилган маҳсулот сифатини яхшилаш, меҳнатнинг фондлар билан таъминланиш даражасини оширишни кўзда тутди.

20.2. Операциялар (жараёнлар)ни бошқариш

Операция (жараён) ва ишлаб чиқариш атамалари деярли бир хил маънони англатади. Лекин “ишлаб чиқариш” деганда, асосан, хомашёни қайта ишлаб, маҳсулот ишлаб чиқариш тушунилса, операция (жараён) атамаси кенгроқ маънода ишлатилиб, фақатгина товар ишлаб чиқаришни эмас, хизмат кўрсатишни ҳам англатади.

Операция хизмати товар ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишдан иборат натижага олиб боровчи ҳаракатлардир. Барча корхона ва ташкилот ўз жараён ва вазифаларига эга, акс ҳолда улар мавжуд бўла олмайди.

Корхона ишлаб чиқариш фаолиятининг операцион тизим деб аталувчи даври қуйидаги учта кичик тизимдан иборат: қайта ишловчи, таъминловчи, назорат ва ҳисоб-китоб.

Қайта ишловчи тизим хомашё ва материалларни қайта ишлаш вазифасини бажаради. Масалан, автомобиль ва маиший техника

воситалари ишлаб чиқариш учун жуда кўп миқдорда хомашё қайта ишланади. Аввал хомашёдан алоҳида деталь ва узеллар ишлаб чиқарилади ва сўнгра улар йиғилиб, тайёр маҳсулот олинади, маҳсулот ишлаб чиқариш учун хомашё ва материаллардан ташқари катта миқдорда кўчмас мулк капитал қўйилмалар (бино ва иншоотлар, мебель ва ускуналар), фан-техника ютуқлари тўғрисида ахборот, ускуналар ишлаши, ёритиш, иситиш учун электр энергияси, ёнилғи ва ҳ.к. зарур.

Таъминот тизими тайёр маҳсулот ишлаб чиқариш билан бевосита боғлиқ эмас, лекин қайта ишлаш кичик тизимини таъминлаш вазифасини бажаради. Корхонада бу тизимга усқунани таъмирлаш ва яшаш, корхона ичидаги транспорт воситалари ва ҳ.к. лар киради.

Ҳисоб ва назорат тизими қайта ишловчи тизимдан иш, хизмат кўрсатиш жараёни ҳақида ахборот олади. Корхона ичидан унинг мақсади, режаси, самаралилиги ва бошқа кўрсаткичлар ҳақида; ташқи муҳитдан маҳсулотга бўлган талаб ресурслар нархи, технологиялар ривожланиши йўналишлари, ҳукумат меъёрий ҳужжатлари ва ахборот олинади. Режалаштириш ва назорат қилиш тизимли бу ахборотни ишлаб, қайта ишловчи тизим қандай ишлаши кераклиги ҳақида қарор чиқаради. Ҳал этилиши лозим бўлган аниқ масалалар қаторига, одатда, ишлаб чиқариш қувватларини белгилаш, диспетчерлик, моддий ишлаб чиқариш захираларини бошқариш, сифатни назорат қилиш ва ҳ.клар киради.

Операциялар бажарилишининг асосий моҳияти фаолият умумий стратегияси ва йўналишларини белгилаш ва амалга ошириш, операция тизими, шу жумладан ишлаб чиқариш жараёни, қувватлардан фойдаланиш, корхонани лойиҳалаштириш тизимини яратиш ва жорий этишдан иборат. Бунга тизим фаолиятини ҳисобга олиш ва назорат қилиш ҳам киради.

Операция хизматида, одатда, кўпчилик қатнашиб, ҳар бир операция тизимининг ютуғи ёки муваффақиятсизлиги шу кишиларга боғлиқ. Операция менежерлари таҳлил, тизимли техника, технология, ижтимоий фанлар соҳасида ҳар томонлама чуқур билим ва малакага эга бўлишлари, бу билимлар асосида операцияларни самарали бошқара олишлари керак.

Операциялар самарадорлиги, шунингдек, ишлаб чиқарилган маҳсулот бозор нархининг ишлаб чиқаришнинг умумий харажатларига бўлган нисбати билан ҳам ўлчанади. Маҳсулотлар бозор нархи

уларнинг миқдори ва сифати, товар турларининг бозор талабларига мос келиш-келмаслиги, маҳсулотларни ўз вақтида ишлаб чиқариш ва етказиб беришга боғлиқ бўлади. Умумий харажатлар фақат товар умумий миқдорга эмас, балки уни сақлаш, ишлаб чиқариш харажатлари миқдорига ҳам боғлиқ.

Операция хизматлари маҳсулот янги турларини лойиҳалаштиришни таъминлаб берувчи муҳандислик хизматлари, ишлаб чиқариш қувватлари ва жараёнлари, маркетинг фаолиятига боғлиқ. Маркетинг операция тизими маҳсулотга талаб ва мижозлар буюртмаларини аниқлашни таъминлаши, бундан ташқари истеъмолчиларнинг маҳсулот сифати ва уни етказиб бериш муддати бўйича даъволар ҳақида ахборот етказиб бериши керак. Операция хизмати, шунингдек, ишлаб чиқариш қувватларини кенгайтириш имконини берувчи молиявий хизматга ҳам боғлиқдир.

Меҳнат ресурслари хизмати кадрларни ёллаш, танлаш ва операция тизимида ишлаш учун тайёрлашдан иборат. Муҳандислик, маркетинг, молия ва меҳнат ресурслари хизматлари, ўз навбатида, операция хизматига боғлиқ. Масалан, молиявий хизматга капитал бериш учун операция бўлинмаларидан ишлаб чиқариш ва ривожланиш режалари ҳақида ахборот олади. У, шунингдек, меҳнаткашлар иши учун ҳақ тўлаш, истеъмолчилар билан ҳисобкитоб қилиш, таъминотчиларга пул тўлаш, мавжуд моддий-техникавий ҳамда молиявий захиралар ҳақида кундалик маълумотга эга бўлиши керак. Операциялар ва бошқа хизматлар ўртасидаги бундай боғлиқлик низоларга олиб келиши мумкин. Ишлаб чиқариш, масалан, янги ускуна олиш учун маблағ талаб қилади, молиявий хизмат эса маблағни тугатилмаган ишлаб чиқариш ва айланма воситалар захирасини қисқартириш ҳисобига тўплаш мумкин, деб ҳисоблайди. Ишлаб чиқаришни самарали бошқариш учун раҳбар корхонанинг барча хизматлари билан муносабат ўрната олиш ва низоларни бартараф этиш учун муаммоларни тез ҳал этиш қобилиятига эга бўлиши керак.

Операция хизматининг асосий мақсади ресурслардан пировард маҳсулот ишлаб чиқариш, яъни истеъмолчиларнинг товар ва хизматларга бўлган талабини қондиришдан иборат. Бу вазифани бажарар экан операция хизмати ишлаб чиқариладиган маҳсулот рақобатбардош бўлишини таъминлаш керак. Рақобатбардошлик корхонага истеъмолчиларни жалб этиш ва доимийлигини сақлаш

имконини беради. Рақобатбардошликка қуйидаги воситалар асосида эришиш мумкин:

1. Таннархни камайтириш.
2. Харажатларни камайтириш бўйича етакчилик қилиш.
3. Маҳсулот техникавий хусусиятларини яхшилаш. Масалан, автомобиль 5 секунд ичида тезлигини 0 дан 100 км/соатга кўпайтириши, ёнилғи сарфини қисқартириш ва ҳ.к.
4. Маҳсулот чидамлилигини таъминлаш.
5. Маҳсулот етказиб бериш муддатини кафолатлаш ва қисқартириш.
6. Шахсий буюртма бўйича маҳсулот ишлаб чиқариш.
7. Маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмини талабга биноан мувофиқлаштириш.

Халқаро бозордаги рақобат кўпчилик ишлаб чиқарувчилар “ишлаб чиқариш – эҳтиёж – истеъмолчи” занжирида оддийлик, маҳсулот ҳажмининг кўлами кичиклиги, бутловчи ускуналарни тез-тез етказиб бериш, ишлаб чиқариш захираларини қисқартириш, меҳнат, капитал, материал, энергияни тежаган ҳолда юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришга урғу берадилар. Сўнгги йилларда халқаро рақобат жараёнида ишлаб чиқариш стратегиясининг учта муҳим тамойили намоён бўлади. Биринчи тамойил маҳсулотни ўз вақтида ишлаб чиқариш, бу тамойилга кўра таъминотчилар материал ва бутловчи қисмларни ҳафта ёки ойда бир марта эмас, балки технология талабига кўра кунига бир неча марта етказиб беришлари лозим. Бу усул аста-секин ишлаб чиқаришни бошқаришнинг анъанавий усулларини сиқиб чиқармоқда. Иккинчи тамойил маҳсулот сифатини ҳар томонлама бир марта тўғри назорат қилишни билдиради. Бу тамойилга мувофиқ сифат ҳар бир операция давомида таъминланиши лозим. Ҳар бир лавозим бўйича қоидалар ва ишлаб чиқарувчи ишчи фаолияти баёнида сифат учун жавобгарлик акс этиши керак. Янги ишчи сифатни бошқариш тамойилларини ишлаб чиқариш ускунасида ишлаш жараёнида ўрганиб боради.

Учинчи тамойил ҳар томонлама профилактик хизмат кўрсатишни ифодалаб, унга мувофиқ ускуналар бузилишининг олдини олиш мақсадида ишлаб чиқариш ишчилари мунтазам текшириб туришлари лозим. Бу тамойил ишчилар малакаси юқори бўлишини талаб қилади. Бундай бошқарувда ускунани созловчи ишчиларга зарурат қолмайди.

20.3. Моддий-техникавий захираларни бошқариш

Ҳар бир корхонада маълум моддий-техникавий захира мавжуд. Улар ишлаб чиқариш жараёни узлуксиз ва бир маромда бўлишини таъминлаш мақсадида ташкил этилади. Захиралар мавжудлиги ҳатто корхона маҳсулотига нисбатан доимий талаб мавжуд бўлган ҳолда ҳам иқтисодий жиҳатдан фойдали миқдорда маҳсулот ишлаб чиқариш ёки материаллар сотиб олиш учун имкон яратади.

Захиралар мақбул ва ўзгарувчан бўлиши керак. Захирада материалларни сарф қилиш, одатда, талаб ва уларни ишлатиш тезлигига боғлиқ бўлиб, буюртмаларни бошқарувчи шахс уларни тартибга сола олмайди. Шу сабабли у материаллар захирага бир маромда тушишини бошқариши лозим. Шундай қилиб, ҳар қандай захирани бошқаришда доимо иккита: буюртмани сотиб олиш ёки ишлаб чиқариш учун сарфланган вақт буюртма миқдори ёки ҳажми ҳақида қарор қабул қилиниши керак.

Буюртмаларни бошқаришда қабул қилинадиган қарорлар ишлаб чиқариш харажатларининг тўрт хилига таъсир этади:

1) сотиб олинган буюмлар нархи, чунки сотиб олиш вақтидаги нарх буюмлар миқдори, буюртма амалга ошириладиган мавсумга боғлиқ ҳолда камайтирилиши мумкин;

2) буюртмани расмийлаштириш учун кетган харажатлар (буюртмани расмийлаштириш, уни топиш учун транспорт харажатлари);

3) моддий-техникавий буюртмаларни сақлашга қилинган харажатлар, захира учун сарфланган капитал, омборхоналар учун харажатлар, захиралар эскириши, бузилиши билан боғлиқ харажатлар;

4) захиралар йўқлиги билан боғлиқ харажатлар (йўқотилган иш вақти, юк туширишга кетган қўшимча вақт, сотиш ҳажми қисқариши, мижозларни йўқотиш).

Моддий-техникавий захираларни бошқариш корхона учун муҳим аҳамият касб этади, чунки у маркетинг, молия хизмати ишлаб чиқариш жараёнига таъсир қилади.

Моддий-техникавий захираларни бошқариш захиранинг у ёки бу турига бўлган талаб билан белгиланади. Талаб мустақил ёки алоқадор бўлади.

Боғлиқ талаб деганда, бошқа маҳсулотлар ишлаб чиқариш ҳажми билан захирадан фойдаланиш ўзаро боғлиқ бўлган ҳол тушунилади. Талабнинг бундай тури, асосан, маҳсулотни бутловчи

қисмларга бўлган талабни билдиради. Агар таъминот маҳсулотларига бўлган талаб бошқа маҳсулотлар ишлаб чиқариш режаси билан боғлиқ бўлмаса, бундай талаб мустақил бўлади. Масалан, улгуржи ва савдо захираларидаги товарларга бўлган талаб мустақил талаб бўлади. Улар истиқболни боғлиқ талабга нисбатан аниқлаш анча мушкул.

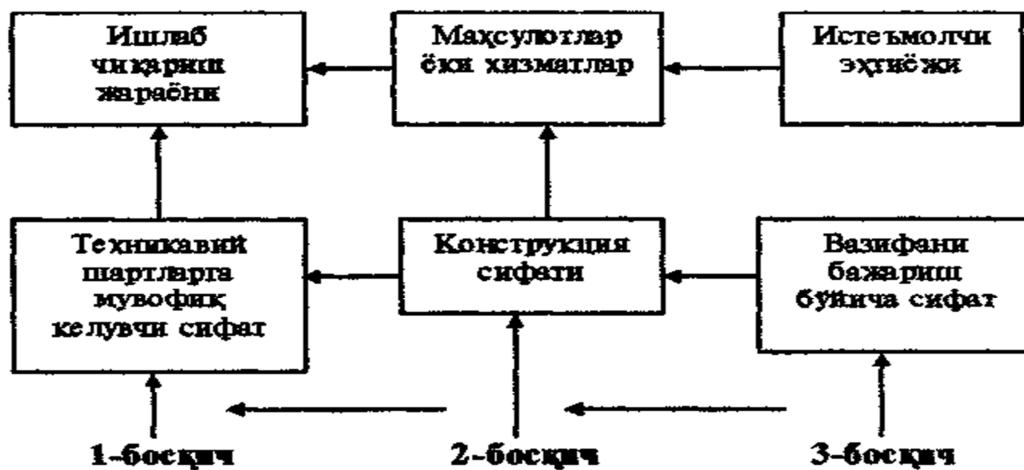
Боғлиқ талаб билан ифодаланувчи захираларни бошқариш тизими моддий эҳтиёжларни тартибга солиш деб аталади. Боғлиқ талабни тартибга солиш мумкин, чунки унинг асосини ишлаб чиқариш ҳажми ташкил этади.

20.4. Маҳсулот сифатини бошқариш

Бозор муносабатларига ўтиш ишлаб чиқарувчи ва истеъмолчи ўртасидаги ўзаро муносабатлар ва истеъмолчи ўртасида бевосита алоқа ўрнатилишини талаб қилади. Ишлаб чиқариш воситалари улгуржи савдосида маҳсулот ишлаб чиқарувчи корхона билан унинг истеъмол-чиси ўртасида агар ишлаб чиқарувчи корхона ўз кучи билан фирма дўконларини ташкил этмаса, улгуржи савдо дўконлари кўринишида оралиқ бўғин вужудга келиши мумкин.

Корхоналар ўртасидаги муносабатлар маҳсулот сифати ҳисобга олинган ҳолда хўжалик ҳисоби асосида юз беради. Оралиқ бўғинлар мавжуд бўлмайди, яъни ишлаб чиқарувчи корхона харидор олдида маҳсулот сифати учун иқтисодий жавобгарликка эга бўлади. “Харидор доимо ҳақ” тамойилига асосан харидор сифатсиз маҳсулотдан кўрган зарари ўрнини қонунга ёки буюртма шартномаси асосида товон талаб этиш ҳуқуқига эга. Бу нарса сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришни рағбатлантиришга хизмат қилади. Бозор муносабатлари шароитида маҳсулот ишлаб чиқарувчи корхона унинг рақобатбардошлигини таъминлаши лозим.

Сифат – нисбий тушунча ҳисобланиб, турли инсонлар учун турлича маънога эга. Сифат занжири сифатнинг уч хил тушунчасини (20-расм) акс эттиради.



20-расм. Сифат занжири

Биринчи босқичда маҳсулот ёки хизматлар сифати техникавий шартларга мувофиқ бўлиши керак. Иккинчи босқичда конструкция инструкция сифати баҳоланади, яъни сифат фирма техникавий шартларига жавоб бериши, лекин конструкция юқори ёки паст сифатли бўлиши мумкин. Ва ниҳоят, учинчи босқичда сифат истеъмолчи талабига мувофиқ даражада бўлади. Сифатнинг бу томони унинг функционал жиҳати деб аталади. Шундай қилиб, фирма маҳсулот ёки хизмати сифати ички техникавий шартларга жавоб бериши (1-босқич); товар конструкцияси олий сифатли бўлиши (2-босқич), лекин хизмат ёки товар истеъмолчи талабига жавоб бермаслиги мумкин (3-босқич). Масалан, фирма электрон техникаси ютуқларини қўллаб ажойиб қопқон чиқариш мумкин, лекин у техник шартларига жавоб берувчи, жуда ҳам яхши конструкцияга эга бўлишига қарамай, мижозларга эски конструкциядаги, содда, арзон қопқон зарур бўлиши мумкин. Бундай ҳолда функционал сифат нуқтаи назаридан сифат рейтинги жуда паст бўлиши мумкин. Товар ва хизматлар бир хилда муҳим бўлган бу уч сифатга эга бўлиши лозим.

Ишлаб чиқариладиган маҳсулот сифатли бўлишига эришиш учун унга, унинг конструкциясига бўлган талабни, сифат меъёрларини, шу жумладан, четдан олинadиган бутловчи қисмлар сифат меъёрларини аниқлаш лозим.

Ҳатто хизмат кўрсатиш соҳасида ҳам сифат ўлчаниши лозим. Олинган баҳолар аниқ эҳтиёжларни қондириши учун ишланган техника шартлари билан таққосланиши лозим. Агар ўлчовлар техника шартларига жавоб бермаса, тезлик билан ходимларни қайта

тайёрлаш, мажбуриятларни қайта тақсимлаш, моделлаштиришга иш бериш усулларини ўзгартириш каби чоралар кўрилиши керак.

Маҳсулот сифатини текширишнинг статистик назорат, танлашга назорат, ишлаб чиқариш жараёнида назорат қилиш каби бир қанча усуллари мавжуд. Сифатни статистик назорат қилишнинг асосий мақсади маҳсулот сифатида тасодифий ўзгаришларнинг олдини олишдир (масалан, ишчи асбоб ёки ишни бажариш усулидан нотўғри фойдаланиш натижасида станок бузилиши мумкин). Танланма назорат маълум маҳсулот партиясидан намуна олиб сифатини текшириш йўли билан унинг сифат ҳақида бирор қарорга келиш зарурати туғилганда амалга оширилади.

Кўп ҳолларда таъминотчилардан бутловчи қисмларни сотиб олишда қўлланилади, танланма назорат учун кетадиган харажатларни қисқартириш имконини беради. Танланма назорат вақтида таваккалчилик қилишга тўғри келади, чунки барча маҳсулотнинг сифати ҳақидаги хулоса унинг бир қисмини назорат қилиш натижасида олинади. Бу таваккалчилик хавфининг олдини олишга намунага олинadиган маҳсулот ҳажмини кўпайтириш йўли билан эришиш мумкин, лекин бу ҳолда харажатлар ортади.

Ишлаб чиқариш жараёнида маҳсулот сифатини назорат қилиш, яъни ишлаб чиқариш назоратига чиқиб, паст сифатли маҳсулот ишлаб чиқарилаётган бўғинни топиш учун технологик жараённи назорат қилиш усули қўлланилади. Технологик жараённи назорат қилиш усулидан ҳам хизмат кўрсатиш соҳасида, ҳам ишлаб чиқаришда фойдаланиш мумкин. Сифатни муваффақиятли бошқариш учун маҳсулот ишлаб чиқарувчилар таъминотчилар ва истеъмолчилар ҳаракатларини қўшиш йўли билан сифатни ошириш бўйича комплекс дастурлар ишлаш зарур.

Хулоса

Бозор иқтисодиётида асосий вазифа сифатида ишлаб чиқариш самарадорлиги ошиши фан-техника тараққиётининг ривожланиши билан боғлиқ.

Техникавий қайта куролланиш, қайта таъмирлаш ва ишлаб чиқаришни кенгайтириш инновацион менежмент усулларини қўллаш асосида амалга оширилади. Фан-техника тараққиёти икки йўналиш асосида амалга оширилади: хусусий ишлаб чиқариш ривожланиши, янги техника ва технологияларни қўллашни ишлаб чиқиш.

Моддий-техника захирасини бошқариш фан-техника тараққиётини бошқаришнинг муҳим табиий қисми ҳисобланади.

Маҳсулот сифатини бошқариш ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишда муҳим омил бўлиб ажралади.

Саволлар

1. Замонавий шароитда фан-техника тараққиётини бошқариш ўз олдига қандай вазифаларни кўяди?

2. Фан-техника тараққиётини бошқариш ривожланиши қандай омилларни аниқлайди?

3. Операцияларни бошқариш нима?

4. Рақобатчилик нима ва унинг таъминланиш усуллари қандай?

5. Сифат бошқарувини ташкил этишнинг қайси усуллари биласиз?

6. Ўзбекистонда фан-техникани бошқаришнинг ташкилий таркибни айтиб беринг.

7. Фан-техника ютуқларидан амалиётда қандай йўл билан фойдаланиш мумкин?

8. Фан-техник бошқаришни лойиҳалаштириш нималардан иборат?

9. Операцияларни бошқариш самарадорлиги қандай баҳоланади?

10. Корхоналарда фан-техник ривожланишнинг асосий йўналишларини кўрсатиб беринг.

Таянч иборалар: фан-техника тараққиёти, техник-тезкор бошқарув, технология, ишлаб чиқариш, янгилик (инновация)лар, маҳсулот сифати, назорат базаси, самародорлик.

XXI боб. СИФАТНИ БОШҚАРИШНИНГ КОМПЛЕКС ТИЗИМИ

21.1. Маҳсулот сифати, унинг тушунчаси ва аҳамияти

Сифат, энг аввало, фалсафий категориядир. Барча саноат ва бизнес тармоқлари учун Халқаро стандартлаш ташкилоти қабул қилинган сифат объекти умумлаштирилган тавсифи ҳозирги белгиланган ва келажакдаги эҳтиёжларни таъминлаш қобилиятларидир. Объект, масалан фаолият, ташкилот, маҳсулот, алоҳида шахс ёки уларни биргаликдаги натижаси. Маҳсулотнинг стандарт тушунчаси жараён ва фаолият натижасидир. Ишлаб чиқаришда маҳсулот асосий ўрин эгаллаб, унинг пировард натижаси сифат билан белгиланади.

Халқаро стандартларда стандарт тизими билан боғлиқ бўлган харажатларни бошқарув хизмат жиҳозлар, материалларни қайта ишлаб чиқариш, уларни дастурлаш таъминоти киради. Бошқариш харажатлари эса ишлаб чиқаришда ўз мезонларига яраша тавсифланади.

Сифат тушунчасида бир қатор кўрсаткичларни билиш уни юқори даражада бўлишини таъминлайди. Масалан, узоқ муддатлик, технологиклик, таъмирлашга лаёқатли, бир меъёردа ишлашлик, ёқимлилиқ ва ҳ.к.

Маълумки, бозор нафақат истеъмолчилар эҳтиёжини, балки уларнинг тўлов қобилиятларидан келиб чиқиб эҳтиёжини қондиришдир. Шу сабабли сифатни аниқлашда эҳтиёж асос қилиб олинади.

Маҳсулот таснифига қараб, сифат ва хосса жиҳатларига ажратилади. Бу тушунчалар бир-бирига якин ва бошқа воситалар билан фарқланади ва умумийликда бўлиши мумкин.

Маҳсулот сифатини белгилашда бир қатор иқтисодий ёки стандартлашган тушунчалар билан аниқланади. Бунга “юқори сифат”, “ҳақиқий сифат”, “сифатли буюм” ва ҳоказо. Ушбу тушунчаларни ўрганишда “сифат” шунчалик бир алоҳида маънода тушунилмасдан, балки истеъмол қиймати ўлчови сифатида асос қилиб олинади.

Сифат тушунчаси бир қатор бошқа тушунчалар билан изоҳланади. Масалан, “сифат тизими” ташкилий тузилиши – умумий раҳбарлик; сифат сиёсати юқори – даражадаги раҳбариятни сифат соҳасидаги асосий йўналишлар ва мақсадни белгилаш; сифатни таъминлаш – барча режалаштирилган ва доимо амалга ошириладиган фаолият турларини шундай даражада ишонч ҳосил қилиши, объект

сифат талабларини бажаришга лойиқдир, сифатни яхшилаш – бу қабул қилинаётган чора-тадбирлар асосий мақсад ҳар қандай фаолият самарадорлигини таъминлаш ва истеъмолчилар эҳтиёжини қондиришга қаратилган бўлиш керак. Юқоридаги тушунчаларни баён этиш, аввало турмуш даражасини оширишга қаратилган бўлиши керак.

21.2. Сифатни таъминловчи бошқарув бўлинмалари фаолияти

Сифатга бўлган асосий талаблар маҳсулот ёки хизматга бўлган талабларда ва истеъмолчилар талабларида ҳам мавжуд. Шундан келиб чиқиб, сифатни бошқариш ушбу талабларни, сифат фаолияти натижалари ва уни назорат қилиш жараёнини таъминлаши зарур. Сифатни бошқаришнинг бундай кенг тушунчасини айтиб ўтиш инсон фаолиятининг бошланиши билан боғлиқ бўлган.

Айтиш жоизки, бошқаришнинг шакл ва услублари минг йиллар давомида бошқача бўлган. Мустақиллик йилларида маҳсулот сифатини бошқаришнинг янги тизими яратилди. Сифатни назорат қилиш зарурати объектни бошқариш – маҳсулот сифатини бошқариш – маҳсулот сифатини ишлаб чиқди, фойдаланиш ёки истеъмол қилишда етарли даромад сақлаб туриш, маҳсулот сифатига мақсадли таъсир этувчи шароит ва омилларни доимий равишда назорат қилишни амалга оширишдир:

- маҳсулот сифатини назорат қилиш;
- маҳсулот сифатини баҳолаш;
- маҳсулот сифатини бошқариш ва унга тизимли ёндашиш босқичлари;
- давлат вазифаси сифатида маҳсулот сифатини унинг омиллари, давлат стандартлаш билан ўзаро боғлиқлигини таъминлаш.

Ҳар қандай стандартни бошқариш услуби асосида сифатни техник назорат қилиш ва уни ташкил этиш туради.

Корхонада асосий вазифани бошқариш бўғинларидан бири бўлган назорат техник бўлим (НТБ) бажаради.

Сифат муаммосининг мураккаблиги корхонанинг сифат хизматини ташкил этишда комплекс ёндашувни талаб қилади, бунда барча сифатни назорат қилиш бўлимларини бирлаштириш мақсадга мувофиқ. Фақат шу асосда сифатни рағбатлантириш ва таҳлил қилишни таъминлаш мумкин.

Сифатни назорат вазифасини амалга оширишда ўлчов воситаларидан, электрон, компьютер қурилмаларидан нафақат тўғри

фойдаланиш, балки уларнинг ҳолатини назорат қилиб бориш зарур. Бундан ташқари, кадрларни ўқитиш ва малака ошириш дастурларини ишлб чиқиш сифатини ошириш масалаларини самарали ҳал этишда персонални рағбатлантириш ва мослаштиришни таъминлаш керак. Айтиб ўтиш зарурки, кўп корхоналар сифат хизматини тўла ривожлантиришга қодир эмас. Айниқса, кичик корхоналарда бу масала анча оғир ва бундай корхоналарда деярли сифат бўйича бир муҳандис-менежер бўлиши мумкин.

Замонавий техник назоратнинг илмий асоси сифатида ахборот технологияси ва математик-статистик усуллардан фойдаланиш мумкин. Маҳсулот сифатини бошқариш икки усулда таъминланиши мумкин: маҳсулотни навларга бўлиш ва технологик аниқликни ошириш.

Технологик жараёнларни бошқариш назорат карталари ёрдамида оғишлар сабабини аниқлаш, уларни бартараф этишни мониторинг қилишдан иборатдир.

21.3. Маҳсулот сифатини оширишнинг иқтисодий самарадорлиги

Самарадорлик умумий ва муҳим иқтисодий тушунчадир. Самарадорлик масалалари иқтисодий адабиётларда кенг баён этилган. Ушбу бўлимда сифатнинг самарадорликка таъсири кўриб чиқилади.

Илмий-техник ривожланиш самарадорлигини баҳолаш мавжуд тавсияларда самарадорлик (\mathcal{E}) иқтисодий фаолият натижалари (P) ва сарфланган харажатлар (Z) уларни олиш учун келтирилган ($Z_{\text{п}}$) ва фойдаланганлик ($Z_{\text{э}}$) билан аниқланади.

$$Z \text{ — Тизим — } P$$

$$\mathcal{E} = P - Z = P - (Z_{\text{п}} + Z_{\text{э}}).$$

Айрим ишлаб чиқаришларда сотилган ёки истеъмол харажатлари маълум бир вақт ичида ҳисобга олинмайди ва иқтисодий самарага маҳсулотни сотиш баҳоси (\mathcal{C}) киритилади, бунда Ресурслар – ишлаб чиқариш соҳа – истеъмол соҳа – тайёрлаш (фойдаланиш) талаблари.

$$\mathcal{E} = P - (Z_{\text{п}} - Z_{\text{э}}); \mathcal{C} = (\mathcal{C} - Z_{\text{п}}) + (P - (\mathcal{C} + Z_{\text{э}})) = \mathcal{E}_{\text{п}} + \mathcal{E}_{\text{э}}.$$

Бунда: $\mathcal{C}_{\text{п}} = (\mathcal{C} \times Z_{\text{э}})$ – истеъмол баҳоси; $\mathcal{E}_{\text{п}}$ ва $\mathcal{E}_{\text{э}}$ – мос равишда маҳсулотни ишлаб чиқариш ёки фойдаланиш иқтисодий самарадорлиги.

Шу билан бирга сифатни яхшилашдан олинган иқтисодий самарадорликни мавжуд иқтисодий механизмга боғлиқлиги математик равишда ифодаланиши мумкин.

Масалан, бир маҳсулотнинг тайёрланиш ва фойдаланиш жараёнини кўриб чиқсак, бунда қуйидагича ифодаланади: $Z_n = 100$ (ҳозир ва кейин бир тенгликдаги пул бирликлари қабул қилинади – сўм ёки доллар,) $Z_3 = 1200$, $C = 300$.

Сифатли маҳсулотнинг асосий белгиларидан бири унинг рақобатбардошлигидир. Товар рақобатбардошлиги унинг бозор талабларига жавоб бериш қобилиятидир.

Иқтисодиёт назариясида рақобатбардошлик (К) маҳсулот (Н) ва рақобатчи (К) нисбати рақобатбардошлик кўрсаткичлари билан боғланиб, бу нисбат 1 дан юқори белгиланса маҳсулотимиз рақобатбардош бўлади.

21.4. Хорижий давлатларда сифатни бошқариш тажрибаси

Бозор иқтисодиёти шароитида сифатни бошқаришнинг комплекс тизими ўз долзарблигини йўқотмади ва муваффақият билан ИСО серияли 2008, 2009, 2010 стандартларини киритиш мумкин. Бундай стандартларни ишлаб чиққанлар халқаро тажрибадаги энг фойдали ва қимматли тажрибани ўрганганлар.

Сифатни бошқариш чет эл тажрибаси бир хил ёндашув ва усулларга асосланади. Энг кенг тарқалган сифатни назорат қилиш усуллари халқаро стандарт ИСО 2004-4 га киритилган ва кенг миқёсида фойдаланишга таклиф этилган. Сифатни бошқаришнинг Америка тажрибаси маҳсулотни тайёрлашда сифатни қаттиқ назорат қилиш билан фарқланади. Бунда математик-статистик усуллар, ишлаб чиқаришни сон ҳамда сифат жиҳатидан режалаштириш ва унинг бажарилишининг маъмурий назорати ўрнатилиши, миллий даражада ўзларининг товар ишлаб чиқаришларини қўллаб-қувватлашни ташвиқот қилиш ва уларга бозорда яхши шароит яратишдир.

Сифатни бошқаришнинг япон тажрибаси Америка тажрибасидан фарқли ўлароқ технология (менежмент) соҳасига илмий натижаларни кенг жорий этиш, барча назорат операцияларини юқори даражада компьютерлаштириш, ишлаб чиқаришни бошқариш ва таҳлил этиш, инсон имкониятларидан максимал фойдаланиш, уларни ижодий фаоллигини рағбатлантириш, ўз фирмасига бўлган садоқатини тарбиялаш, персонални доимий равишда ўқитиб бориш билан тавсифланади.

Ғарбий Европа давлатлари сўнгги йилларда сифат соҳасида яқдиллик сиёсатини олиб бормоқда, бундан мақсад жаҳон бозорида Европа маҳсулотини афзаллика эришишдир. Европага ёндашишни фарқли хусусиятлари: барча ишларни амалга оширишда ҳуқуқий асос яратиш, яни сифатни баҳолашни тасдиқлаш, миллий стандартлар талабини мувофиқлаштириш, сертификатлашнинг тартиб ва қоидаларини ўрнатиш, минтақавий инфратузилмалар ва миллий ташкилот тармоқларини ривожлантириш, маҳсулотни сертификатлаш харажатларини ваколатлаштириш.

Илғор жаҳон тажрибасининг умумлашуви натижасида сифат бошқарувининг тамойиллари ишлаб чиқилди. Маҳсулот сифатининг барча босқичларида ҳаётий даврларни мақсадга мувофиқ услубда бошқариш ва бунда корхона аъзоларининг техник-иқтисодий бошқарувини ривожлантириш ва бошқа ресурслардан самарали фойдаланиш корхона бошқарув раҳбариятининг тажрибасига боғлиқ эканлиги кўрсатиб берилди.

Хулоса

Маҳсулот сифати ва унинг аҳамиятини билиш бозор рақобати шароитида менежмент назарияси фанининг асосий йўналишидир. Маҳсулот сифатини халқаро стандартларга мослаштириш давлат иқтисодий стратегиясининг муҳим шартидир.

Сифатни бошқариш тизимини ўрганиш аҳолига зарур маҳсулотларни ишлаб чиқаришни амалга ошириш жараёнини ривожлантириш ҳисобланади.

Сифатга таъсир этувчи омиллар таҳлилинини ўтказиш сифатни оширишга имкон яратади. Маҳсулот сифатини оширишни иқтисодий самарадорлиги баҳолаш усулларини аниқлаш унинг натижавий жараёнидир.

Замонавий техник назоратни ишлаб чиқаришга жорий этиш сифатни мониторинг қилишнинг такомиллаштириш усулидир.

Саволлар

1. Замонавий сифат стандартлари ва уларнинг аҳамияти.
2. Ишлаб чиқариш сифат кўрсаткичлари.
3. Янги технология сифат мезони.
4. Сифатни бошқариш вазифалари.
5. Ихтиролар ва рационализаторликни бошқариш самарадорлиги.

6. Сифатни бошқаришнинг хорижий давлатлар тажрибаси.
7. Сифатни оширишда моддий ва маънавий манфаатдорлик.
8. Сифатни бошқаришнинг замонавий усуллари нималардан иборат?
9. Сифатнинг чет эл андозалари тўғрисидаги фикрингизни билдилинг.
10. Ўзбекистонда сифатни бошқариш тизими тўғрисида сўзлаб беринг.

Таянч иборалар: комплекс тизим, сифат кўрсаткичлари, сифат даражалари, сифат бўлинмалари, сифат тўғараклари, мақсадли гуруҳлар, технопарк, ихтиро, рационализаторлик, манфаатдорлик.

XXII боб. МАРКЕТИНГНИ БОШҚАРИШ

22.1. Маркетинг тушунчаси, турлари ва стратегияси

Маркетинг инсоннинг айирбошлаш воситасида талаб ва эҳтиёжни қондиришга қаратилган фаолиятидир. Маркетинг таркибига бозорни ўрганиш, истеъмолчи буюртмасига кўра маҳсулотлар ассортиментини режалаштириш, бозорни эгаллаш, реклама, товар ва хизматларни ишлаб чиқарувчидан истеъмолчига етказиб бериш билан боғлиқ бошқа тадбиркорлик фаолиятлари киради. Маркетинг конструктор, муҳандис, иқтисодчи ва бошқа мутахассисларга бозор эҳтиёжлари билан танишиш, истеъмолчи ушбу маҳсулотнинг қандай бўлишини исташи, унга қанча ҳақ тўлаши, у ким учун зарурлиги ҳақида мулоҳаза юритиш имконини беради.

Бозор иқтисодиёти шароитида корxonани бошқариш маркетингни ишлаб чиқаришнинг асоси қилиб қўяди, чунки хўжалик қарорларини қабул қилиш асосида ишлаб чиқариш имкониятлари эмас, балки бозор талаблари, харидор эҳтиёжлари ётади. Пировард натижада корxonанинг кўлами, корxonани бошқариш ташкилий таркиби, бошқарув тамойил ва усуллари, хизмат кўрсатиш йўналишларини бозор белгилайди.

Бозор муносабатлари шароитида корxона бозор конъюнктураси, бўлажак шериклар имкониятлари, нархлар ўзгариши ҳақида ахборот олиш асосида ўз ишлаб чиқаришини моддий-техникавий таъминлаш ва капитал қурилишни товар ва хизматлар бозоридан (бевосита ишлаб чиқарувчидан, улгуржи савдода, шу жумладан, ярмарка, кимошди савдоси ҳамда моддий-таъминот ва бошқа воситачи ташкилотлардан) ресурслар сотиб олиш йўли билан амалга оширади. Натижада корxonанинг режа-иқтисод, техника, технология, таъминот ва сотув бўлимлари вазифалари ўзгаради, чунки корxона муҳандис-техниклари ресурслардан қай даражада фойдалана олиш имкониятига эга эканликларини билишлари, бозор таъсиридан эркин бўлишлари учун корxонада бозор иқтисодиёти, корxона ишлаб чиқариш ва молия сиёсати масалалари бўйича ахборот манбаи, бўлган махсус маркетинг хизматини ташкил этиш эҳтиёжи вужудга келади.

Маркетинг бўлими бозорни, ижтимоий талаб ҳолати ва ўзгариши, конъюнктурани ўрганиш натижасида корxонада ишлаб чиқариладиган маҳсулот зарурлиги, истиқболи масаласини ҳал этади.

Корxonани маркетинг воситасида бошқариш анча мураккаб бўлиб, катта ҳажмда режа, ҳисоб-китобларни, кадрларни қайта тайёрлашни, бошқарув вазифа ва усулларини тубдан ўзгартиришни талаб қилади.

Фақат корхона иши бутун иқтисодий хўжалик тизимини тубдан қайта қуриш асосидагина маркетингни қўллаш мумкин. Акс ҳолда, корхона тез ўзгарувчан талабга мослашиб, рақобат курашига бардош бера олмайди. Бу корхонанинг зарар кўриши ва ундан келиб чиқувчи бошқа салбий оқибатларга олиб келади. Чунки фақат истеъмолчилар эҳтиёжини ҳисобга олиб, фан-техника тараққиёти ютуқларидан фойдалана олган корхонагина ўз маҳсулотини сотишдан фойда олиши мумкин.

Америкалик автомобиль магнати Г. Форднинг фикрини таъкидлаб ўтиш зарур. Ундан қандай қилиб миллионер бўлганлиги сўралганида, қуйидагича жавоб берган: “Жуда осон. Мен ўз автомобилларимни бозорда бошқаларга нисбатан арзонроқ сотиб, ўз ишчиларимга бошқа-ларга нисбатан кўп ҳақ тўлаганман”. Бундай ҳолда у синиши керак эди, лекин у рақобатчиларини бозордан сиқиб чиқариб бозорни эгаллагани учун миллионер бўлди.

Товар-пул муносабатлари жамиятни ўз-ўзини бошқариш механизми билан таъминлаганлиги учун ноёб хусусиятга эга. Тартибга солинувчи бозор хўжалик фаолиятини истеъмолчига қаратиш, ташкилий тизимлар, бошқарув тамойил ва усуллари қайта қуриш, корхона мақсад ва вазифаларини ўзгартиришни талаб қилади.

Америкалик иқтисодчи Филипп Котлер ўзининг машҳур “Маркетинг асослари” қўлланмасида маркетинг турлари таснифини берган (2-жавал).

2-жадвал

Маркетинг турлари

Талаб ҳолати	Маркетинг вазифаси	Маркетинг тури
Салбий талаб	Талаб яратиш	Конверсион маркетинг
Талаб йўқ	Талабни рағбатлантириш	Рағбатлантирувчи маркетинг
Мумкин бўлган маркетинг	Талабни ошириш	Ремаркетинг
Ўзгарувчан талаб	Талабни мувозанатлаш	Синхромаркетинг
Тўлиқ талаб	Талабни қўллаш	Қўлловчи маркетинг
Ортиқча талаб	Талабни камайтириш	Демаркетинг
Мақбул бўлмаган талаб	Талабни тугатиш	Қаршилик қилувчи маркетинг

Маркетинг стратегияси жамият ва корхона жамоасининг узвий манфаатларини ишлаб чиқариш самарадорлиги масалаларини ҳал қилишга хизмат қилиши керак.

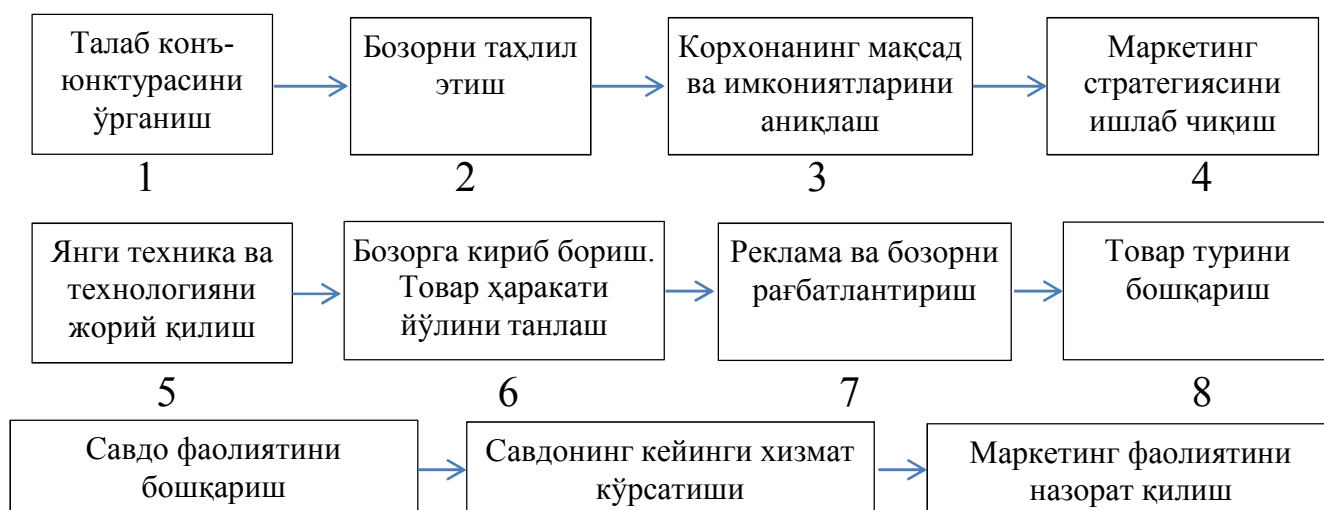
Маркетинг сгратегияси босқичларини шакл тарзида ифодалаш мумкин (20-расм):

1-босқич – талаб конъюктурасини ўрганиш. Корхона бозордаги иқтисодий вазиятни ҳар томонлама ўрганади, талаб конъюктурасини, шунингдек, харидор имкониятларини ўрганади.

2-босқич – бозор сиғимини ўрганади. Корхона кўзда тутилган савдо сиғимини аниқлайди. Бу ушбу соҳага капитал сарфлаш учун туртки бўлиб хизмат қилади.

3-босқич – мавжуд бозор шароитида корхона мақсад ва имкониятларини аниқлаш. Бозор эҳтиёжларини билиш уларни корхона имкониятлари билан таққослашга имкон беради.

4-босқич – маркетинг режа ва стратегиясини ишлаш. Ҳам мақсадга эришишни умумий стратегияси, ҳам корхона йўналиши ва бўлинмалари учун батафсил режа сифатида ишланади.



20-расм. Маркетинг босқичлари

5-босқич – фан-техника ва тажриба-конструкторлик ишлари. 4 та босқичда ривожланиш йўллари белгилангандан сўнг бевосита сотиш учун маҳсулот ишлаб чиқаришга илмий тадқиқот, тажриба ва конструкторлик ишлари, технология, ишлаб чиқариш режаси, тажриба ишлаб чиқариш ва ҳ.к.га ўтилади. Ниҳоят, маҳсулот яратилади.

6-босқич – маҳсулотни бозорга киритиш. Бунинг муҳим шарти бозорга чиқишнинг энг мақбул йўлини танлаш билан бирга, нарх сиёсатини ҳам белгилашдир.

7-босқич – реклама. Бозорда ўйлаб, самарали иш юритмай муваффақиятга эришиб бўлмайди. Товар ҳақида харидорларга ахборот бериш ва уни сотиб олишга ундаш мураккаб ва масъулиятли

вазифа бўлиб, у билан бир вақтда савдони рағбатлантириш ҳақида ғамхўрлик қилиш керак.

8-босқич – маҳсулот ассортиментини бошқариш. Талаб – харидор-нинг ассортимент ўзгаришига талаби ўзгаришини ўрганиш. Ассортиментни ўзгартириш, бозорга таклиф этилган дастлабки вариантга тузатиш киритиш.

9-босқич – савдо фаолиятини бошқариш. Савдо, юкни ташиш, юкларни кадоқлашга алоҳида эътибор берилади.

10-босқич – савдодан кейинги хизмат кўрсатиш, истеъмолчига сервис хизмати кўрсатиш, товардан фойдаланишда кўмаклашиш.

11-босқич – маркетинг фаолиятини назорат қилиш. Бутун фаолият дастурини назорат қилиш. Охириги босқичнинг тугаши, биринчи босқичнинг бошланишини билдиради.

Маркетинг стратегиясини билиш “маркетингни бошқариш” тушунчасига таъриф беришга имкон беради. Маркетингни бошқариш ишлаб чиқариш, фойда олиш, савдо ҳажмини ошириш, бозордаги ҳиссасини ошириш мақсадида харидорлар билан фойдали айирбошлашни таъминлаш, мустаҳкамлаш мақсадида ўрганиш ва таҳлил этишдир.

Маркетингни бошқариш вазифалари жумласига талаб даражаси, вақти ва хусусиятига ташкилот олдида тутган мақсадга эришиш учун ёрдам бериш ниятида таъсир этиш ҳам киради. Бошқача айтганда, маркетингни бошқариш талабни бошқаришдир. Ҳақиқий талаб даражаси исталгандан паст ёки юқори бўлиши мумкин. Бундай ҳолат билан маркетинг бўйича бошқарувчи дуч келиши мумкин.

Маркетинг бўйича бошқарувчи – ташкилотнинг маркетинг вазиятини таҳлил қилиш, белгиланган режаларни амалга оширувчи ва назорат вазифаларини амалга оширувчи ходимдир. Бунда савдо хизмати бошқарувчиси ва ходимлари, реклама хизмати ходимлари, савдони рағбатлантириш бўйича мутахассислар, маркетинг бўйича тадқиқотчилар, товарлар бўйича бошқарувчилар ва нархни ташкил этиш бўйича мутахассислар киради.

22.2. Бозор имкониятларини ўрганиш

Бозор ўзгармас эмас ва доимо уни ўрганиш, савдо имкониятлари масаласи бўйича маълумотларни таҳлил этиш талаб қилинади. Бозорни ўрганиш мақсадни белгилаш ва изланиш режасини тузишдан белги-ланади. Ундан кейин бир неча йил давомида маҳсулот сотиш натижалари таҳлил қилиниб, хато ва ноаниқликлар аниқланади,

маркетинг бўйича мутахассислар фикри ўрганилади. Ахборот турли манбалар: матбуот, реклама, телефон орқали, суров анкеталари тарқатиш ва йиғиш воситасида амалга оширилади. Анкета сўрови интервью олиш ёки телефон орқали суров ўтказиш билан тўлдирилиши мумкин. Бозорда мавжуд вазиятни билган ҳолда корхонада ишлаб чиқариш ва таъминлов – савдо фаолиятини ривожлантириш бўйича тавсиялар ишлаб чиқиш мумкин.

Корхоналар даврий равишда (йилига бир неча марта) бозордаги ўз ҳолатини аниқлаш лозим. Бозор потенциал сиғими деганда маълум вақт давомида амалга ошириш мумкин бўлган савдо ҳажми тушунилади. Узоқ истиқбол учун режалар – 15-20 йил, ўрта муддатли – 3-5 йил, қисқа муддатли – 1-2 йилга мўлжалланган бўлади.

Корхона янги маҳсулот чиқаришда бозор талабини аниқлаш муҳим аҳамиятга эга. Бозор сиғими ва конъюнктурасини ўрганиш билан корхонадан ташқари ёки унинг топшириғи билан бошқа хўжалик ҳисобида ишловчи ташкилот (КИТИ, маркетинг тадқиқотлари бўйича ширкат) шуғулланиши мумкин. Хўжалик ҳисоби асосида ишловчи пулли ахборот-маслаҳат берувчи бундай ташкилотлар тармоғини ташкил этиш мақсадга мувофиқ. Бу ташкилотлар ўртасида рақобат муносабатлари бўлиши ҳам муҳимдир.

Бозорни ўрганиш бўйича тадқиқотлар олиб бориш кўп маблағ талаб этади, шу сабабли мавжуд ахборот манбаларидан иложи борича кенг фойдаланиш лозим. Тадқиқот давомида барқарор қонун ва қонуниятларни аниқлаш муҳим. Бозор сиғимини ўрганиш бўйича маркетинг изланишларини олиб боришда рақобатчилар фаолиятини, реклама, савдо сиёсатини, товарлар ассортиментини, техника хизмати, бўлимлар ташкилий тузилишини таҳлил этишни унутмаслик керак. Бозор бу орзу эмас, балки қатъий, баъзан шафқатсиз, хаёлни тан олмайдиган, қадамни ўйлаб босиш лозим бўлган ҳақиқатдир.

Бозор корхоналарни монополиядан чиқариш, қатъий рақобат кураши, корхонанинг бутун хўжалик тизимини қайта ташкил этиш, илғор технологияларни жорий этиш, лойиҳачи-конструктор мутахассисларнинг малакаси юқори бўлишига, маркетинг бўйича тажрибага эга бўлиш ва бошқаларни кўзда тутати. Жуда илғор ғоя ва тажриба конструкторлик лойиҳалари мавжуд бўлса ҳам, замонавий тахнологиясиз жаҳон бозори талабларига жавоб берувчи маҳсулот ишлаб чиқариб бўлмайди. Янги технология сотиб олиш учун валютага эга бўлиш керак. Умумий ҳолда бозорни эгаллаш стратегияси қуйидагича:

1. Қатор тадбирларни амалга ошириш ҳисобига дастлабки жамғариш (мақсадни аниқлаш, ташкилий таркибни такомиллаштириш, кадрларни тайёрлаш ва малакасини ошириш, ишлаб чиқариш интизомини кучайтириш, меҳнат ва моддий харажатларни қисқартириш ва ҳ.к.).

2. Янги технологияларни, имкони бўлса қўшма корхона тузиш йўли билан сотиб олиш.

3. Иқтидорли менежер ва конструкторларни жалб этиш йўли билан янги, юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқариш.

4. Халқаро талабга жавоб берувчи маҳсулот ишлаб чиқариш ва уни жаҳон ҳамда ички бозорга чиқариш.

5. Корхонани улгуржи савдо билан шуғуллана олувчи самарали хўжаликка айлантириш.

Бозорни эгаллаш стратегияси асосий мақсадга эришиш, олий сифатли маҳсулот чиқариш, корхонада ишловчилар турмуш фаровонлигини ошириш, белгиланган ижтимоий режа бажарилишини таъминлашдан иборат. Белгиланган тадбирлар муваффақиятли бажарилиши меҳнат жамоасининг ҳар бир аъзоси ишнинг охириги натижасидан манфаатдор бўлишига боғлиқ. Жамоа моддий манфаатдорлик, ижтимоий фаоллик ва жавобгарлик ҳиссини ошириши зарур. Бунга эришиш учун йилига 10-15 % фойда келтирувчи акцияларни чиқариш керак.

Бозор имкониятларини аниқлаш ва баҳолаш, одатда, кўплаб янги ғояларни вужудга келтиради. Асосий вазифа уларнинг энг яхши, корхона мақсадларига тўғри келувчиларини ажратишдан иборат. Масалан, корхона бозор имкониятларига баҳо бериш натижасида, энг қизиқарлиси – болалар велосипеди бозори эканлигини аниқлади. Раҳбарият болалар велосипедини ишлаб чиқарилувчи маҳсулотлар рўйхатига киритиш корхона мақсадига ҳам, ресурсларига ҳам тўғри келади, деб ҳисоблаши мумкин. Бундай турдаги товар мавжуд маркетинг доирасига тўғри келади. Лекин корхона болалар велосипеди бозори вакиллари билан яхши ишлай олиши, истеъмолчилар билан яхши алоқа ўрната олиш, рақобатчи корхоналар ишлаб чиқарган велосипеддан харидоргир велосипед ишлаб чиқара олишига ишониши керак. Бундай имкониятнинг ҳар бирини бозор ҳажми ва хусусияти нуқтаи назаридан ўрганиш зарур. Бу жараён тўрт босқичдан иборат: талабни ўлчаш ва башорат қилиш, бозорни сегментларга ажратиш, бозорнинг мақсадли сегментларини ажратиш, товарнинг бозордаги ўрнини аниқлаш. Корхона бозор кўламини

баҳолаш мақсадида унда сотилувчи болалар велосипедини аниқлаб, ҳар бир модель сотилиш ҳажмига баҳо берадилар. Корхона бозорни эгалламоқчи бўлса, болалар велосипеди бозорининг истиқболдаги ҳажмини билиш ҳам муҳим.

Бозорни сегментларга ажратиш истеъмолчиларни эҳтиёжлар, хусусиятлари, хулқидаги фарқларига асосан гуруҳларга бўлишдир. Нархига қарамай энг яхши велосипед сотиб олувчи харидорлар бир сегментни ташкил этади. Биринчи ҳолда нархга эътибор берувчилар бошқа сегментни ташкил этади. Бозорнинг ҳар бир сегментини, уларга хос хусусиятларини ўрганиш асосида тасвирлаш уларнинг ҳар бирини маркетинг имкониятлари нуқтаи назаридан корхона учун қизиқарли эканлигини баҳолаш зарур. Корхона бир бозорнинг бир ёки бир неча сегментига чиқишга қарор қилиши мумкин. Харидорлар нега бир товарни харид қилишини яхшироқ тушуниши учун товарларнинг асосий хусусиятларини солиштириши керак. Солиштириш натижаларини товарларни табақалаш тарзида келтириш мумкин.

Шундай қилиб, бозор стратегиясини ишлаб чиқиш товар ишлаб чиқариш учун муҳим. Кўпчилик АҚШ компанияларини тадқиқ этиш бўйича маълумотлар бирор товарга талаб шаклланиши ва уни истеъмолчига етказиб бериш масаласини ишлаб чиқиш ва технологиясидан муҳимроқ эканлигини намоён қилади. Уларнинг фикрига кўра, янги товарни оммавий ишлаб чиқариш технологияси масалаларини ҳал этиш уларни бозорда сота олиш масалаларига нисбатан анча осон.

Иқтисодий амалиётда маркетинг назариясидан ижодий фойдаланиш корхона хўжалик механизмини ҳам харажат тизимлар томонига оғиштириш, ишлаб чиқаришни бошқаришни истеъмолчилар ва жамият ҳаётий манфаатларига боғлашни таъминлаб бериш лозим.

22.3. Корхона эҳтиёжлари бозори

Корхона йирик хомашё, бутловчи қисмлар, ускуналар, ёрдамчи ускуна, таъминот предметлари ва хизматлар бозоридир. Бир неча ўн минглаб хизмат кўрсатиш, қишлоқ хўжалиги, чакана савдо, ишлаб чиқариш ва давлат ташкилотларига қарашли корхоналар товар ва хизматлар сотиб олиш билан шуғулланадилар.

Корхона эҳтиёжлари учун харид қилиш бу аниқ товарларга бўлган эҳтиёжни аниқлаш, аниқ марқадаги товарларга баҳо бериш ва танлаш ҳамда бозорда мавжуд таъминотчилар орасидан бирортасини танлаш асосида қарор қабул қилиш жараёнидир. Корхона

бозорларининг уч тури мавжуд: саноат учун зарур товарлар бозори, оралик товарлар бозори ва давлат муассасалари бозори.

Саноат учун мўлжалланган товарлар бозори – бошқа товар ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш соҳасида бошқариш ва бошқа истеъмолчиларга сотилган товар ва хизматларни сотиб олувчи шахслар ва ташкилотлар йиғиндиси. Товарлар тури ва пул айланиши ҳажми жиҳатидан саноат учун мўлжалланган товарлар бозори кенг истеъмол товарлари бозоридан устун бўлади.

Автомобиль ишлаб чиқариш ва сотиш учун металл, ойна, резина сотувчилар ўз маҳсулотларини машинасозларга сотишлари лозим, машинасозлар эса тайёр маҳсулотни истеъмолчиларга сотадилар.

Саноатга мўлжалланган товарлар бозори кенг истеъмол моллари бозоридан фарқ қилувчи ўзига хос хусусиятларга эга:

1. Саноат учун мўлжалланган товарлар сотувчиси нисбатан анча кам харидорга эга бўлади.

2. Ҳатто ишлаб чиқарувчилар кўп бўлган тармоқларда ҳам хариднинг катта қисми бир нечта йирик истеъмолчи ҳиссасига тўғри келади.

3. Харидорлар ҳудудий жиҳатдан ва нефть саноати, резина, пўлат қуйиш саноати каби тармоқлар бўйича тўпланган.

4. Саноат учун мўлжалланган товарларга бўлган талаб кенг истеъмол молларига бўлган талаб билан ўлчанади. Масалан, ҳайвонлар териси пойафзал ишлаб чиқариш учун сотиб олинади.

5. Саноат учун мўлжалланган товарларга талаб кенг истеъмол товарлари ва хизматлар учун талабга нисбатан тезроқ ўзгаради. Бу, айниқса, янги ишлаб чиқариш ускуналарида яхши намоён бўлади. Баъзан истеъмол товарларига бўлган талаб 10 % ортиши саноат учун мўлжалланган товарларга талабнинг 20 % ортишига олиб келади.

6. Саноат учун мўлжалланган товарлар кам харажат қилиб, харид қилишни доимо ўрганувчи малакали агентлар томонидан харид қилинади. Кенг истеъмолчи харид қилиш соҳасида унча малакага эга эмас. Саноат учун қилинадиган харид қанчалик мураккаб бўлса, у ҳақда қарор қабул қилиш жараёнида шунча кўп киши иштирок этади. Энг муҳим товарларни сотиб олишда, одатда, махсус харид комиссиялари шуғулланиб, улар таркибига техникавий экспертлар ва раҳбарият вакиллари киради.

Саноат учун мўлжалланган товар сотиб олиш жараёнида харидор бир қанча қарор қабул қилиши керак. Қарорлар миқдори

харид қилинаётган вазиятга боғлиқ. Харид қилиниш жараёнида уч хил вазият вужудга келиши мумкин:

1. Ўзгаришсиз қайта харид қилиш, бу харидор бирор нарсага ўзгаришсиз буюртма берадиган вазиятдир.

2. Ўзгаришли қайта харид қилиш, бу вазиятда харидор қайта буюртма бериш даврида товар техникавий хусусиятлари, нарх, савдонинг бошқа шартларига ўзгартириш киритган ёки қисман таъминотчиларни ўзгартирган ҳолда юз берувчи вазиятдир. Аввалги таъминотчи мижозни сақлаб қолишга, янгилари эса янги мижоз орттиришга ҳаракат қиладилар.

3. Биринчи марта товар ёки хизматлар сотиб олувчи фирма янги масалаларни ҳал этиш учун харид қилиши. Масалан, фирма биринчи компьютер тизимини ўрнатмоқчи бўлсин. Энг кам қарор ўзгаришсиз қайта харид қилувчи харидор ҳиссасига, энг кўп қарор янги масалаларни ҳал этиш учун харид қилувчи ҳиссасига тўғри келади. Биринчи марта харид қилишда товарнинг техникавий хусусиятларини, нархлар чегараси, таъминот вақти ва шарти, техника хизмати кўрсатиш шартлари, тўлов шартлари, буюртма ҳажмини аниқ, мақбул таъминотчиларни танлаш масалаларини ҳал этиш керак.

Оралиқ товарлар бозори бошқа истеъмолчиларга қайта сотиш ёки ижарага бериш йўли билан фойда кўриш мақсадида ёки ўз хусусий корхонаси бетўхтов ишлаши учун зарур товар ва хизматлар сотиб олинадиган бозордир. Оралиқ товарлар бозори сотувчилари қайта сотиш учун мўлжалланган катта ҳажмда турли-туман товарлар билан иш кўрадилар. Бундан ташқари, оралиқ товар сотувчиси қайси сотувчидан, қандай нархда ва шартлар бўйича сотиб олиш ва кимга, қандай нархда қачон сотиш масаласини ҳал этиши керак.

Оралиқ товарлар бозорига товар биржалари, улгуржи савдо ва чакана савдо фирмалари киради.

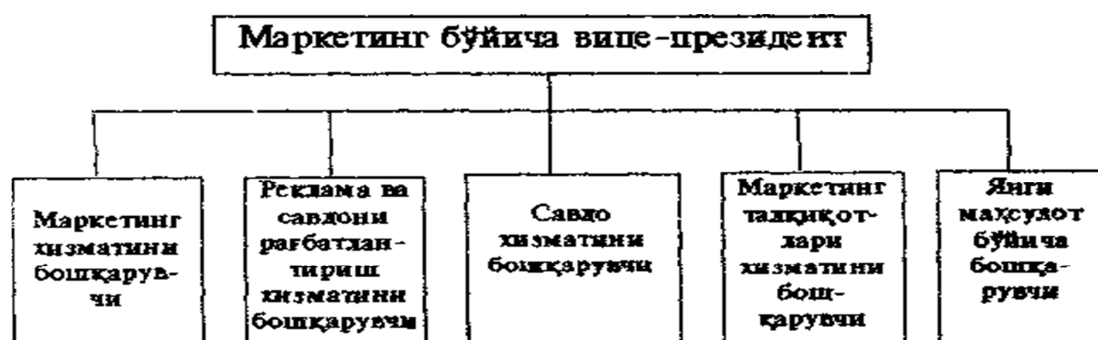
Давлат муассасалари бозори ўз вазифаларини бажариши учун товарлар сотиб олувчи ёки ижарага олувчи республика ҳукумати муассасалари, автоном республика ва маҳаллий ҳокимият ташкилотлари киради. Ҳукумат мамлакат миқёсида энг йирик харидордир. Давлат муассасалари номидан республика олдида турган вазифаларни ҳал этиш учун зарур турли-туман товарлар (самолёт, тепловоз, мебель, автомобиль ва ҳ.к.) сотиб олинади.

22.4. Корхонада маркетинг хизмати

Корхона бутун маркетинг фаолияти ва режалаштиришни амалга оширувчи маркетинг тизимини яратиши керак. Агар бу кичик корхона бўлса, маркетинг хизматини бир киши бажариши керак. У ҳам маркетинг тадқиқотларини олиб боради, ҳам савдо ва рекламани ташкил этади, ҳам мижозларга хизмат кўрсатишни амалга оширади. Агар корхона катта бўлса, маркетинг хизмати билан маркетинг бўлими шуғулланади. Бўлимда агентлар, маркетинг бўйича тадқиқотчилар, реклама бўйича мутахассислар, маҳсулот ишлаб чиқаришни бошқарувчилар, бозор сегментлари бўйича бошқарувчилар, мижозларга хизмат кўрсатувчи ходимлар ишлайди. Ҳар бир корхона маркетинг бўлимини у ишлаб чиқариш барқарорлашуви ва маҳсулот сотиш кўпайишига ёрдам бериши учун тузилади.

Маркетинг хизматини ташкил этишнинг энг кенг тарқалган тури функционал тур бўлиб, унда маркетинг бўйича мутахассислар маркетинг фаолиятининг турли вазифаларини бажаришга раҳбарлик қиладилар. Улар фаолиятини тартибга солувчи маркетинг бўйича вице-президент (директор ўринбосари)га бўйсундилар (21-расм).

Расмда бешта мутахассис кўрсатилган. Булардан ташқари, мижозларга хизмат кўрсатиш хизмати бошқарувчиси, маркетингни режалаштириш бўлими ва товар харажати хизмати бошқарувчиси бўлиши мумкин.



21-расм. Маркетинг хизмати

Функционал хизматнинг афзаллиги уни бошқариш осонлигидадир. Шу билан бирга товар тури ва корхона бозори кенгайиши билан бу шакл самарадорлиги камайиб боради, ҳар бир алоҳида бозор учун режа ишлаш қийинлашади, бутун маркетинг фаолиятини тартибга солиш мушкуллашади.

Маркетинг мажмуи тўрт таркибий қисмни, яъни товар, нарх, тақсимлаш ва савдони рағбатлантиришнинг бирлашишидир. Бутун маркетинг фаолиятини амалга ошириш учун ишлаб чиқаришда тўрт тизим – маркетинг ахбороти, маркетингни режалаштириш, маркетинг хизматини ташкил этиш ва маркетинг назоратини яратиш керак. Буларнинг ҳаммаси маркетингни бошқариш жараёнини ташкил этади.

Хулоса

Маркетинг инсон эҳтиёжи ва талабларини таъминлаш ва фойда олиш, бозор билан амалга ошадиган товарлар сотилишини таъминлаш, айирбошлашни тезлаштиришга қаратилган фаолиятдир. Маркетинг тадқиқотларининг мақсад ва мазмуни доимо ва мунтазам равишда корхонани бошқариш жараёнида ташкил этилади.

Маркетинг иши махсус маркетинг дастурлари орқали амалга оширилади, уларда харидорлар ва рақобатчиларни ўрганиш асосида товарлар сифатини яхшилаш, товар нархини ўзлаштириш, реклама ўтказиш, товарларни ўз вақтида етказиб бериш, харидорларга маъқул тушадиган хизмат кўрсатиш каби чора-тадбирлар киради. Маркетинг фақат бозордаги талаб-эҳтиёжни қондириш воситасигина бўлмай, балки ишлаб чиқариш самарасининг ҳам юқори бўлишига қаратилади.

Товар-пул муносабатлари шундай ноёб хусусиятга эгаки, у жамиятни ўз-ўзини бошқариш механизми билан қуроллантиради.

Корхона, бу – бутловчи қурилма, ускуна, ёрдамчи қурилмалар, таъминот предметлари ва ишбилармонлар доирасининг катта бозори.

Саволлар

1. Маркетинг турларини тушунтириб беринг.
2. Маркетинг стратегияси нимага хизмат қилади?
3. Маркетинг стратегиясини босқичма-босқич ўрганишни изоҳланг.
4. Бозорнинг потенциал ҳажми деганда нимани тушунасиш?
5. Бозорга ёриб кириш стратегияси деганда нимани тушунасиш?
6. Бозорни бўғин (сегмент)ларга ажратиш деганда нимани тушунасиш?
7. Харидор бозори сотувчилар бозоридан нима билан фарқ қилади?
8. Саноатга мўлжалланган маҳсулотлар бозори билан оралик сотувчилар бозори ўртасида қандай фарқ бор?

9. Саноатга мўлжалланган маҳсулотлар бозори ва кенг истеъмол маҳсулотлар бозорининг фарқи нимада?

10. Корхонада маркетинг хизмати тузилмасини чизиб кўрсатинг.

Таянч иборалар: маркетинг, маркетинглог, маркетинг, маркетинг менежменти, маркетинг стратегияси, маркетингни режалаштириш, товарлар сегментацияси, маркетинг тадқиқотлари, маркетинг кичик тизими, депортация.

XXIII боб. ИЖТИМОЙ БОШҚАРУВ

23.1. Ижтимоий соҳа бошқарув объекти сифатида

Иқтисодиётни бошқариш ишлаб чиқаришни бошқаришгина эмас, балки кишилар, уларнинг муносабатлари, шу жумладан, ижтимоий муносабатларни ҳам бошқариш, демакдир. Кенг маънода иқтисодий муносабатлар ҳам ижтимоий муносабатларни билдиради, чунки улар кишилар ўртасидаги муносабатларни англатади. Ижтимоий муносабатларнинг иккинчи даражаси – ишчилар, деҳқонлар ва зиёлилар ўртасидаги, миллатлараро ва миллатлар ичидаги муносабат, шаҳар ва қишлоқ ўртасидаги муносабат, ақлий ва жисмоний меҳнат билан шуғулланувчилар ўртасидаги муносабатлардир. Ижтимоий муносабатлар тўртинчи даражаси меҳнат жамоалари ўртасидаги ва жамоа аъзолари муносабатларидир. Ижтимоий муносабатларнинг бу уч даражаси бир-бири билан чамбарчас боғлиқ. Ижтимоий бошқарувнинг ҳар бир даражасининг объекти – инсон. Ижтимоий муносабатларни бошқариш инсонни, кишиларни бошқаришдан иборат. Ўз навбатида, ижтимоий муносабатлар моҳияти инсонни бошқариш бу муносабатларни билдиради.

Биринчи икки даражада ижтимоий муносабатларни бошқариш давлат томонидан, конституция, қонун ва қарорларга мувофиқ амалга оширилади. Меҳнат жамоалари даражасида меҳнат жамоаларини бошқариш корхона маъмурияти томонидан меҳнат жамоаси иштирокида амалга оширилади.

Корхона фаолиятида асосий ўринни ишлаб чиқариш жамоаси эгаллайди. Корхона фаолияти самарадорлиги кадрлар танлашга, улар топширилган вазифага қай даражада муносабатда бўлиши унумли меҳнат қилишларига боғлиқ. Инсонларни бошқариш қуйидагиларни кўзда тутаяди:

- ҳар бир инсоннинг ижтимоий аҳамияти, ишлаб чиқаришдаги ўрни, вазифалари, ҳуқуқ ва мажбуриятларини белгилаш. Киши томонидан эгалланувчи ўрин жамоа ҳал этувчи масалалар, кишининг тайёргарлик даражаси қобилият ва қизиқишларига боғлиқ. Бу ўрин турли ҳуқуқ, техник-технологик меъёр ва ваколатлар билан белгиланади;

- ҳар бир инсон ўз ижтимоий ўрни, вазифаси, мажбурият ва ҳуқуқларини билиши лозим. Бунга илм олиш, тарбия, ўқиш орқали эришилади;

- ҳар бир инсон ўз ижтимоий вазифасини бажариши керак, бунга энг аввало моддий ва маънавий рағбатлантириш тизими, унинг умумий ва касбий тайёргарлиги, интизомлилиги ва жавобгарлик даражаси билан эришилади. Киши маълум бир жамоа аъзоси бўлгани сабабли унинг эгаллайдиган ижтимоий ўрни кўп жиҳатдан жамоага боғлиқ.

23.2. Жамоанинг ижтимоий ривожланиши

Жамоанинг ижтимоий ривожланишига инсон ҳаёти билан боғлиқ ҳал қилиниши лозим бўлган масалалар мажмуи, иқтисодий ва ижтимоий масалалар тўплами сифатида қаралади.

Бозор муносабатлари шароитида корхоналар иқтисодий ва ижтимоий масалаларни ҳал этишда анча эркинликларга эга бўлдилар. Корхона жамоаси ўз маблағи билан ўзи мустақил равишда фойдаланиш ҳуқуқига эга. Жамоанинг ҳар бир аъзоси унинг ва у орқали бутун жамиятнинг иқтисодий, ижтимоий, маънавий масалаларни ҳал қилишда фаол қатнашиш учун кенгрок имкониятларга эга бўлади. Корхона жамоаси техник-иқтисодий кўрсаткичлар билан бир қаторда ўз ижтимоий муаммоларини ечишга ҳам ҳаракат қилади. Бу, асосан, корхонани ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш бўйича икки гуруҳ тадбирлар воситасида амалга оширилади. Биринчи гуруҳ тадбирлар жамоа ижтимоий таркибини қайта ташкил этишга қаратилган. Фан-техника ютуқларини ишлаб чиқаришга жорий этиш билан унинг самарадорлиги ортади, бошқарувчилар малакаси, маданиятига бўлган талаб ошиб боради.

Фан-техника тараққиёти механизациялаш даражасини оширади, ходимлар олдига янги вазифалар қўяди.

Бозор иқтисодиётига ўтиш, шунингдек, ишловчилар ижтимоий табақаланувига ўзгартириш киритади. Бозор иқтисодиёти учун тадбиркор, меҳнатга ижодий ёндашувчи, билимларини қўллай оловчи, менежмент, маркетинг ва бизнесни билувчи кишилар керак. Ижтимоий ривожланиш тадбирлари ичида кадрларни барқарорлаштириш ва уларнинг қўнимсизлигини тугатиш бўйича тадбирлар алоҳида ўрин эгаллайди.

Иккинчи гуруҳга кирувчи тадбирлар ишчилар моддий фаровонлигини ошириш (иш ҳақини тартибга солиш, моддий рағбатлантириш тизимини такомиллаштириш), маданий-маиший ҳаёт шароитини яхшилашга (яшаш шароити, маданий маиший хизмат

кўрсатиш, умумий овқатланиш, дам олишни ташкил этиш ва ҳ.к.) қаратилгандир.

Ижтимоий ривожланиш бўйича тадбирлар иқтисодий жиҳатдан асосланган ва техникавий-иқтисодий тадбирлар билан узвий боғлиқ бўлиши керак. Бошқа томондан, техник иқтисодий тадбирлар ижтимоий тадбирларни амалга ошириш учун асос бўлиб хизмат қилади ва меҳнат жамоаси аъзолари эҳтиёжлари ва манфаатларини ҳар томонлама қондиришга қаратилган бўлиши керак. Шундай қилиб, меҳнат жамоасининг ижтимоий ривожланиши корхона умумий бизнес-режасининг таркибий қисмидан иборат.

23.3. Жамоа ижтимоий ривожланишини бошқариш

Корхонани муваффақиятли бошқариш учун меҳнат жамоасида меъёрий руҳий шароит яратиш, ҳамкорлик ва ўзаро ёрдам муносабати ўрнатиш, интизомни мустаҳкамлаш ва жамоа олдида жавобгарлик ҳиссини тарбиялаш зарур. Инсон шахсиятига унинг имкониятлари ва талабларига эътиборни кучайтириш ҳам муваффақиятли бошқарув гаровидир. Корхонани ижтимоий бошқаришда бутун бошқарув аппарати, айниқса, раҳбар фаол иштирок этади. Бунда бошқарувнинг функционал ташкилотлари – корхона ижтимоий-руҳий хизмати, социолог, психолог, кадрлар бўлими алоҳида ўрин эгаллайди.

Ҳозирги пайтда фақат йирик корхоналарда ижтимоий руҳий хизматлар мавжуд бўлиб, уларнинг вазифаси махсус тадқиқот олиб бориш билан чекланган. Кичик ва ўрта корхоналарда социологик изланишлар билан деярли шуғулланилмайди.

Шу сабабли барча корхоналарда ижтимоий-руҳий хизматлар ташкил этиш долзарб масала ҳисобланади. Бу бўлинмалар ижтимоий ахборот билан таъминлаш, турли тавсиялар ишлашдан ташқари маълум билим бериш, бошқарув ходимларига ижтимоий бошқарув бўйича билим бериш, меҳнат жамоаси аъзоларига муомала маданиятини ўргатиш, энг кўп руҳий вазифа юклатилган бошқарув кадрларини аниқлаш ва ҳ.к.лар билан шуғулланиши мумкин.

Меҳнат, ҳаёт, саломатлик шароитини яхшилаш, меҳнат жамоаси аъзоларини мажбурий тиббий суғурталашни кафолатлаш масалалари ижтимоий ривожланиш масалалари билан биргаликда Меҳнат ва фуқаролик кодексига мувофиқ ҳал этилиши керак.

Корхонани ижтимоий бошқаришда бошқарувнинг ижтимоий-руҳий усуллари кенг қўлланилиб, уларни билиб қўллаш корхонада рўй бераётган ижтимоий ҳодисаларни чуқур ўрганиш, ишловчилар

кайфияти – асаб тизимига таъсир этувчи руҳий омилларни билишни талаб этади. Бошқарувнинг ижтимоий-руҳий муаммолари ҳаёт, инсон ҳаёт тарзи ҳар томонлама ўзгариши, унинг маданий ва билим даражаси ортиши билан долзарб бўлиб бормоқда.

Бозор иқтисодиёти ижтимоий вазифалар қўллашни кенгайтиради, чунки ҳозирги даврда меҳнат самарадорлиги фақат ишлаб чиқаришнинг техника билан қуролланиш даражасига эмас, банки, ишлаб чиқариш жамоаси ижтимоий таркиби, жамоада кишилар муносабатини бошқариш даражаси, ишловчилар фаоллиги даражасига ҳам боғлиқ. Шунинг учун жамоа ижтимоий ривожланиши, юқори унумли меҳнат учун қулай шароит яратишга алоҳида эътибор бериш керак.

“Корхоналар тўғрисида”ги Қонунда корхона ўз ишчилари ва уларнинг оилалари меҳнат ва маиший шароитини яхшилашга, улар манфаат ва эҳтиёжларини қондириш тўғрисида ғамхўрлик қилиши зарурлиги таъкидлаб ўтилган. Жамоа ижтимоий эҳтиёжларини қондириш эҳтимоли корхона иши натижалари, жамоа даромади билан белгиланади. Корхонада ижтимоий ривожланиш масалалари барча меҳнат жамоаси аъзоларининг бевосита иштирокида ҳал этилади.

23.4. Инсон хулқи омиллари тизими

Кишилар жамоасини бошқариш учун инсон хулқи нимага боғлиқлиги, ўз ҳаётида нимага асосланишини билиш зарур. Инсон хулқи, фаолияти, ҳаракатлари англаган, бирор мақсадга қаратилган бўлади. Бирор ҳаракатни рағбатлантирувчи куч моддий ва маънавий эҳтиёжлардир. Лекин инсоннинг барча ҳаракати ҳам ўз эҳтиёжини қондиришга қаратилмаган. Масалан, инсон маълум моддий ва маънавий бойликларни фақат ўз истемоли учун яратмайди.

Инсон эҳтиёжи билан ҳаракати, хулқи ўртасида қатор бевосита ифодаланувчи бўғинлар мавжуд. Булар – манфаат, хоҳиш, қизиқишдир. Маълум шароитларда улар инсон хулқини рағбатлантирувчи кучга айланади. Раҳбар ҳаракат қилишни қарор қилишга олиб келса, қарор ҳаракатга олиб келади.

Инсон хулқига ижтимоий муҳит, моддий ишлаб чиқариш эҳтиёжлари ҳам таъсир кўрсатади. Ишлаб чиқариш истемолчида эҳтиёжни вужудга келтиради ва инсоннинг бу эҳтиёжларини қондириш воситаларини яратишга қаратилган меҳнат ва маънавий фаоллигини рағбатлантиради. Инсон хулқини белгиловчи омиллар тизимини қуйидагича тасаввур қилиш мумкин:

- ижтимоий ва табиий муҳит (ишлаб чиқариш, ижтимоий муносабатлар, тарбия тизими, маданият, табиий шароит ва ҳ.к.);
- эҳтиёжлар (моддий ва маънавий);
- эҳтиёжларни манфаат, истак, интилиш, мақсад ва ҳ.к. шаклда англаш;
- меҳнатга ёндашувни рағбатлантириш;
- йўл-йўриқ (ички сафарбарлик, амалий ҳаракат қилишга тайёргарлик);
- мақсадга эришиш ва эҳтиёжларни қондиришга қаратилган ҳаракат.

Омилларнинг бу тизимида ҳам эҳтиёжлар шаклланишнинг асосий манбаи ҳам уларни қондириш шarti бўлган ижтимоий муҳит муҳим ўрин эгаллайди. Бу тизимнинг барча бўғинлари ўзаро боғлиқ ва бир-бирига таъсир қилади. Муҳитга қаратилган ҳаракат уни ўзгартиради, лекин бу билан бирга шахснинг ўзи, унинг эҳтиёж ва манфаатлари ҳам ўзгаради. Инсон хулқининг бу барча омилларини ҳисобга олиш жамоа ижтимоий ривожланишини самарали бошқариш гаровидир. Белгилан-ган мақсадга эришиш йўлида кишиларни жипслаштириш учун улар манфаат ва эҳтиёжларини усталик билан мувофиқлаштириш, онглиликни шакллантириш, улар фаолиятини моддий ва маънавий рағбатлантириш зарур. Кишиларда соғлом ва онгли эҳтиёжларни, аввало, меҳнатга бўлган, тадбиркорликка, бошқа кишилар билан муносабатда бўлиш ишлаб чиқаришда интизом ва тартибни мустаҳкамлаш эҳтиёжини ривожлантириш зарур.

Жамоани бошқариш жараёнида ҳар бир ходим эҳтиёжини қондириш меъёрини унинг меҳнат фаоллиги, сарф қилган меҳнатининг сифат ва миқдори, ижтимоий бойликка қўшаётган ҳиссаси билан мувофиқлаш лозим. Ишчи ёки хизматчи меҳнат ҳиссаси меъёри ва мос ҳолда улар эҳтиёжларини қондириш меъёри бутун корхона жамоаси меҳнат ҳиссасига боғлиқ. Демак шахсий моддий манфаатдорлик жамоа моддий манфаатдорлиги билан узвий боғлиқдир.

Моддий рағбат меҳнат фаолиятини рағбатлантирувчи муҳим куч бўлиши билан бирга у – ягона куч эмас. Ишловчилар учун фақат моддий эмас, маънавий рағбатлантириш муҳим.

Хулоса

Иқтисодни бошқариш деганда, фақат ишлаб чиқариш тушунилмайди, балки одамларни, улар орасидаги муносабатларни, ижтимоий жиҳатдан бошқариш ҳам тушунилади.

Кенг маънода иқтисодий муносабатлар бир вақтдаги ижтимоий муносабатлардир, чунки улар одамлар ўртасидаги муносабатларни ифодалайди. Ҳар бир кишининг ижтимоий ўрни, унинг ишлаб чиқаришдаги аҳамияти, вазифа ва мажбуриятлари, ҳуқуқий ижтимоий муносабатларини аниқлайди.

Бозор иқтисодиётига ўтиш жамоанинг ижтимоий тизимига ўзгар-тириш киритади. Бозор учун уддабурон, ишга ижодий муносабатда булувчи менежмент, маркетинг ва бизнесни билувчи кишилар керак. Ижтимоий ривожланишга оид тадбирлар иқтисодий асосланган ва илмий-техник ривожланиш тадбирлари билан узвий боғланган бўлиши керак.

Жамоанинг ижтимоий ривожланиш режаси – корхона умумбизнес режасининг бир бўлагидир.

Ижтимоий бошқариш, жумладан шахснинг ҳаёти ва соғлиғига кафолат меҳнат ва фуқаролик қонунлари асосида бўлиши керак.

Саволлар

1. Ижтимоий муносабатларнинг уч босқичини тушунтириб беринг.
2. Ҳар бир инсон ўз ижтимоий вазифасини бажаришга қандай эришади?
3. Жамоанинг ижтимоий тузилмаларини ўзгартиришга қаратилган тадбирлар гуруҳини сўзлаб беринг.
4. Ходимларнинг моддий турмуш даражасини юксалтиришга қаратилган тадбирлар гуруҳини изоҳланг.
5. Корхонада меҳнат жамоаларини ижтимоий бошқариш қандай амалга оширилади?
6. “Корхоналар тўғрисида”ги Қонунда қандай ижтимоий кафолатлар кўзда тутилади?
7. Инсон усули нимага боғлиқ, у ўзининг хатти-ҳаракатларини нима билан асослайди?
8. Инсон хулқини белгиловчи омиллар тизимини гапириб беринг.
9. Меҳнат жамоаларини самарали бошқариш учун зарур шартлар нималардан иборат?
10. Ўзбекистонда ижтимоий соҳани кучайтириш ва ривожлантиришни тушунтириб беринг.

Таянч иборалар: ижтимоий сиёсат, ижтимоий дастурлар, ижтимоий лойиҳалар, меҳнатни моҳиятлаш, ижтимоий ҳимоя, имтиёз, ижтимоий тадқиқотлар, ишсизлик, иш жойи, бандлик.

XXIV боб. ҲУҚУҚИЙ БОШҚАРУВ

24.1. Бошқарувнинг ҳуқуқий муаммолари

Ҳар соҳада ва айниқса, иқтисодиётда давлат бошқарувини ташкил этишни ҳуқуқий бошқарувсиз – бошқарув ташкилотларининг ҳуқуқий ваколат, фаолият тартиби, шакл ва усуллари белгиламай, амалга оширишни тасаввур қилиб бўлмайди. Бошқарув соҳасида ҳуқуқий тартибга солишнинг асосий вазифаси бошқарув ташкилотлари ваколоти масалаларини ҳал этиш, бу ташкилотлар ҳуқуқ ва мажбуриятларини белгилаш, уларни ҳам турли ташкилотлар ўртасида, ҳам таркибий бўлинма ва мансабдор шахслар қабул қилиш даражасини белгилашдир. Бу масалаларнинг ҳаммаси бирдан ҳал қилиниши мумкин эмас. Ижтимоий ривожланиш жараёни уларни доимо қайта-қайта кўришни талаб қилади.

Бозор талаблари билан боғлиқ ҳолда ҳуқуқий тартиботнинг кўпчилик масалаларини бутунлай бошқача ҳал этиш талаб қилинади. Бу соҳада мустақил мамлакат давлат эркинлигидан ва фан-техника тараққиётидан келиб чиқувчи янги муаммолар вужудга келади.

Корхоналарни давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш, тармоқ, корхона, акционерлар жамиятлари хўжалик ҳисобини мустаҳкамлаш, улар мустақиллигини таъминлаш, иш натижасидан манфаатдорликни ошириш, уларнинг ҳуқуқларини аниқ белгилаш, юқори бошқарув ташкилотлари билан узаро муносабатни тартибга солишни талаб қилади.

“Корхоналар тўғрисида”ги Қонунда корхоналарга мустақиллик берилган, уларнинг юқори бошқарув ташкилотлари билан ўзаро муносабатининг кўпгина масалапари ҳал этилган, бундан ташқари корхоналар эркинлигини мустаҳкамлаш ҳуқуқий асос билан таъминланган, янги қабул қилинган меъёрий ҳужжатларда турли ташкилотлар ўртасида ваколатлар тақсимотига жиддий ўзгартириш киритилган. Шу билан бирга ҳар бир бошқарув ташкилоти ва унинг бўлинмалари тўғрисида низом, лавозим коидаларини ишлашда, мансабдор шахслар ўртасида мажбуриятларни тақсимлашда ҳуқуқ ва мажбуриятлар кўлами ва нисбатини аниқ белгилаш вазифаси ҳал этилиши керак. Агар бошқарув ташкилоти, унинг таркибий қисми, мансабдор шахсга маълум вазифаларни бажариш мажбурияти юкланса, у бу мажбуриятларни бажариш имконини берувчи воситалар билан ҳам таъминлаш керак. Бундай воситалар жумласига ҳукумат ваколатлари топширилган вазифаларига мос ҳуқуқлар

киради. Афсуски, амалда бу шартга доимо риюя қилинмайди, бу эса барча даражадага бошқарув ташкилоти ва мансабдор шахс меҳнати самарадорлигини пасайтиради.

Бошқарув соҳасида ҳуқуқий тартиботнинг муҳим шарти – уни тартибга солиш, шу жумладан, қарор ишлаб чиқиш ва қабул қилиш жараёнини тартибга солишдир. Қабул қилинадиган қарорларни оптималлаштириш турли бошқарув ташкилотларида қарор ишлаб чиқиш ва қабул қилиш жараёнини тартибга солувчи ҳужжатлар тизимини ишлаб чиқиш йўли билан амалга ошириш мумкин.

24.2. Корхонада ҳуқуқий бошқарув

Корхонани ҳуқуқий бошқариш деганда, бошқарув ҳуқуқий муносабатлари тартиби тушунилади. Корхонада ҳуқуқий фаолият мунтазам олиб борилиши керак. У фақат ҳуқуқий тартиботдан эмас, балки корхона хўжалик ва маъмурий фаолиятини тартибга солувчи меъёрий ҳужжатларни мунтазам такомиллаштириб боришдан ҳам иборат бўлиши керак.

Корхонадаги ҳуқуқий бошқариш бир қанча тамойиллар — қонунчилик, ҳуқуқ ва мажбуриятлар мослиги, ҳуқуқий ваколат ва ҳ.к.ларга асосланади. Корхонанинг меҳнат жамоаси мавжуд қонунларга қатъий бўйсунушлари, яъни меҳнат, маъмурий ва хўжалик фаолияти тартиби қонун ва уларга мос ҳуқуқий ҳужжатларга асосланиши керак.

Бошқарув аппарати фаолияти самарадорлиги корхона бошқарув аппарати бўлинмалари ёки мансабдор шахс мажбуриятлари, ҳуқуқлари билан қай даражада мос бўлиши билан ҳам белгиланади. Ҳуқуқларнинг мажбуриятларга нисбатан кенгроқ бўлиши валюнтаризм ва бошқарувнинг маъмурий-буйруқбозлик усуллари вужудга келишига шароит яратади. Агар ҳуқуқ фақат раҳбарга берилган бўлса, корхонани бошқаришда муҳандис-техниклар таъсири чекланишига олиб келади.

Жавобгарлик тамойили ҳар бир мансабдор шахс ёки бошқарув ташкилоти белгиланган ҳуқуқий қонунлар, меъёр ва қоидалар бузилиши холлари учун жавобгар бўлишини билдиради. Корхонанинг ҳар бир ходими фақат у ваколатга эга бўлган ҳуқуқ ва мажбуриятлар доирасида амал қилиши, ўз ҳуқуқий билиминини мунтазам ошириб бориши лозим. Корхонани бошқариш меҳнат, маъмурият ва хўжалик ҳуқуқларини чуқур билиши, меъёрий ва қонуний ҳуқуқлар, ҳуқуқий ваколатлар тизимига асосланиши керак.

Корхонада ҳуқуқий муносабатларни тартибга солиш жараёнида бутун бошқарув аппарати ҳамда жамоа ўз-ўзини бошқарув тизимида қатнашади. Бу жараёнда ҳуқуқий ваколатларга эга раҳбарият алоҳида ўрин эгаллайди. Корхона ҳуқуқий фаолиятини бошқарув бўлими, корхона ҳуқуқий хизмати (бўлимаси, бюро, юрист) томонидан бажарилиб, унинг асосий вазифаси корхона маъмурияти буйруқ ва фармойишлари қонуний эканлигини назорат қилиш, бошқарув ташкилотлари ва мансабдор шахслар ҳуқуқий ваколатини назорат қилиш; алоҳида шахслар ташкилот ва бошқа корхона билан ўзаро муносабатда корхона манфаатларини ҳуқуқий ҳимоя қилишдан иборат.

Бозор иқтисодиёти шароитида корхона ҳуқуқий хизмати вазифалари кенгайди. У фақат ҳуқуқий билимларни ташвиқот қилибгина қолмай, корхона ҳуқуқий-меъёрий базасини такомиллаштириш бўйича таклифларни илгари суриши керак.

Ҳуқуқий бошқарувнинг асосий вазифаси ҳам алоҳида шахсларга, ҳам корхона жамоасига таъсир этувчи, қонун бузилишининг олдини олишга имкон яратувчи ҳуқуқий муносабатларни шакллантириш ва такомиллаштиришдан иборат. Ҳуқуқий бошқарув вазифалари қаторига, шунингдек, бошқарув органлари ва мансабдор шахслар ҳуқуқий ваколатини назорат қилиш ҳуқуқий ҳужжатларнинг қонун ва ҳуқуқий меъёрларга мос келиши, меҳнат жамоаси аъзолари ва корхона манфаатларини ҳуқуқий ҳимоя қилиш, ички тартиботни ўрнатувчи ҳуқуқий меъёрларни белгилаш, меҳнат, маъмурий, хўжалик қонунларини такомиллаштириш бўйича таклифлар ишлашда қатнашиш, ҳуқуқий билимларни ташвиқот қилиш ва ҳ.к.лардан иборат.

Корхоналарда, асосан, юқори ташкилот раҳбарлари, кадрлар бўлими, техника хавфсизлиги бўлими, касаба қўмиталари, корхона ҳуқуқий хизмати ваколатига кирувчи назорат ва ҳисобот вазифалари бажарилади, ҳуқуқий тадбирларни режалаштириш ва бажарилишини ташкил этиш уларга зарурат бўлган ҳолда ҳам деярли амалга оширилмайди.

Давлат ташкилотлари ва мансабдор шахслар корхонага фақат қонун томонидан белгиланган ваколатлари доирасида буйруқ беришлари мумкин. Давлат ташкилоти ёки бошқа ташкилот томонидан улар ваколати доирасига кирмайдиган ёки қонунга зид ҳужжат чиқарилган ҳолда корхона бу ҳужжатни бекор қилиши ҳақида судга ёки давлат хўжалик судига мурожаат қилиши мумкин.

Давлат ташкилотлари ёки мансабдор шахслар томонидан корхона ҳуқуқига зид кўрсатмалар берилиши, бундай ташкилот ёки мансабдор шахслар томонидан корхонага нисбатан қонунда белгиланган мажбуриятлари бажармаслиги натижасида корхона кўрган зарари бу ташкилотлар томонидан қопланади. Зарарни қоплаш тўғрисидаги мунозара суд томонидан ҳал этилади.

Давлат корхоналарнинг мулк шаклидан қатъи назар ҳуқуқ ва қонуний манфаатларини таъминлайди. Уларга хўжалик юритиш учун тенг ҳуқуқий ва иқтисодий шароит яратади. Давлат иқтисодий восита ва рағбатлар ёрдамида бозор ривожланишини қўллаб-қувватлайди, меҳнаткашларни ижтимоий ҳимоя қилади, ишлаб чиқаришни техникавий такомиллаштиришни амалга ошираётган ва биринчи навбатда, янгилик, кашфиёт, рационализаторлик таклифларини жорий этаётган корхоналарга имтиёзли шароит яратади.

Давлат бошқарув ташкилотлари корхона билан муносабатларини шакллантиришда иқтисодий воситалар – жамғарма ва ссудалар бўйича фондлар, қимматли қоғозлар бўйича даромадлар, нархлар ва солиқлар, солиқ имтиёзлари ва иқтисодий санкциялар, мақсадли дотация ва санкциялар, валюта курси, амортизация ажратмалари меъёрлари ижтимоий ва экологик меъёрлар кабилардан фойдаланади.

“Корхоналар тўғрисида”ги Қонунда корхона шартнома мажбурият-ларига, кредит, ҳисоб, солиқ интизомини бузганлик, маҳсулот сифатига, талабга ва бошқа корхона хўжалик фаолиятини амалга ошириш қоидаларига риоя қилмаслик ҳамда жавобгар бўлиши таъкидланган. Бундан ташқари, у қонунга мувофиқ мулкый жавобгарликка ҳам эга. Битим шартларига риоя қилинмаганлиги сабабли жарима тўланган ҳолларда корхона истеъмолчи розилигисиз маҳсулот етказиб бериш, хизмат кўрсатиш бўйича мажбуриятлардан озод қилинмайди.

Корхона ер ва бошқа табиий ресурслардан нотўғри фойдаланганлик натижасида келтирилган зарар, атроф-муҳитни ифлослантириш, ишлаб чиқаришда хавфсизлик қоидаларининг, санитария-гигиена меъёрлари ва талаблари бузилиши натижасида ходимлар соғлиғига келтирилган зарар учун қонунда кўрсатилган миқдорда жарима тўлайди. Табиатдан фойдаланиш қоидаларини бузувчи корхона фаолияти қонуний йўл билан шу бузилиш ҳоллари баргараф қилингунга қадар тўхтатиб қўйилиши мумкин. Хўжалик

ички фаолият тартибини белгилаш учун корхонада бошқарувнинг маъмурий-фармойиш усуллари ишлаб чиқилиб қўлланиши керак.

24.3. Корхона маблағларини ҳуқуқий бошқариш

Корхона маблағлари улар фаолиятини ўз-ўзини бошқариш тамойили асосида ташкил этишнинг иқтисодий асосидир. Шу сабабли корхона мустақиллиги кўп жиҳатдан мавжуд молиявий бошқарув тартибига боғлиқ.

Бозор муносабатларига ўтиш хўжалик ҳисобидаги корхоналар барқарор молиявий базасини яратиш, моддий ва молиявий ресурслардан фойдаланиш самарадорлигини оширишнинг иқтисодий воситаларини жорий этишни талаб қилади, натижада молиявий бошқарув соҳасида мавжуд бўлган муносабатларни ҳуқуқий тартибга солиш зарур. Бу ўзгаришлар корхона молиявий ресурслари миқдори, фойдаланиш тартиби ва йўналишларини белгилаб берувчи юқоридан кўрсатма бериш ва марказлашган кўрсаткичлар ўрнатишни бартараф қилади, юқори ташкилот корхона маблағини тортиб олиш ва қайта тақсимлаш йўли билан тасарруф этиш имкониятлари чекланди. Корхоналар ўз молиявий ресурсларидан фойдаланиш ҳуқуқлари кенгайди.

Таъкидлаб ўтилган йўналишларда хўжалик юритиш бўйича қонунчиликни ривожлантириш давом этмоқда, ҳали тартибга солувчи меъёрий ҳужжатлар устида узоқ ишлаш зарур. Бундан ташқари, корхона мустақил фаолият юритиш учун тўсқинлик қилувчи, шунингдек, юқори ташкилотлар томонидан улар ҳуқуқлари чекланиши учун шароит яратувчи қатор омиллар мавжуд. Бундай омиллар жумласига қуйидагиларни киритиш мумкин:

- кўп ҳолларда молиявий бошқарув тартибини белгиловчи қонуний меъёрлар зарур боғлиқлик ва мувофиқликнинг йўқлиги, солиқ солишнинг мавжуд тартибининг мукамал эмаслиги ва уни такомиллаштириш зарурлиги;

- фойдани тизим ичида тақсимлашнинг объектив меъёрларининг мавжуд эмаслиги, бу ҳол молиявий режалаштиришда ўзбилармончиликка, корхона молиявий фаолиятига юқори ташкилотлар аралашуви учун имкон яратилишига ва тизимнинг турли бўғинлари ўртасида маблағларни тўғри тақсимлашга тўсқинлик қилишга олиб келади;

- хўжалик юритувчи раҳбар ташкилот, айниқса, бошқарувнинг ўрта бўғинларида бозор шароитида самарали бошқариш имконини берувчи ўз молиявий базасининг йўқлиги;

- мавжуд қонунчиликда корхона маблағини қонунга зид равишда олиб қўйиш учун ҳуқуқий асос ва имконият яратувчи баъзи ҳуқуқий меъёрлар мавжудлиги.

Ҳуқуқий тартибга солишнинг бу ва бошқа камчиликларини бартараф этиш корхона молиявий базасини ва молиявий бошқарув жараёнида корхона ва юқори ташкилотлар ўртасидаги ҳуқуқий муносабатларни барқарорлаштириш имконини беради. Бу масалани ҳал этиш учун иқтисодчи ва ҳуқуқшунослар биргаликда ҳаракат қилишлари лозим. Фойдани тақсимлашнинг мақбул нисбатлари ва шакллари масаласида ҳал қилувчи тавсиялар иқтисодчи олимлар томонидан берилиши керак.

Ҳуқуқий жиҳатдан ҳал этилиши лозим бўлган вазифа корхона иқтисодий механизми амал қилишини ҳуқуқий воситалар билан таъминлаш, хўжалик тизимининг турли бўғинларини молиявий бошқариш бўйича ваколатларини белгилаш ва уларнинг бу соҳадаги ҳуқуқларини таъминлашдан иборат.

Хулоса

Давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш, хўжалик ҳисобини мустаҳкамлаш, корхона мустақиллигини кенгайтириш, аниқ ҳуқуқий таъминотни талаб этади.

“Корхоналар тўғрисида”ги Қонун корхона бошқарувини аниқловчи бош ҳуқуқий ҳужжат ҳисобланади. Корхонадаги ҳуқуқий бошқарув, бошқарув муносабатларини режалаштиришни ўз ичига олади. Корхоналардаги ҳуқуқий бошқарувда қонунчилик, ҳуқуқлар ва бурчлар, ҳуқуқий ваколатлилиқ тамойилларига асосланади.

Давлат корхонанинг ҳуқуқ ва қонуний манфаатлари сақланишини кафолатлайди.

Юридик жиҳатдан бошқарувнинг бош вазифаси корхонанинг иқтисодий механизмини ҳуқуқий таъминлашдир.

Саволлар

1. Корхонани ҳуқуқий бошқариш деганда нимани тушунасиз?
2. Иқтисодиёт ривожланишининг Замонавий босқичида корхона олдида қандай ҳуқуқий муаммолар туради?
3. Ҳуқуқий бошқарувнинг қайси жиҳатлари муҳимроқ ҳисобланади?
4. Ишлаб чиқаришдаги ҳуқуқий бошқарувнинг қайси хусусиятларини биласиз?

5. Корхонанинг молиявий-ҳуқуқий бошқаруви қандай таъминланади?

6. Корхона бошқарувида оид қандай ҳуқуқий ҳужжатларни биласиз?

7. Менежмент қандай ҳуқуқий ҳужжатларга асосланган ҳолда ривожланиши мумкин?

8. Ўзбекистон Республикаси Президентининг қайси асарларида иқтисодиётни бошқаришнинг ҳуқуқий асослари берилган?

9. Корхона ўз мажбуриятларини бажармаса, қандай чоралар кўрилади?

10. Корхонанинг молиявий таъминланиши қандай ҳуқуқий ҳужжатларга асосланган ҳолда тартибга солинади?

Таянч иборалар: ҳуқуқ, ваколат, тартибга солиш, ҳуқуқий ҳимоялаш, ҳуқуқий нормалар, қонун, ҳуқуқий бошқарув, масъулият, ҳуқуқий муносабат, давлат идоралари.

XXV боб. МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМИДА ФАОЛИЯТНИ ТАРТИБГА СОЛИШ ВА НАЗОРАТ ҚИЛИШ

25.1. Тадбиркорлик фаолиятини тартибга солиш

Ҳозирги кунда тадбиркорликнинг ривожланишини тартибга солишга давлат томонидан катта куч сарфланмоқда ва эътибор ошмоқда, хусусий бизнес эгаси билан давлат органларининг ўзаро таъсир шакллари ташкилий жиҳатдан ўзгармоқда, мақсадларда, механизмда, бошқариш аппаратида, давлат ва бозор механизмларини тартибга солишда сезиларли ўзгаришлар кузатилмоқда.

Тадбиркорлик фаолиятини давлат томонидан тартибга солишнинг мақсади иқтисодиётнинг нормал бориши ва мамлакатимиз тадбиркор-ларининг меҳнатни тақсимлашда равон қатнашишлари ва бундан қулай фойда кўришлари учун маълум шароитлар яратишдир. Сўзсиз, ҳар бир мамлакат ҳукуматининг муайян босқичда ўзининг хусусий мақсадлари бўлади ва уларни ечишда мамлакатдаги ва дунё хўжалигидаги иқтисодий ҳолатни ҳисобга олади. Шунинг учун давлат томонидан фаолиятни тартибга солиш мақсадлари ва масалалари ўзгариб туради, шунга қарамай, тартибга солиш механизми етарли даражада ишлаб чиқилган, ваҳоланки, ҳар бир мамлакатнинг, алоҳида олиб қаралганда ўзига хос хусусияти бор.

Умумлаштирилган кўринишда давлат томонидан тадбиркорлик фаолиятини тартибга солиш масалаларига қуйидагилар киради:

- тадбиркорлар манфаатининг ҳуқуқий асоси ва ҳимоясини таъмин-ловчи қонунчиликни ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва назоратни ташкил этиш;

- давлат томонидан тартибга солиш самарадорлигини ошириш ва мос равишда харажатларни пасайтириш;

- корхоналар фаолиятига тўғридан-тўғри аралашув шакллари ва бюрократик назоратни пасайтириш;

- бозорда эркин ва ҳалол рақобат, ички ва ташқи бозорларда маҳсулотларнинг эркин ҳаракат қилиши учун шароит яратиш, рақобат қилиш қоидаларига риоя қилишни назорат қилиш;

- молия, солиқ, фоизли сиёсат ва пул эмиссиясини бошқариш орқали маҳсулот-пул ва бюджет мувозанатини таъминлаш;

- иқтисодиётнинг тузилмали-молиявий инвестиция (акция, облигация ва бошқа қимматбаҳо қоғозларни сотиб олиш) сиёсати ва илмий-техник сиёсати кабиларнинг жорий ва истиқболли йўналишларининг тараққий этиши қўшиб олиб борилиши лозим;

- ишчи кучларининг эркин ҳаракат қилиши ва меҳнат меъёрларига риоя қилиш қонунчилиги ва хусусий ёлланишни тартибга солиш ва меҳнатга ҳақ тўлаш тартибини таъминлаш;

- аҳолининг кўпгина табақаларига мос келадиган ижтимоий мувозанат ва қўллаш мумкин бўлган даромад тақсимотини маъқуллаш.

Давлат томонидан фаолиятни тартибга солиш йўналишлари, шакллари ва механизми, доимий ўзгариб туриши сабабли, мос равишда қонунчилик, ижрочилик органлари орқали амалга оширилади. Ҳозирги шароитда иқтисодиётни давлат томонидан тартибга солишда, энг аввало, ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш)ни ташкилий-хўжалик борасида тартибга солишга фаол қатнашилади.

Бугунги кунда бозор шароити учун бозорнинг тўйинганлиги тавсифлидир, чунки ишлаб чиқариш ҳажми бозорга тезда таъсир кўрсатади ва нарх ўзгаради. Шунинг учун рақобат самарали ишлаб чиқариш заруратининг муҳим кўрсаткичи сифатида қатнашади. Рақобат мустақил маҳсулот ишлаб чиқарувчи (хизмат кўрсатувчи) корхоналар ўртасида маҳсулотларни қулай шароитда ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш) ва яхши фойда келтирадиган нархда, катта ҳажмда сотишдир. Шу билан бирга бозор иқтисодиётида корхона ўз мавқе (обрў)ини мустаҳкамлаш учун, ўз манфаати учун, рақобатда ғолиб чиқиш учун маҳсулот сифатини ошириши, маҳсулот (хизмат кўрсатиш) сотилишини харидор учун қулайлаштириши зарур.

Корхонанинг молиявий, иқтисодий, ишлаб чиқариш, хўжалик каби фаолияти даврий текширилиб турилиши, улар ишининг иқтисодий экспертизаси ўтказилиши лозим. Юқоридан берилган кўрсатмаларнинг бажарилиши доимий назоратда бўлиши керак. Акс ҳолда, корхона раҳбарининг таъсири саёзлашади, оқибатда самарали бошқаришга путур етади.

25.2. Назоратнинг моҳияти ва маъноси

Корхона фаолият кўрсатишида, айниқса, қабул қилинган қарорнинг бажарилишида раҳбарлик қилиш назорат билан чамбарчас боғланган. Назорат бошқарув жараёнининг яқунловчи босқичи ҳисобланади. Агар кўрсатма юқоридан пастга келадиган ахборотни вужудга келтирса, назорат қайтарма алоқа шакли ҳисобланиб, юқори бошқарув органи кўрсатмалари бажарилиши ҳақида ахборот беради.

Назорат ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш жараёнининг бутун ҳақиқий манзарасини кўриб туриш имкониятини яратади. Қабул

қилинган ечимларнинг таъсирчанлиги ва уларнинг ўз вақтида бажарилиши, пировард натижада, назоратнинг самарадорлигига боғлиқ. Буларнинг ҳаммаси бошқариш органи учун назоратнинг пухта ва ихчам тизимини вужудга келтириш зарурлигидан далолат беради.

Кишилар ўзларига ваколат қилиб берилган ҳуқуқ ва мажбуриятларини доим ҳам қабул қилавермайдилар. Улар олдига қўйилган мақсадларга эришишда раҳбар (менежер)га ҳар вақт ҳам етарли даражада далил етказилавермайди. Атроф-муҳит шароитлари ўзгаради ва ташкилот ҳам уларга тегишлича мослашиши лозим. Буларнинг барчасига назорат ёрдамида эришилади.

Бошқарув назорати бошқаришнинг муҳим вазифаларидан бўлиб, усиз режалаштириш, ташкил этиш, раҳбарлик қилиш ва мойиллик каби вазифаларни тўлақонли амалга ошириб бўлмайди.

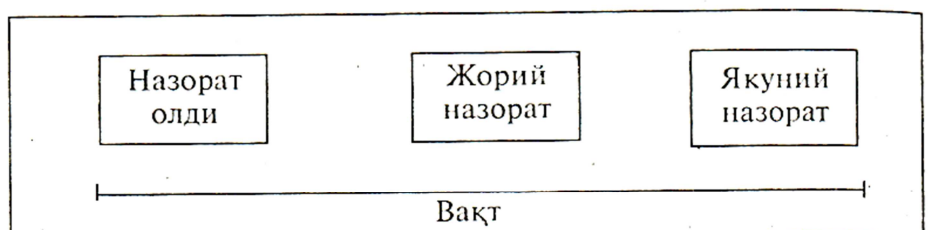
Бошқарув назорати раҳбар (менежмент)нинг энг муҳим вазифасидир. Чунки у самарали қарорлар қабул қилиш учун ахборотлар манбаи ҳисобланади. Раҳбар, пировард натижада, қабул қилинадиган қарорларнинг ташаббускори бўлиб чиқиши туфайли у ана шу қарорлар бажарилиши устидан назоратни ташкил этишнинг ҳам ташаббускори бўлиши керак. Менежментнинг ҳар бир қарори ўз моҳияти ва шакли жиҳатидан шундай бўлиши керакки, у доимо ўзгариб турадиган ишлаб чиқариш вазиятида қарорнинг бажарилиши устидан назорат қилиш имкониятини берсин. Масалан, жамланма бошлиғининг буйруғида одатда кўрсатилган ишларни маълум муддатда бажариш устидан назорат қилиш топширилган шахслар кўрсатилади. Бу, бевосита, тезкор назорат бўлиб, унинг вазифаси ечимларни бажаришни ташкил қилиш-дан иборат.

Назоратнинг вазифасига фирма ёки ташкилотнинг барча бўлинмалари фаолиятининг ҳақиқий натижалари ҳақида маълумотларни йиғиш, ишлов бериш ва таҳлил қилиш, уларни режадаги кўрсаткичлар билан солиштириш, оғишларни аниқлаш ва бу оғишларнинг сабабларини таҳлил қилиш; қурилган мақсадларга эришиш учун тадбирлар ишлаб чиқиш кабилар киради. Шу сабабли назорат фақатгина оғишларни белгилаш учунгина эмас, балки оғиш сабабларини таҳлил қилиш ва ривожланиш анъаналарининг имконини аниқлаш учун ҳам қаралади.

Назорат ёрдамида ташкилот раҳбари ўзининг ечимлари тўғри ёки нотўғри эканлигини, уларга маълум тузатишлар керакли ёки керак эмаслигини аниқлайди. Назорат бошқаришнинг шундай

вазифасига мансубки, унинг моҳияти кўп вақт нотўғри тушунилади. Назорат хавфли ҳолат пайдо бўлиши мумкин бўлган муаммоларни олдиндан аниқлаш ва ечимларини топиш, улар ўта жиддий бўлиб кетмаслиги учун зарур, шунингдек, фаолиятни муваффақиятли рағбатлантириш учун ҳам қўлланилиши мумкин. Назоратсиз ўта тартибсизлик бошланади.

Ҳар бир раҳбар, мансабининг даражасидан қатъи назар, ўз вазифа-сининг ажралмас қисми қатори назорат қилиши керак. Чунки у бошқариш жараёнининг элементи (элементи)дир. Режалаштиришни ҳам, ташкилий тузилманинг яратилишини ҳам, мойилликни ҳам назоратдан ажралган ҳолда тўлиқ қараб бўлмайди. Ҳақиқатан ҳам, уларнинг барчаси умумий назорат тизимининг ажралмас қисмларидир. Агар назоратни ўтказиш вақтларига қараб, уни уч асосий: назорат олди, жорий ва якуний турга бўлиб танишсак, бу ҳолат янада тушунарли бўлади (22-расм):



22-расм. Назоратнинг асосий турларини ўтказиш вақти

Назоратни ўтказиш ёки бажариш шакли бўйича мана шу барча асосий тур назоратлар ўхшаш, чунки бир мақсадга эга: амалда олинадиган натижалар иложи борича талаб этилаётганига яқин бўлишига таъсир этади. Улар фақат ўтказилиш вақтлари билан фарқланади.

Назорат олди одатда маълум сиёсат, назорат ўтказиш тартиби ва қоидалари шаклида амалга оширилади. Аввало у меҳнат, моддий ва молия неъматларига нисбатан қўлланилади. Молиявий назоратни ўтказиш учун ҳар бир хўжалик бўлим ёки бўлинмаларнинг стандарт шаклига оид фаолиятнинг асосий иқтисодий кўрсаткичлари бўйича молиявий ҳисобот олади. Бунда асосий эътибор фойда даражасига, ишлаб чиқариш харажатлари ва уларнинг соф сотилган маҳсулотга нисбати, сармоя киритиш самарадорлиги, хусусий воситалар билан таъминланганлиги, молиявий ҳолати ва бошқа кўрсаткичларга қаратилади.

Жорий назорат иш бажарилаётган вақтда ижро этилади ва одатда ишларни назорат қилиш уларнинг айнан бошлиқлари

томонидан ўтказилади. Якуний назорат иш тугагандан сўнг ёки унга ажратилган вақт тугагач ўтказилади.

25.3. Назорат қилиш жараёни

Назоратни ўтказиш тартибида аниқ уч босқич мавжуд: ишланган стандартлар ва мезонлар, улар билан муайян натижалар, ҳаракатларга зарур ўзгартирилишлар қабул қилишни солиштириб кўриш. Ҳар бир босқичда ҳар хил мажмуа чора-тадбирлар амалга оширилади.

Назоратнинг биринчи босқичи стандартларнинг ўрнатилиши, яъни муайян мақсадлар ўлчашга мойил бўлиши, вақтинча чегараларга эга бўлишдир. Бошқача айтганда, меъёрий назорат дейилади. Бошқариш учун ташкилот мақсадларини режалаштиришда топилган бошқариш объектининг барча бўлинмаларига мос келадиган натижа кўрсаткичлари шаклидаги стандартлар керак.

Стандартлар аниқ мақсадлар, тегишли ташкилотлар томонидан тасдиқланган меъёр, ўлчашда осон ўзгаришдаги тараққиётдир. Бу мақсадлар аниқ режалаштириш жараёнидан келиб чиқади. Назоратда қўлланиладиган стандартлар бир қанча мақсадлардан ва ташкилотнинг устувор фаолиятдан танлаб олиниши керак.

Назорат учун ишлатиладиган стандартларнинг мақсадлари жуда муҳим икки хусусият билан белгиланади. Улар бажарилиши лозим бўлган ишга вақтнинг етарли бўлганлиги ва ишнинг бажарилиш даражасини баҳолашга нисбатан аниқ мезон билан тавсифланади.

Назорат қилиш жараёнининг иккинчи босқичи, бу – ташкилот маҳсулотларини стандартларда кўрсатилганлари билан солиштирса бўладиган натижаларининг солиштирилишидир. Бу босқичда менежер ўзининг кутган натижасига эришган натижалари қанчалар мос келишини аниқлаши керак. Бунда у яна бир жуда муҳим ечим қабул қилади: аниқланган стандартдан қанчалик ортиш мумкин ёки нисбатан хавфли. Бу иккинчи босқичда бажариладиган назорат ишига баҳо берилади, у эса ҳаракатни бошлаш ҳақида ечим қабул қилиш учун асос бўлиб хизмат қилади. Ушбу босқичда назорат қилинаётган фаолият бутун назорат тизимининг энг сезиларли қисми ҳисобланади. Бу фаолият оғиш кўламиди аниқлаш, натижаларни ўлчаш, ахборотни узатиш ва уни баҳолаш билан якунланади.

Назорат қилиш жараёнининг учинчи босқичи, бу – ҳаракатлар (ҳеч нарса қабул қилмаслик, оғишларни бартараф этиш, стандартларни қайта кўриб чиқиш) ёки натижаларни ўлчаш. Назорат жараёнига баҳо чиқарилганидан кейин менежер учта йўналишдан

бирини танлаши керак: ҳеч нарсага киришмаслик, оғишни бартараф этиш ёки стандартни қайта кўриб чиқиш.

25.4. Назоратнинг хулқий йўналишлари

Инсон, бошқаришнинг барча поғоналарининг, шу каби назоратнинг ажралмас қисмидир. Шунинг учун менежер назоратда бажариладиган иш тартиби ишланмасида инсон хулқини эътиборга олиши лозим. Ходимлар хулқига таъсир кўрсатиш ва ташкилот мақсадларига эришишда уларнинг кучини йўналтиришга мажбур қилиш учун менежерлар кўп вақт назорат жараёнини атайлаб кўрсатишга ҳаракат қиладилар. Менежерлар мумкин бўлган салбий оқибатларни унутмасликлари лозим: назоратга йўналган хулқ; яроқсиз маълумотни олиш. Шу билан бирга самарали назорат ўтказиш бўйича хулқ ҳақидаги фанлар тавсиялари:

- мақсадга мувофиқ стандартларни белгилаш (ҳаражатлар ўртасида);

- икки томонлама муомала ўрнатиш;

- ҳаддан зиёд назоратдан четда бўлиш;

- қатъий, аммо мумкин стандартлар ўрнатиш;

- стандартга эришилганлик учун рағбатлантириш кабилар.

Албатта, назорат киши хулқига кучли ва айнан таъсир кўрсатади, бу ажаблантирмаслиги керак. Менежерлар аксарият назорат жараёни ходимлар хулқига таъсир кўрсатиш ва уларнинг кучини ташкилот мақсадларига эришиши учун атайлаб йўналтирадилар. Масалан, маҳсулот сифатининг доимий текширилиши ҳеч кимга сир эмас.

Назорат қилишдан асосий мақсад хатоларга ёки ёлғонга йўл қўймаслик. Менежерлар назорат мавжуд ва самарали таъсир этишига ишонадилар, онгли равишда хатога йўл қўймасликка ҳаракат қиладилар ва ш.ў. Ўз навбатида, назорат муайян натижаларни белгиланганлари билан максимал яқинлашишга имкониятни оширади.

Кўпгина менежерлар ходимлар хулқига ижобий таъсир этиш учун назорат жараёнидан фойдаланилишини яхши биладилар, афсуски, баъзан у кишилар хулқида кутилмаган бузилишларга олиб келишини унутиб қўядилар. Бундай ёқимсиз ҳодисалар назорат тизимида кўшимча ҳаракатлар натижаси бўлиб кўринади. Ходимлар хулқидаги салбий оқибатларни бартараф этишгина назоратнинг самарали бўлишини таъминлайди. Масалан, оммавий назорат вақт талаб қилади. Раҳбарнинг эса бунга вақти етмайди. Бажарувчилар

ҳамма нарсага жавоб берувчи раҳбар борлиги учун ўз масъулиятларидан озод бўлади, натижада оммавий назорат кишиларни мустақил эмас, бепарво қилиб қўяди.

Маҳфий назорат эса ҳеч қачон илгари кўрсатилмаган нарса ҳақида бўлиб, унинг яхшилиги, унинг натижаларини ҳеч ким билмайди. У – тузоқ. Назоратчилар алдов, фирибгарлик, ҳужжатларни ўзгартириш, суиистеъмол бор жойларда ҳаракат қиладилар.

Агар ҳар бир ижрочи ўзи ишлаб чиқариш ҳаракатининг касбий даражаси учун жавоб берса, ҳар бир раҳбар эса бир қанча кишилар учун жавоб бергани маъқул. Ўз вақтида ва мақсадга мувофиқ назорат қилишгина самара бериши аниқ.

25.5. Самарали назоратнинг тавсифи

Самарали назоратни аниқлашда инсон хулқи ягона омил эмас. Ташкилот мақсадларига эришишини назорат орқали таъминлаш учун у бир неча муҳим хусусиятларга эга бўлиши лозим. Улар қуйидагилар:

- назоратнинг устувор йўналишлиги (хусусий корхона маҳсулотларидан нусха кўрсатиб, шаҳарма-шаҳар буюртма тўпловчи вакиллар орқали ўз корхона раҳбарларига етказиш);

- натижага қараб мўлжаллаш;
- ишга мос келиши;
- ўз вақтида назорат қилиш;
- назоратнинг эгилувчанлиги;
- назоратнинг содда ва оддийлиги;
- назоратнинг фойдалилиги;
- халқаро даражадаги назорат.

Назорат ташкилотнинг энг муҳим масалаларини ифодалаб, уларнинг бир маромда боришини таъминласа, назорат устувор тавсифга эга бўлади. Устувор аҳамиятга эга бўлмаган фаолиятни тез-тез текшириш ёки ўлчаш мақсадга мувофиқ эмас. Агар олий раҳбарият маълум бир кўринишдаги фаолиятни устувор деб ҳисобласа, у ҳолда албатта самарали назорат ўтказилиши керак.

Назоратнинг пировард натижаси фақат маълумот тўплаш, стандарт-ларни белгилаш ва муаммоларни аниқлашдангина иборат бўлмай, ташкилот олдида турган масалаларни ечишдир. Назорат ўтказиш мақсадларга эришиш учун восита бўлмоғи керак. Назорат самарали бўлиши учун текширилаётган фаолият турига мос келиши керак. У ҳолис ўлчаниши ва баҳоланиши лозим, ҳақиқатан ҳам муҳим бўлсин. Назоратнинг мос келмайдиган механизми муҳим маълумотни

тўплай олмасликка олиб келади, беҳуда меҳнат қилинади. Шунингдек, назорат ўз вақтида ўтказилиши керак. Ўз вақтида назорат ўтказиш юқори тезликда ёки уни бод-бод ўтказишда эмас, назорат қилинадиган ҳодисага айнан мос келишида, деб тушунмоқ лозим.

Назорат, худди режа каби, бўлаётган ўзгаришларга мослашувчан ва эгилувчан бўлиши керак. Режаларнинг маълум ўзгаришлари назорат тизимида жиддий ўзгаришни талаб этмайди, зарурат билан ўзгаришлар тўғри баҳоланиши лозим.

Ташкилот ишида тўла такомиллашувга назорат ёрдами билан камдан-кам эришилади. Ташкилот сарфлайдиган харажат воситалари ташкилот мақсадларига яқин бўлиши керак. Агар назорат тизимида кетадиган барча харажатлар унинг яратадиган афзалликларидан юқори бўлса, ташкилот назорат тизимини қўлламагани маъқул.

Ташкилот ўз бизнесини ташқи бозорларда амалга оширса, назорат вазифаси кўшимча мураккабликка дуч келади. Халқаро даражага чиқиш учун тадбиркорлик фаолиятидаги мақсадлар сони сезиларли ортади, бунда назорат қилиш қийинлашади. Менежерлар стандартларни белгилабгина қолмай, ўз мамлакати ичидаги бизнеси учун ҳаракатлар натижасини ўлчаши керак, бироқ ўзининг халқаро бизнеси учун ўхшаш операцияларни амалга ошириши лозим. Уларнинг бизнеси қанчалик қамровли бўлса, шунча назорат қилиш қийинлашади.

25.6. Режалаштириш ва назорат қилишда ахборотли бошқариш тизими

Бошқаришнинг вазифалари орасида режалаштириш ва назорат қилиш ўзаро ўта кучли боғлиқдир. Режалаштириш ва назоратларнинг ўзаро боғлиқликларини қуйидагилар билан ифодалаш мумкин:

- расмий маълумот тизимида зарурат (маълумот бошқариш тизимининг энг муҳим вазифаси зарур одамга ўз вақтида керакли маълумотни бериш);

- компьютер революцияси ва ахборотли-бошқариш тизими;

- ахборотли-бошқарув тизимини лойиҳалаш;

- ахборотли-бошқарув тизими самарадорлигини ошириш.

Ҳар куни қабул қилинадиган ечимлар учун зарур бўлган маълумотлар норасмий йўллар билан олинади. Бошқарувчи бўйсунувчи-лари билан муомала қилади, ҳамкасблари ва мижозлар билан гаплашади, рўзномалар ва ишига тааллуқли даврий нашрларни

ўқийди. Бу манбалардан у кўпгина фойдали маълумотларни билади, аммо бу маълумотлар ҳатто кичкина ташкилот учун ҳам бошқариш бўйича ечим қабул қилишга етарли эмас. Корхона фаолиятини муваффақиятли олиб бориш учун раҳбарият қўллаши зарур бўлган маълумотлар сони расмий усуллар билан йиғилади ва уларга ишлов берилади.

Ташкилот катталашуви билан фаолиятни бошқаришда маълумотлар сони сезиларли даражада ортади. Ички ва ташқи муҳитдаги ўзгаришлар ҳақида ўз вақтида маълумот олинмаса, ташкилот учун оқибати оғир кечиши мумкин. Ташкилот ишининг муваффақиятли олиб борилиши ва маъмурият самарали ечим қабул қила олишида маълумотлар оқимини уддалаш мақсадида ахборотли-бошқариш тизимидан фойдаланилади. Ахборотли-бошқарув тизимининг баъзи турларида компьютерсиз юқори суръат ва аниқ ишловда маълумот олиб бўлмайди.

Компьютер революцияси ташкилотдаги маълумотларга ишлов беришда катта ўзгаришларга олиб келди. Ташкилотларда компьютерларнинг кенг тарқалиши барча поғонадаги бошқарувчилар ўз фаолиятларида катта ҳажмдаги маълумотлардан фойдаланишига имкон яратди.

Ахборотли-бошқарув тизимининг мақсади баъзи маълумотларга ишлов бериб ва фақат уни фойдаланишга узатиш билан чекланмайди. Ахборотли-бошқариш тизими фойдаланувчига мўлжалланади, яъни маълумот бошқарувчиларнинг эҳтиёжига хизмат қилиши керак. Маълумот тизимини лойиҳалашда бошқарувчиларнинг ахборотларга бўлган ҳар хил талаблари эътиборга олинади.

Роберт Н. Энтони бошқарувчиларнинг ахборотли эҳтиёжларидаги фарқни ўрганиш натижасида қуйидаги уч тоифадаги бошқаришли фаолиятни ажратди: устувор режалаштириш; бошқарувчилик назорати; тезкор назорат. Бу фаолиятларнинг тоифалари олий, ўрта ва қуйи бўғиндаги бошқарувчиларнинг вазифасига мос келади.

Ахборотли-бошқарув тизимининг лойиҳалаш босқичлари қуйидагилардан иборат:

- қарор қабул қилиш тизимини таҳлил қилиш;
- ахборотли талабларни таҳлил қилиш;
- қарорларни ажратиш;
- ахборотга ишлов бериш жараёнини лойиҳалаш;
- назорат тизимини лойиҳалаш ва назорат қилиш.

Демак, тизимни шундай лойиҳалаш керакки, у эгилувчан ва мослашадиган бўлсин.

Ахборотли-бошқарув тизимини лойиҳалаш саволлари муҳокама этилаётганда, унинг самарадорлигини ошириш талабларига эътибор бериш керак. Бунинг учун фойдаланувчилар тизимни лойиҳалашда қатнашиш, фойдаланувчиларни ўргатиш жараёни, харажатлар мезони-самарадорликни ўрганиш, зарур маълумотларни танлаб олиши хизмат кўрсатувчи шахс ва ускуналарнинг ажратилиши, тизимлар ва бошлан-ғич маълумотларнинг замонавийлаштирилиши мақсадга мувофиқ.

Илмий-техника, режа, назорат, ҳисоб-китоб ва таҳлилий ахборотлар олишга йўналтирилган ахборотлар жараёни ахборотлар тизимида бир шаклга келтирилган ва электрон ҳисоблаш технологиясига асосланган ахборотлар ва уларни автоматик тарзда қайта ишлаш меҳнат унумдорлигини оширишнинг муҳим омилidir.

Ҳозирги даврда ахборотларни узатиш, тарқатиш ва баҳолашда, шунингдек режалаштириш ва назоратни амалга оширишда катта ҳажмли ЭҲМ ва шахсий компьютерлардан, митти процессорлардан, телекомму-никация тизимидан, электрон ёзув машинкалари, компьютерлар ва микро ЭҲМларга ўрнатилган қурилмалардан; матнли ахборотларни автоматик тарзда қайта ишлаш воситаларидан фойдаланиш катта самара беради.

Тезкор бошқаришнинг ишлаб чиқариш тизимида микро ЭҲМдан қуйидаги мақсадларда фойдаланилмоқда: ишлаб чиқаришнинг тезкор режаларини тузиш ва унинг бажарилишини назорат қилиш; ишлаб чиқариш жараёни учун зарур материаллар захираси, ҳаракатини назоратда тутиш; иш ҳақини ҳисоблаш; буюртмалар келишини назорат қилиш; маҳсулот сотиш ҳақидаги маълумотларни таҳлил қилиш; тўловларни ўз вақтида келишини назорат қилиш; ҳисоб ва ҳисобот ишларини олиб бориш ҳамда назорат қилиш.

ЭҲМдан фойдаланиш ташкилот фаолиятини назорат қилиш тизимида муҳим ўрин тутди. Назорат жойларида ўрнатилган ЭҲМлар йиғувга келаётган қисмлар ва буюмлар сифатини текширади.

Хулоса

Демократик жараённи ривожлантиришда назорат усулларини ўрганиш менежмент вазифаларини тўғри бажаришдаги асосий йўл ҳисобланади. Назорат моҳиятини тўғри тушуниш кўп ҳолатда қийин, лекин унинг зарурати объектив ҳодисадир. Назорат қонун, қоида, ваколат, ишлаб чиқариш интизомлари бузилмаслиги учун қўлланилади.

Бошқарувда назорат қилиш жараёнини ташкил этиш ва ўрганиш назоратни тўғри олиб боришни таъминлайди. Самарали назоратни амалга ошириш бир қатор омилларга боғлиқ, шу сабабли омилларни ўрганиш назорат объективлигига асос бўлади.

Назоратни мониторинг қилишда ҳозирги замон компьютерларидан фойдаланиш ахборот жиҳатдан янгилик яратади.

Саволлар

1. Менежмент тизимида уддабуронлик ва тадбиркорлик фаолиятини давлат томонидан тартибга солишдан мақсад нима?

2. Давлат томонидан тадбиркорлик фаолиятини тартибга солишнинг умумлаштирилган кўринишдаги масалаларга нималар киради?

3. Давлат томонидан тадбиркорлик фаолиятини тартибга солиш кимлар ва нималар орқали амалга оширилишини тушунтиринг.

4. Ташкилот ёки тадбиркорлик фаолиятини назорат қилиш қандай мақсадларга хизмат қилади?

5. Назоратнинг ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш) жараёнидаги моҳиятини ифодаланг.

6. Бошқарув назоратига таъриф беринг.

7. Ташкилот фаолиятини назорат қилиш вазифаларига нималар киради?

8. Назорат қилишнинг чет эл тажрибаси нималардан иборат?

11. Назорат қилишнинг методологик асослари тўғрисида гапириб беринг.

12. Назоратни эркинлаштиришни қандай ривожлантириш мумкин?

Таянч иборалар: назорат функцияси, назорат жараёни, назорат хулқи, самара, режалаштириш, бошқариш даражаси, раҳбар, масъулият, демократия, бурч.

XXVI боб. МЕНЕЖМЕНТ СТРАТЕГИЯСИ

26.1. Стратегик бошқаришнинг моҳияти ва мазмуни

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

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

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

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

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

3. Бевосита ташкилот (фирма) миқёсида белгиланадиган қоидалар “ташкилий концепция” дейилади.

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

Стратегия аниқ ҳаракатларда намоён бўлмайди. У, одатда, фирманинг мавқеини ва ўсишини таъминловчи асосий йўналишларни белгилаш билан чекланади. Стратегия лойиҳалар стратегиясини таваккалчилик асосида ишлаб чиқиш ва фойдаланиш имконини яратади. Агар муайян воқеа ва ҳодисалар ривожланиши фирмани маъқул бўлмаган ҳолатларга бошласа, қабул қилинган стратегияга бўлган зарурат йўқолади.

Излаш жараёни, тегишли аниқ ахборотлар воситасида муқобил стратегиялар ойдинлашади. Танланаётган лойиҳаларнинг стратегиялар сифатида кўрилиши уларни мўлжал тарзида бўлишини англатиши мумкин,

Стратегия ва мўлжаллар ўзаро бир-бирларини тўлдирувчан ҳисобланадиларки, бошқаришнинг турли бўғинлари ва муддатларида

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

“Стратегия” атамаси юнонча сўз бўлиб, “генералнинг санъати” демакдир. Ушбу атаманинг ҳарбий ифодадан кириб келишига таажжубланмаса бўлади. Айнан стратегия Александр Македонскийга жаҳоншумул обрў келтирди.

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

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

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

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

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

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

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

Аммо стратегик бошқариш, умуман, олий раҳбарликда, симбиоз, яъни икки хил муҳитнинг муайян бир шароитда бир-бирига фойда ёки зарар келтириб, бирга мавжуд бўлган сезгирлик ва санъат, улар орқали ташкилотни стратегик мақсадларига эриштириш, ташкилотни муҳит билан алоқа қилишини таъминлашдаги хизматчиларнинг юқори касбий ва ижодий маҳоратидир, ташкилот ва унинг маҳсулоти (хизмати)ни янгилай олиш, шу қатори жорий режаларни бунёд қилиш ва ниҳоят, ташкилот масалаларини амалга оширишда, унинг мақсадларига эришиш энг оқилона йўллари топишда барча ходимлар фаол кўшилишларидир.

Учинчидан, ташкилотда стратегик бошқариш жараёнини амалга оширишнинг ўзига хос кенг кўламли ҳаракат, кўп вақт ва ресурслар сарфлаш талаб қилинади. Ҳар қандай шароитда бажарилиши мажбурий бўлган, узоқ муддатли режаларнинг ишланмасидан,

мутлақо фарқли стратегик режалаштиришни яратиш ва амалга ошириш лозим. Стратегик режа тез мослашувчан бўлиши керак. У ташкилотнинг ички ва ташқи ўзгаришларига сезгир ёки мослашувчан бўлиши лозим, бунинг учун эса жуда катта ҳаракатлар ва катта харажатлар талаб этилади. Шу билан бирга, ташкилотда муҳитга кириб боровчи бўлинмалар яратилиши керак. Маркетинг хизмат бўлинмаси, жамоа муносабатлари ва ш.ў. ўта муҳим аҳамият касб этади ва сезиларли кўшимча харажатлар талаб қилади.

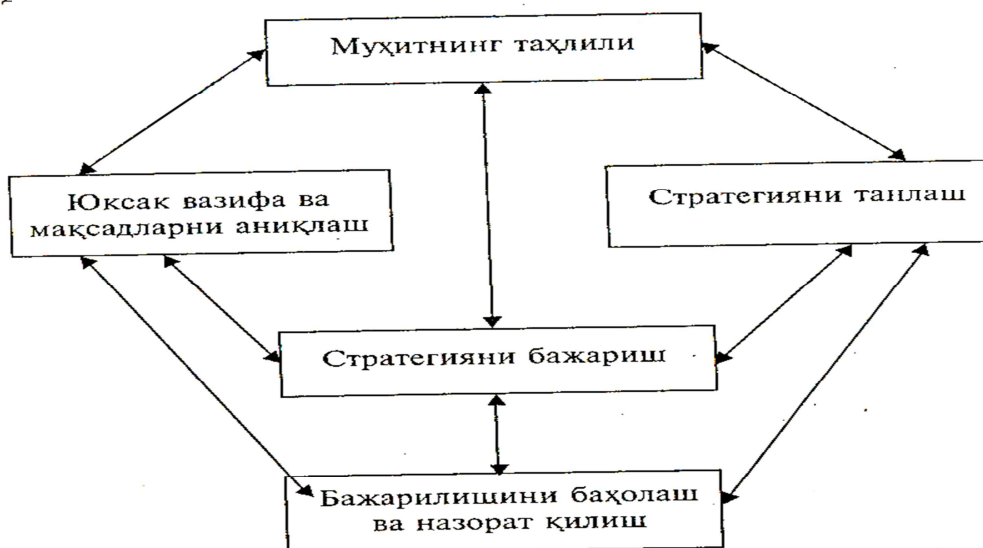
Тўртинчидан, стратегик кўра билишнинг салбий хато оқибатлари тўсатдан кучаяди. Қисқа муддат ичида мутлақо янги маҳсулот яратилса, бизнес учун кутилмаганда янги имкониятлар пайдо бўлса, тегишли стратегик танловнинг хатоси учун ташкилот иқтисодий оғир ҳолатга тушиб қолиши мумкин.

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

26.2. Корхонада стратегик бошқарув

Корхонада стратегик бошқариш тизимини бешта ўзаро бири-бирига боғлиқ бошқариш жараёнларининг йиғиндиси деб қаралади. Бу жараёнлар мантиқан бири-биридан келиб чиқади, аммо барқарор тесқари боғлиқлик мавжуд ва мос равишда ҳар бир жараён қолганларига ва уларнинг барча йиғиндиларига таъсир ўтказди. Бу эса, стратегик бошқариш тизимининг муҳим хусусиятидир. Стратегик бошқариш тизимининг тузилишини қуйидаги схемадагидек ифодалаш мумкин (23-расм).

Муҳитни таҳлил этиш, одатда, стратегик бошқариш тизимининг бошланғич жараёни ҳисобланади, чунки у корxonанинг юксак вазифалари ва мақсадларини аниқлаш ҳамда фирма ўзининг юксак вазифа ва мақсадларига эришмоқ учун стратегик хулқни ишлаб чиқишга асос яратади. Муҳитни таҳлил қилиш уни уч қисмга бўлиб ўрганишни мўлжаллайди: макроқамров; бевосита қамров; ички муҳит.



23-расм. Стратегик бошқариш тизимининг тузилиши

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

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

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

Ички муҳит қуйидаги йўналишлар бўйича таҳлил этилади:

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

Юксак вазифа (миссия) ва мақсадларни аниқлаш ўрганилаётган стратегик бошқариш тизимининг жараёнларидан бири, у учта кичик жараёнлардан ташкил топган, ҳар бири эса муҳим масъулиятли ишдир. Биринчи кичик жараён фирманинг юксак вазифасини аниқлашда, иккинчиси узоқ муддатли мақсадларини аниқлашда ва ниҳоят, қисқа муддатли мақсадларини аниқлашда ифодаланади. Корхонанинг юксак вазифаси ва мақсадларини аниқлаш, фирма нима учун фаолият кўрсатяпти ва нимага интилишини билишга имкон беради. Буни билиш орқали истиқболли стратегик хулқни танлаш мумкин.

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

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

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

Ҳар қандай назоратнинг асосий масалалари қуйидагилар:

- қайси кўрсаткич бўйича текшириш лозимлигини аниқлаш;
- назорат қилинувчи объектнинг ҳолатини баҳолашда қабул қилинган стандартлар, нормативлар ёки бошқа эталон кўрсаткичлар билан мос келиши;
- ўтказилган баҳолаш оқибатида оғиш сабаблари аниқланса, у ҳолда оғиш сабабларини тушунтириш;
- лозим ва зарур бўлса, баҳолашга тузатишлар киритиш.

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

26.3. Ташкилотнинг ички ва ташқи муҳитларини таҳлил қилиш

Ташкилотнинг асосий ички ўзгарувчанликларига тузилма, вазифалар, топшириқлар, технология, социал техник йўллар ва кишилар киради. Барча ўзгарувчан муҳитлар ўзаро бир-бири билан боғлиқ. Чунки уларнинг тузилиши социал техник кичик тизим деб

қаралади. Бунда социал (киши) компоненти ва техника компонентлар корхонанинг барча бўғинларида қатнашади. Улардан бирининг ўзгариши маълум даражада бошқаларига таъсир қилади. Бир ўзгарувчининг такомиллашиши, чунончи технология, албатта унумдорликнинг ошишига олиб келиши шарт эмас, агар бу ўзгаришлар бошқасига салбий таъсир кўрсатса, мисол учун, кишиларда.

Қуйида ички ўзгарувчанлар: мақсадлар, тузилма, масалалар, технология ва инсонларнинг ўзаро алоқаларининг андозаси келтирилган (24-расм).



24-расм. Ички ўзгарувчиларнинг бир-бирига боғлиқлиги

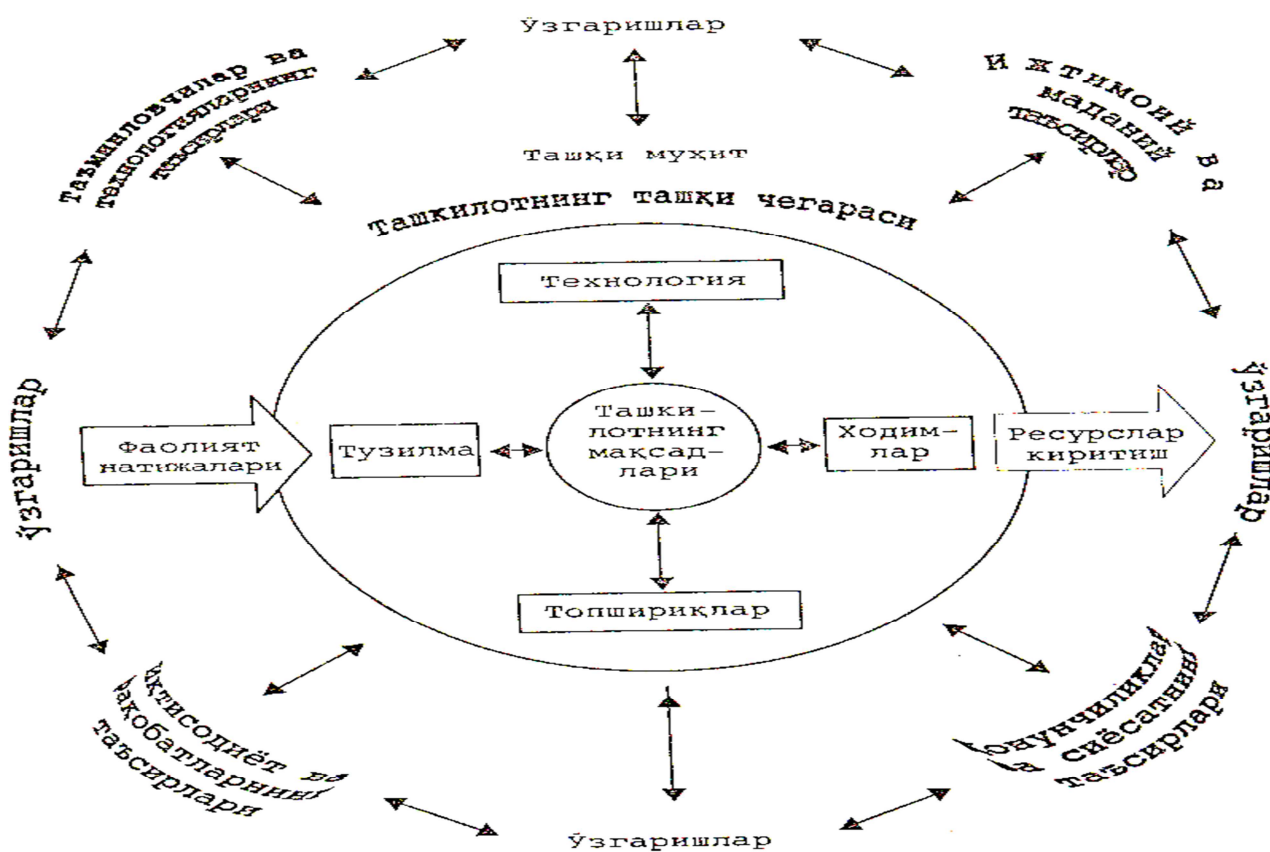
Бошқариш амалиётида ички ўзгарувчанларга ҳеч қачон бир-бирига боғлиқ бўлмаган ҳолда қараб бўлмаслигини тушуниш ўта муҳим. Масалан, ишнинг мазмуни билан технология сўзсиз бир-бирига боғлиқ.

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

Бошқариш назарияси ва амалиётининг тараққиётига ҳисса қўшган барча мактаблар ўз йўналишлари бўйича ташкилот раҳбарияти ташкилотнинг муваффақиятли ишлаши мақсадида маълум таъсирга эътиборни оширдилар, корхона ташқарисидаги омилларга кам эътибор қаратдилар.

Бугунги кунда бу барча мактаблар ғоявий йўналишларининг катта камчилигидир. Ҳар бир мактаб ташкилотнинг самарали мақсадларига эришишини ошириш нуқтаи назаридан баҳолайдилар. Шунинг учун маълум маънода ҳар бир мактаб тўғри йўл тутган, чунки ташкилотни сақлаб қолиш ва унинг самарадорлиги учун нисбатан улар муҳим эди. Аммо замонавий ташкилотларнинг атроф-муҳитдаги

ўзгаришларга мослашишларига тўғри келади. Уларнинг андозалари 25-расмда келтирилган.



25-расм. Ташкилотларга кутилмаган ҳолатларнинг таъсир этиш андозаси

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

26.4. Бизнеснинг стратегик турлари

Бизнес – соҳибкорлик – тижорат ишлари билан шуғулланиш, пул топиш мақсадида бирор иш билан банд бўлиш. Бизнес – товар ишлаб чиқариш ва уни сотиш, хизмат кўрсатиш, транспорт ва бошқа

соҳалардаги фаолиятдир. Бизнес хўжалик юритиш кўламига қараб йирик ва майда турларга бўлинади.

Йирик бизнесга асосан ишлаб чиқаришда 500 дан ортиқ киши банд бўлган, майда бизнесга – 100 ва ундан кам киши ишлайдиган ташкилотлар киради.

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

Корхона деганда, савдо-сотик ташкилоти ёки ишлаб чиқариш бирлашмаси тушунилади. У эса ишлаб чиқариш муносабатларининг йиғиндисига асосланиб хўжалик юритади. Корхонанинг хўжалик юритишидаги тамойиллари:

- ўзини ўзи қоплаш – даромади харажатларидан ортиқча бўлишини таъминлаш;

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

- ўзини ўзи бошқариш, бошқаришнинг кўпгина қисмини корхона миқёсида ечиш;

- ўз-ўзига мустақиллик – хомашёни етказиб бериш ва маҳсулотни сотиш шартномаларини тузиш.

Корхона хўжалик юритишини танлашда барча шаклларни ҳисобга олиб, солиштирилиши лозим. Корхона фаолиятига давлат, таъсис қилувчи, қарз берувчилар, таъминловчилар, жамоатчилик, раҳбарлар, истеъмолчилар, ишчилар таъсир этадилар. Корхона учун стратегияни аниқлаш корхона фаолият кўрсатаётган муайян ҳолатга ўта боғлиқ. Аммо стратегияни ифодалашда баъзи умумий ёндашувлар мавжуд.

Хулоса

Стратегик менежмент бошқарув фанинг асосий тури бўлиб, уни ўрганиш менежментнинг барча бўғинларини ривожлантиришга асос бўлади. Стратегик бошқаришнинг моҳиятини билиш барча босқичдаги менежерлар учун жуда зарур.

Корхона стратегиясини аниқ белгилаш унинг ҳаётийлик даврини узайтиради ва фойдани оширишга олиб келади. Корхонанинг ички ва

ташқи муҳитларини таҳлил қилиш корxonанинг келажакда самарали фаолият олиб бориши учун имконият яратади. Корxона стратегиясини ишлаб чиқишда хориж бошқарув назариясини ўрганиш ёрдам бўлиши мумкин.

Саволлар

1. Бизнеснинг стратегик турларига тушунтириш беринг.
2. Корxonанинг хўжалик юритишдаги тамойилларини сананг.
3. Корxона стратегиясини аниқлаш соҳаларини тушунтиринг.
4. Эталонли стратегиянинг биринчи гуруҳ ёндашуви нималарни англатади?
5. Корxonанинг эталонли стратегиясининг иккинчи гуруҳ ёндашуви нималарни билдиради?
6. Бизнеснинг диверсификация қилинган стратегиясига нималар киради?
7. Корxonанинг стратегиясини танлаш қандай амалга оширилади?
8. Стратегик менежментни ишлаб чиқишда нималарга эътибор қаратилиши лозим?
9. Корxonанинг стратегик ривожланишини белгилашда асосий эътибор нималарга қаратилади?
10. Стратегиянинг даврий жиҳатларини ўрганишга нималар киради?

Таянч иборалар: стратегия, стратегик таҳлил, стратегик назорат, миссия, мақсад, стратегик бошқариш, маркетинг, бизнес, муҳит, молия, маҳсулот портфели, ресурс, эталонли стратегия.

XXVII боб. УНУМДОРЛИК КЎРСАТКИЧИ БЎЙИЧА БОШҚАРУВ

27.1. Унумдорликка комплекс ёндашув

Унумдорлик кўрсаткичи бўйича бошқарув самарали бошқарув демакдир. Барқарор юқори унумдорликни таъминлаш барча бошқарув вазифалари ва бириктирувчи жараён коммуникация, қарор қабул қилиш ва пешқадамликни таъминлашга тааллуқлидир.

Корхонага ўзаро бир-бирига боғлиқ элементлардан иборат тизим нуқтаи назаридан қараш зарур. Ташкилот элементлари ҳамда ташкилотнинг ташқи муҳит билан бир-бирига жуда боғлиқлиги туфайли муаммолар осон ва тез ҳал этилади. Бошқа ташкилий муаммолар каби келажакда унумдорликни ошириш муаммоси ҳам комплекс ёндашувни талаб қилади, унумдорликка ҳам ташқи муҳитнинг, ҳам тизим ўзгариш жараёнининг турли омиллари таъсир этади. Бу омиллар бир-бирига таъсир этиши сабабли, унумдорликни оширишнинг ўзгармас (ягона) йўли мавжуд бўлмайди. Унумдорликни оширишга қаратилган кўплаб уринишлар корхона раҳбарлари ўз ҳаракатлари натижасини кўра билмаганликлари сабабли муваффақиятсизликка учрайди. Ўз корхонаси унумдорлигига баҳо беришда энг кўп йўл қўйиладиган хато сифатга эътибор бермай, фақат ишлаб чиқариш ҳажми кўрсаткичларини ҳисобга олишдир.

Сўнгги йилларда муваффақиятли фаолият юритаётган корхоналар тажрибаси сифат харажатлар мажмуининг муҳим элементи эканлигини намоён этмоқда. Юқори сифат сотиш мумкин бўлган маҳсулот ҳажмининг ортиши, харидорлар томонидан қайтариладиган маҳсулот миқдори ва кафолатли таъмирлаш ҳажмининг қисқариши ҳисобига харажатлар камайишига олиб келади. Натижада компания ўз рақобат-бардошлигини оширишга сарфлаш учун кўшимча маблағга эга бўлади. Юқори сифат сотув ҳажмини оширади, ишлаб чиқариш кўламини кенгайтиришга, фойдани кўпайтиришга имкон яратади. Бутловчи қисмларнинг сифатли бўлмаслиги бутун маҳсулот сифатига таъсир кўрсатади. Корхоналар ўзаро борлиқ бўлгани сабабли бирор-бир асосий маҳсулотнинг сифатсиз бўлиши кўпчилик тармоқларда унумдорлик пасайишига олиб келади. Бошқарувдаги паст унумдорлик солиқларнинг катта бўлишига, натижада иқтисодиёт самарадорлигини оширишга сарф қилиниши мумкин бўлган маблағлар қисқаришига олиб келади.

Атроф-муҳит ифлосланиш даражасини камайтириш, иш жойи санитария ҳолатини яхшилаш ва корхона ишчилари соғлиқларини ҳимоя қилиш учун корхоналар қиммат ускуналар (масалан, тутун тутгичлар) сотиб олишлари керак, бу эса харажатлар кўпайишига олиб келади. Истиқболда атроф-муҳитни яхшилаш ва меҳнатни муҳофаза қилиш иш вақти тақсимланишига ва натижада меҳнат унумдорлиги ортишига олиб келади.

Меҳнат унумдорлигига таъсир этувчи муҳим омил – корxonани бошқариш маҳоратига эга бўлишдир. Корхона унумли ишлаши учун бошқарув тизимини такомиллаштириш зарур. Ўсиб бораётган рақобат шароитида раҳбариятига мақбул бўлмайдиган қарорлар бугунги кунга тўғри келмаслигини билиши лозим.

27.2. Бизнес-режа ва унумдорлик

Бизнес-режасиз юқори ва барқарор унумдорликка эришиб бўлмайди. Унумдорликни ошириш бўйича аниқ мақсадга эга бўлмай, эришилган унумдорлик юқори ёки паст эканлигини аниқлаб бўлмайди. Мақсадлар қайси тадбир умумий унумдорликни ошираётгани, қайси бири унинг ўсишига тўсқинлик қилишини аниқлаш учун хизмат қилади.

Америкалик олимлар Ригтс ва Фелик унумдорликни миқдор ва сифат воситасида ифодаланган мақсадларга ўз вақтида эришиш учун аниқ ресурслардан қандай фойдаланиш кўрсаткичидир, деб ҳисоблаганлар.

Корхона ўзи ишлаб чиқариши мумкин бўлган маҳсулотнинг қайси бири истеъмолчи учун зарур эканлигини аниқламаса унумдор бўлмайди. Яъни стратегик режалаштириш доимо бозорни, рақобатни, корхона имкониятларини мунтазам таҳлил этишни камраб олиши керак.

Масалан, Япония тадбиркорлари доимо истиқбол учун мақсадни белгилайдилар. Улар беш-ўн йилдан кейин натижа берувчи илмий тадқиқот ишлари ва меҳнат унумдорлиги дастурларини маблағ билан таъминлайдилар. Шу сабабли, унумдорлик барқарор ўсишида истиқболли режалаштириш муҳим аҳамиятга эга. Йирик корхоналар кўп йиллар давомида барқарор унумдорликни таъминлаш учун ўз вазифаларини келажакка асосланиб белгилашлари лозим. Кўпчилик корхоналар синишининг асосий сабаби улар ҳам аҳамияти, ҳам самарадорлиги жиҳатидан эскирган техникадан фойдланганликларидир. Бундай корхоналар келажакка эга эмас.

Ҳозирги пайтда кўпчилик тадбиркорлар дархол фойда олишга интилиш нотўғрилигини ва узоқ истиқболни ҳисобга олиш зарурлигини тушуниб етдилар. Унумдорликнинг истиқболга мўлжалланган комплекс режаларини қисқа муддатли режалар билан мустаҳкамлаш зарур.

Юқори лавозимдаги раҳбарлар ўрта бўғин раҳбарларга хали ўз имкониятларини тўлиқ намоён этмаган янги технология сотиб олишда қаршилиқ кўрсатмасдан, аксинча, уларни қўллаб-қувватлашлари зарур. Раҳбарият унумдорликни ошириш учун ўз маблағларини сарф қилиши ва истиқбол режаларига унумдорликни ошириш дастурларини қўшиш йўли билан ўз ҳамкорлигини намоён қилиши зарур.

Унумдорликни режалаштириш бошқарувнинг барча жараёнларида кузатилиш керак. У кишиларни меҳнат унумдорлигини оширишга ундайди. Унумдорликни оширишнинг истиқбол ва жорий режаларининг бажарилиши доимо назорат қилиниши керак.

27.3. Бошқарувни ташкил этиш ва унумдорлик

Унумдорликни оширишда бошқарувни тўғри ташкил этиш муҳим аҳамиятга эга. Ташкил этиш жараёни раҳбарият меҳнат ресурслари, материаллар, технология, ахборот ва кишиларни қўйилган мақсадга эришиш учун бирлаштирувчи воситадир.

Бошқарувни самарали ташкил этиш (яъни ташкилий жараёнлар созланганлиги) натижасида ресурслардан мақбул фойдаланиш, ижрочилар мажбуриятини тақсимлашда тушунмовчилик натижасида меҳнат унумдорлиги пасайишини камайтириш, бўлинмалар ўзаро таъсири бузилишига чек қўйишни таъминлайди. Тўғри йўлга қўйилган ташкилий жараёнлар меҳнат унумдорлиги ортишига имкон беради.

Унумдорлик бошқарувининг бошқарув технологияси, бошқарув ишини лойиҳалаштириш ва бошқарув ташкилий тизими каби элементлари билан узвий боғлиқдир. Бошқарувнинг самарали технологияси меҳнат унумдорлигига энг кўп таъсир кўрсатувчи омилдир. Ҳозирги пайтда автоматлашган заводлар, робот техникаси, лойиҳалаштиришнинг автоматлашган тизимини қўлловчи америкалик ва Япония ишлаб чиқарувчилари бозорнинг катта қисмини эгаллаб олмоқдалар, чунки юқори сифатли маҳсулотни рақобатдошларга нисбатан арзон нархда сотадилар.

Идора ишига компьютер технологиясини жорий қилиш меҳнат унумдорлиги ортишида бошқа омилларга нисбатан кўпроқ аҳамиятга эга. Лекин илғор технология ҳар доим ҳам меҳнат унумдорлиги ортишига олиб келмайди. Бундай технология афзалликлари унга ишловчиларнинг салбий муносабати туфайли намоён бўлмаслиги мумкин. Технология ҳақиқатда унумдорлик ортишига олиб келиши учун раҳбарият технология талаблари уни қўлловчи кишилар манфаатларига тўғри келишини таъминлаши керак.

Бошқарувнинг ташкилий таркиби раҳбарият ва барча даражада унга бўйсунувчи ҳамда корxonанинг асосий таркибий бўлинмалари ўртасидаги ўзаро муносабатни белгилайди. Таркиб унумдорликка маъмурий-бошқарув сонига бўлган нисбати орқали бевосита таъсир этади. Агар корхона уз фаолиятига салбий таъсир кўрсатмай бошқарувчилар сонини қисқартирса, унумдорлик юқори бўлади. Ташкилот таркиби унча яққол намоён бўлмайдиган йўл билан ҳам унумдорликка таъсир қилади. Масалан, мутахассис ва олимлар юқоридан қатъий берилган буйруққа салбий муносабатда бўладилар. Бунда улар ўз меҳнати натижасидан қониқмайдилар ва улар меҳнати унча унумли бўлмайди. Ижодий ёндашувни талаб этувчи таркибга эга ташкилотлар рақобат курашида кенгрок имкониятларга эга бўладилар. Жаҳон бозорида ўз вақтида, масалан, замонавий компьютер билан иш олиб бориш бу даромадларни кескин кўпайтириш ва унумдорликни ошириш демакдир. Кичик корхона баъзан йирик корхонага нисбатан самаралироқ бўлади. Корхона самарали ишлаши учун бирор вазифани бажариши, бирор аниқ киши ёки бўлинмага топширилиши ва унга мос ваколатлар берилиши лозимлиги тажрибадан маълум. Унумдорликка жавоб берувчи бирор шахс ёки гуруҳга берилган ваколат доирасига маблағларни сарф қилиш ҳуқуқи ҳам кириши керак.

27.4. Коммуникация, қарор қабул қилиш ва унумдорлик

Корxonаларда ахборот ҳажми ва унда банд бўлган кишилар сони мунтазам ортиб бормоқда. Ахборот ҳажмининг ортиши унумдорликни оширишда алоқа жараёнини бошқариш аҳамиятининг ортиб боришига сабаб бўлмоқда. Ахборотни қайта ишлаш жараёнида техника тараққиёти (компьютерлардан фойдаланиш, алоқа сунъий йўлдошлари, халқаро телефон ва телевидение тармоғи) узатилувчи ахборот ҳажми ортиши ва уни узатиш вақти қисқаришига олиб келди. Ахборот узатиш вақти уни узатишдан қабул қилиб олишгача ўтган

вақтни ўз ичига олади. Масалан, балиқ овловчи флот кемалари белгиланган жойга етиб борганлиги ҳақида ахборот олиши учун ойлаб вақт керак эди. Ҳозирги пайтда флот штаби бир неча дақиқада бундай ахборотга эга бўлади. Ахборот узатиш вақти қисқарганлиги сабабли уни қайта ишлаш ва фойдаланишга жадаллик билан узатилиши жисмоний ва ҳуқуқий шахслар фаолиятини координация қилишга ёрдам беради. Ахборотдан самаралироқ фойдаланиш корхона фаолиятини яхшилаш учун имкон яратади. Бунда техника, кишилар, ташкилот таркиби, ташқи муҳитнинг ўзаро таъсири ҳисобга олиниши керак.

Ахборотни қайта ишлаш соҳасига янги техника ва технология жорий этилиши билан бошқарувнинг барча даражасида унумдорлик ортади. Ахборотни қайта ишлашнинг янги технологиялар имкониятлари такрорланувчи вазифаларни бажариш ёки катта ҳажмда механик меҳнатни талаб қилувчи масалаларни ҳал этишда фойдаланилади. Компьютер техникаси барча ижодий жараёнларни тезлатиш имконини беради. Алоқа техникаси зарур ахборотни ўз вақтида олишга имкон яратади. Ҳозирда ахборот олишни янги усуллари, яъни интернет ва экстернет ривожланмоқда.

Ахборот техникаси раҳбарга катта ҳажмда ахборотдан фойдаланишга имкон беради ва бошқарув қарорларини қабул қилишда кўп меҳнатни талаб этувчи операцияларга қисқартириш йўли билан қарор қабул қилиш жараёнини яхшилашга кўмаклашади. Ҳисоб ва қиёслаш учун компьютердан фойдаланувчи менежер қоғозда ҳисоб-китоб қилувчи менежерга нисбатан режанинг бир неча марта кўп вариантларини таҳлил қила олиш имкониятига эга.

Янги компьютер тизимини қўллаш ташкилот таркиби ўзгаришига ҳам олиб келади. Ҳозирда мутахассислар ҳал этиши зарур бўлган кўплаб қарорларни қуйи бўғин бошқарувчилари бажариши мумкин.

Агар раҳбар сифатлироқ қарор қабул қилиш ва каттароқ ҳажмда ахборотни қайта ишлаш қобилиятига эга бўлса, у назорат қилувчи масалалар ҳажми, жавобгар соҳа доирасини кенгайтириш мумкин. Компьютерни қўллаш илгари бўғин раҳбарлари тўплаган ахборотнинг катта қисмини анча тез, тежамкорлик ва аниқлик билан бажариш ва бошқарув қарорини қабул қилиш жараёнини жадаллаштириш йўли билан унумдорликни оширишга олиб келади.

27.5. Инсон омили ва унумдорлик

Инсон омили кишиларнинг янгиликка бўлган муносабатини эътиборга олмаслик, паст меҳнат унумдорлиги ва иқтисодий самарасизликка олиб келувчи асосий сабаблардан биридир.

Бошқарув иши яхши қўйилган корхоналарда инсон омилини ҳисобга олиш, кишилар манфаатига эътибор бериш (ишдан бўшатиш билан кўрқитишни бартараф этиш, ходимларни қарор қабул қилишга жалб этиш, хизматда кўтарилиш дастури бўлиши, ҳар бир ишловчи фаровонлигини таъминлашга интилиш) хосдир.

Замонавий ишчи ўзидан илгаригиларга нисбатан кўпроқ билимга эга бўлиш ва корхона фаолиятида фаол қатнашишига интилади. Бундай ишчига авторитар раҳбарлик қилиш самара бермайди.

Меҳнатга жалб этишнинг анъанавий омиллар (иш ҳақи, юқорироқ лавозим эгаллаш) ҳозир ҳам унумдорликка катта таъсир этади. Унумдорлик барқарор ўсишини таъминлаш учун раҳбарият иш ҳақи ва лавозим ўсишини меҳнат унумдорлиги кўрсаткичлари билан мувофиқлаштириши лозим. Рағбатлантириш борасида қарор қабул қилишда унумдорликка объектив баҳо бериш асос бўлиши лозим. Раҳбар ходимлар иш ҳақи ишлаб чиқариш самарадорлиги узоқ истиқболда ўсиши билан боғланган бўлиши керак. Пул мукофоти миқдори фаолиятининг молиявий қиймати ва унумдорлик ўсиш даражасини акс эттириши лозим.

Меҳнат унумдорлигига руҳий зарба салбий таъсир қилади (алоҳида шахс ёки гуруҳлар ўртасида келишмовчилик, низо).

Бошқарувнинг барча даражасида барқарор юқори унумдорликка эга бўлиш учун бошқарув вазифалари аниқ бажарилиши ва бунда барча даражадаги раҳбарлар қатнашиши лозим. Юқори бўғин раҳбарлари корхона вазифаси истиқболи ва сиёсатини белгилайди, асосий инвестициялар масаласини ҳал этади; ҳукумат, банк, оммавий ахборот воситалари ва бошқа ташкилот раҳбарлари, жумладан, таъминотчи ва рақобатдошлар билан мунозаралар олиб боради. Худди шу бош раҳбар ишлаб чиқаришни ривожлантириш учун ва меҳнат унумдорлигини ошириш учун узоқ муддатли сармоялар билан ҳиссадорларни таништиради. Олий раҳбарият корхонанинг тезкор хўжалик фаолиятига аралашмасдан кам харажатлар билан юқори унумдорликка эришишига беғараз ёрдам кўрсатади.

Ўрта бўғин раҳбарлари қуйи ва юқори раҳбарликлараро оралик босқич вазифасини ўтайди. У ахборотнинг катта қисмини мужассам-

лаштиради, шу асосда олий раҳбарият ўз қарорини қабул қилади. ўрта бўғин раҳбарлари истеъмолчилар ва таъминотчилар билан ўзаро боғлиқ бўлади, тармоқлар фаолияти мақсадларини аниқлайди, тақдирлаш тизимини назорат қилади.

Қуйи бўғин раҳбарлари – уста, бевосита ишчилар билан ўзаро таъсирда бўлувчи, биринчи бўғин тизимига меҳнат унумдорлигини ошириш ҳақидаги ғоялар узатувига айтилади. Қуйи бўғин раҳбарларининг ишчилар билан ўзаро муносабатлари меҳнат унумдорлиги билан боғлиқ, шунинг учун бу бўғинда бошқарув сифатини ошириш муҳимдир.

Бозор муносабатлари меҳнат унумдорлигининг янги бошқарувини тақозо этади: иш жойи учун рақобатни ва хизмат бўйича ҳаракатларни кучайтириш, корхона ташкилий тузилмасини ривожлантириш (бошқарув даражалари миқдорини маъмурий бошқарув аппарати ходимлари сонини камайтириш). Бошқарилмайдиган ишлар таъсири ҳам мураккабдир, бу мураккаб иш оз сондаги ишловчилар орқали амалга оширилади. Янги шароитда муваффақиятга эришишда, иқтисод, менеж-мент, маркетинг доирасида янги билим, улардаги зарурий янгиликлар тўпламини эгаллаш керак. Ҳар бир бошқарув ишига киришаётганлар ахборот билан шахсий компьютерда ишлашни, шунингдек, новаторлик (яратувчанлик) йўлини ифода этишда ундан фойдаланишни билиши лозим.

Бозор шароитида, хусусийлаштириш ва корхоналарнинг давлат тасарруфидан чиқариш тадбиркорлар ёки кичик корхона хизматларида жуда юқори эҳтимолликни туғдиради. Одамлар сони, шахсий ишини бошлашни хоҳловчилар (ҳамкорликни яратиш, кичик корхона, ҳиссадорлик жамиятлари ва бошқалар) доимо ўсади. Бу, асосан, кишиларнинг яқдиллик, ғайратлилик, тўғрилиқни ёқтириши, таваккалчилик қилиш ва ўз ишининг устаси сифатида шаклланишидан далолатдир.

Хулоса

Бир текис, юқори унумдорлик билан бошқариш учун коммуникация, маркетинг таъминоти ва қарор қабул қилиш тўғри йўлга қўйилган бўлиши керак. Унумдорликка кўп сонли омиллар таъсир кўрсатади. Булар ташқи муҳит ва корхонадаги ишлаб чиқариш омилларидир.

Бизнес-режасиз юқори ва барқарор меҳнат унумдорлигига эришиб бўлмайди. Меҳнат унумдорлиги бўйича аниқ мақсадсиз, юқори ва паст меҳнат унумдорлиги ҳақида фикр юритиш ноўрин. Унумдорлик шундай кўрсаткички, бунда аниқ ресурслар билан мақсад ўз вақтида бажарилаётганлигини товарлар сифати ва меъёри орқали ифодаланади.

Унумдорликни режалаштириш бошқарув жараёнларининг ҳар бир бўғинида изма-из бўлиши керак.

Бошқарув тизимларининг энг мақбул усули унумдорликка бевосита таъсир кўрсатади. Янги ахборот технологияларини ахборотни қайта ишлаш ва коммуникацияни риужлантириш бошқарувнинг барча бўғинларида унумдорликни оширади.

Инсон омилига эътиборсиз ёндашиш унумдорликнинг жуда паст бўлишига олиб келади.

Саволлар

1. Унумдорликни оширишга ҳар томонлама ёндашув деганда нимани тушунасиш?

2. Бизнес-режа ва меҳнат унумдорлиги ўртасида қандай алоқа мавжуд?

3. Унумдорликка таъсир этувчи ташқи омилларни айтиб беринг.

4. Унумдорликка таъсир этувчи асосий ички омилларни сўзлаб беринг.

5. Нима учун доимо чиқариладиган маҳсулот сифатини ошириш керак?

6. Бошқарувнинг самарали технологияси унумдорликка қандай таъсир кўрсатади?

7. Янги ахборот технологияларини кўллаш унумдорликка қандай таъсир кўрсатади?

8. Инсон омили меҳнат унумдорлигига ва ишлаб чиқариш самарадорлигига қандай таъсир кўрсатади?

9. Меҳнат моҳиятига оид анъанавий омилларни сўзлаб беринг.

10. Бозор иқтисодиёти унумдорликни бошқаришга қандай янгиликларни киритади?

Таянч иборалар: комплекс ёндашув, омил, бошқарув тажрибаси, бизнес-режа, корхона, ташқи муҳит, ишлаб чиқариш унумдорлиги, тизим, инсон омили, мотивация, иш ҳақи, бошқарув поғоналари.

XXVIII боб. МЕНЕЖМЕНТ САМАРАДОРЛИГИ

28.1. Менежмент самарадорлиги тушунчаси

Бошқарув жараёни ишлаб чиқариш-хўжалик фаолиятининг ажрал-мас қисмидир, унинг самарадорлигини корхонанинг охириги натижалари бўйича аниқлаш мумкин.

Самарадорлик кенг мазмунга эга бўлиб, бунда қўйилган мақсадларга эришиш натижалари билан ишлаб чиқариш харажатларини солиштиришдан иборатадир. Лотин тилида “самара” – ҳаракатлик, ишлаб чиқарувчанлик, зарурий натижани берувчи маъноларни англатади. Ундан инсон фаолиятининг барча соҳалари: фан, техника, сиёсат ва мафкурада фойдаланилади. “Ишлаб чиқаришни бошқариш самарадорлиги” тушунчасидан “Ишлаб чиқариш самарадорлиги” тушунчасини аниқлаб олиш лозим. Ишлаб чиқариш самарадорлигининг охириги натижаси фойдаланилган ҳажм ёки харажат ресурсларига (ишлаб чиқариш натижаси (самара) ва харажатлар ўртасидаги фарқ) муносабати деб тушунилади. Бу тушунча ишлаб чиқаришнинг ривожланиш жараёни ҳаракатига баҳо беради ва унинг сифат ўзгаришларини ёритади.

Иқтисодиёт фанларининг назариётчи ва амалиётчилари ишлаб чиқариш иқтисодий самарадорлигининг ўзига хос хусусиятли тавсифини аниқладилар. Улар жамият эҳтиёжларининг қондирилиши ва ишлаб чиқариш маҳсулоти билан харажатлар ўртасидаги ўзаро боғлиқликни кўрсатиб ўтганлар.

Менежментда ишлаб чиқаришни бошқариш самарадорлиги деганда, бошқарув жараёни ва бошқарув фаолиятининг натижаси тушунилади. Агар бошқарув фаолиятининг охириги натижаси, жамоа фаолиятининг охириги натижаси билан тўғри келади, деб ҳисобланса айтиш мумкинки, бошқарув жараёни самарадорлиги мураккаб, кўп қиррали, ижтимоий-иқтисодий категориядир. У бошқарувнинг деярли барча томонларини эътиборга олади ва бошқарув жараёнида юз берадиган иқтисодий, ижтимоий, ташкилий, маркетинг, технологик ҳамда бошқа муносабатларнинг муҳим алоҳида тавсифларини ёритиб беради. Бошқарув самарадорлигининг шундай кўп қирралилиги уни ифодалаш учун кўп шаклли тушунчаларни намоён қилади. Қуйида хоҳлаган даражадаги бошқарув тизими асосига кирган самарадорликнинг муҳим тушунчалари келтирилди:

- бошқарув ходимлари меҳнати самарадорлиги;

- бошқарув аппаратининг бошқарув фаолияти ёки унинг алоҳида бўлимлари ва тармоқлари самарадорлиги;

- бошқарув жараёнининг самарадорлиги (аниқ бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш);

- бошқарув тизимларининг самарадорлиги (бошқарув табақаси, ишлаб чиқаришни бошқаришда меҳнатчиларнинг иштирокларини ҳисобга олган ҳолда);

- бошқарув механизмининг самарадорлиги (услуглар, воситалар, рағбатлар ва режали бошқарув шакллари).

Бир тушунчадан бошқасига ўтишда ҳар бир кейинги тушунчанинг мазмундорлиги, алоқадорлиги олиб борилади.

Ушбу ўзаро алоқадорлик нимани англатади? Бошқарув жараёни мазмунининг ўзи бошқарув ходимида меҳнат фаолиятининг кўпқирралигидан тузилган, демак уни жонли меҳнат асосида баҳолаш лозим. Бироқ ҳисобга олишда, бизга маълумки, бошқарув техника воситаларидан, ахборотлардан фойдаланилади ва умуман олганда, бошқарувнинг аниқланган натижаларига эришишда барча турдаги харажатларнинг иқтисодий баҳосини бериш керак. Бошқарув жараёнида унинг мақсадлари, функциялари, услублари амалга ошади. Бунда бошқарув самарадорлиги ҳақида гапириш ташкилий-иқтисодий тизимда қарор ишлаб чиқиш ва амалга оширишнинг баҳоси билан боғлиқлигини акс эттиради.

Бошқарув жараёнининг турли босқичлари у ёки бу сифатда намоён бўлади ва бошқарувнинг ҳар бир ташкилий тизими аниқ ижтимоий-иқтисодий шароитларда хўжалик механизми, бошқарув механизми ва самарадорликнинг барча ўзаро алоқадор тушунчаларини англатади. Аммо ҳар бир сермазмун тушунчалар асосий тушунча атрофида шаклланади ёки уларга самарадорликнинг шакл ва турлари тизими сифатида қаралади. Самарадорликнинг ўз мазмун ва моҳиятига иқтисодий ҳамда ижтимоий тавсифга эга ҳолат сифатида урғу берилади. Самарадорлик турлари ҳар хил мақсадларни (ўзаро алоқадор) ва самаранинг ўзига хос (ижтимоий ва иқтисодий) шаклини ифодалайди.

Бошқарув самарадорлигини аниқлашда қуйидагилар ҳисобга олинади ва мазкур доирада намоён бўлади: ишлаб чиқариш доирасида ва истеъмол доирасида. Биринчи ҳолатда хўжалик ҳисобидаги бошқарув самарадорлиги (корхона, фирма), иккинчидан эса, халқ хўжалигидаги бошқарув самарадорлиги илғор бошқарув тизимини солиштирма баҳолаш ва танлаш, режалаштириш,

такомиллаштириш ва бошқарувни ривожлантириш учун хизмат қилиши мумкин. Объектни баҳолашга боғлиқ ҳолда самарадорликни тўлиқ (умумий) ва локал (хусусий) турларга бўлиш мумкин (3-жадвал). Биринчи ҳолда бошқарув тизими самарадорлиги аниқланади. Иккинчисида – бошқарув ресурсларининг алоҳида турларидан фойдаланиш самарадорлиги (меҳнат, ахборот, моддий) аниқланади.

3-жадвал

Менежмент самарадорлигининг туркумланиши

Кўрсаткичлар	Самарадорлик турлари
Самарадорлик мазмуни	Иқтисодий, ижтимоий
Намоён бўлиш доираси	Халқ хўжалигида, хўжалик ҳисобида
Баҳолаш объекти	Тўлиқ (умумий), локал (хусусий).
Мақсадли мазмуни	Режали, ҳақиқий, меъёрий (потенциал), лойиҳали
Ҳисоб-китоб услуби	Абсолют (мутлақ), солиштирма

Самарадорликнинг мақсадли мазмунига кўра турлари: а) режали (режалаштириш даражаси ва тараққиёт салоҳиятини тавсифлайди); б) ҳақиқий (эришилган даража шунинг таъсирини тавсифлайди); в) меъёрий, ёки потенциалли (янада юқори самарали шароитлардаги тизим фаолиятини аниқлайди); г) лойиҳали (янги бошқарув тизимини лойиҳалашни ифодалайди).

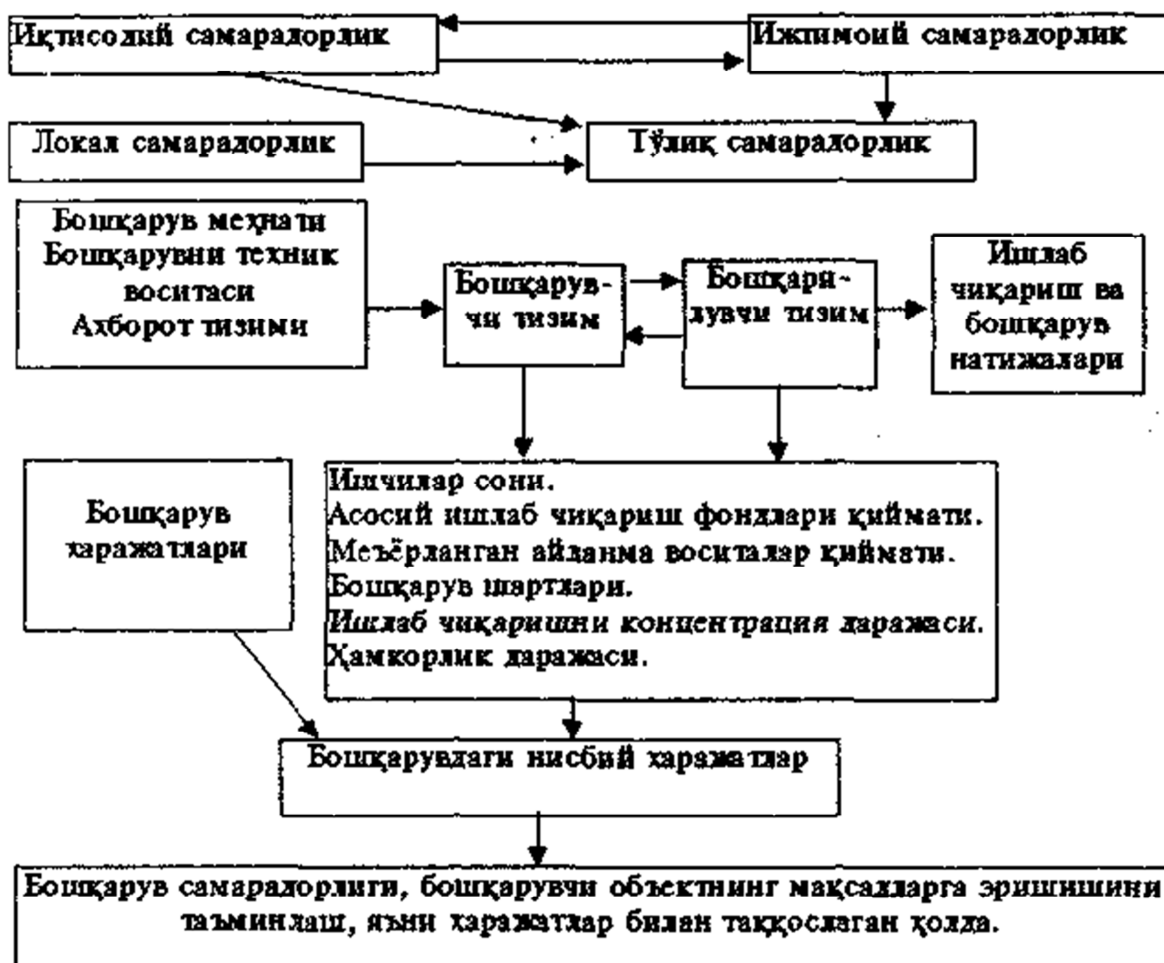
Ҳисоб-китоб усулига кўра, мутлақ ва солиштирма самарадорлик тури мавжуд. Бошқарув самарадорлигини аниқлашда мулкчилик муҳити мутлақ самарадорликни талаб этади. Солиштирма самарадорликдан, масалан, алоҳида техник воситалардан фойдаланишни баҳолашда қўлланилади. Самарадорлик турларининг номланиши ўзининг муҳим жиҳатларини тавсифлаб бериши билан бирга, бири-бири билан ўзаро алоқада ва ўзаро боғлиқликдадир.

Ишлаб чиқаришни бошқариш самарадорлиги бошқа тур тушунчалар ва тавсифлари билан ҳам ўзаро алоқададир. Бошқарувни баҳолашда фойдаланиладиган, энг диққатга сазовор тавсифи қуйидагилардир:

- оператив бошқарув фаолиятининг ўз вақтида мақсадлар, вазифалар ва ишлаб чиқариш эҳтиёжлари билан мувофиқлиги;

- оқилоналик ёки бошқарувни такомиллаштириш. Бунда ишлаб чиқаришга ва бошқарувга мақбул ўзаро таъсирларни таъминлаш ҳамда бошқарув фаолиятини марказлаштириш, махсуслаштириш ва бошқа ташкилий томонларини ифодалаш ғоялари ўз ифодасини топади;

- тежамкорлик ёки бошқарув натижалари бошқарилувчи объектга кам меҳнат, моддий ва молиявий ресурслар харажатлари билан ёндашишнинг муҳим томонларини тавсифлайди.



26-расм. Ишлаб чиқаришни бошқариш самарадорлигини шакллантириш

Оперативлик, ташкиллаштириш ва тежамкорлик – бошқарувнинг юқори самарадорлигини муҳим шартидир (26-расм). Ишлаб чиқаришни бошқариш тизими бирлиги, унинг самарадорлик бирлигини сифат тавсифотлари орқали тармоқ, концерн ва корхонада қўлланилишни ифодалайди.

28.2. Менежмент самарадорлигининг иқтисодий кўрсаткичлари тизими

Кўрсаткич тушунчаси баҳоланаётган предметнинг, объектнинг қандайдир хусусиятларини, жиҳатларини, томонларини тавсифлайди. Бошқарув самарадорлигини белгилайдиган кўрсаткичларни уч гуруҳга бўлиш мумкин:

1. Техникавий кўрсаткичлар. Бу тур кўрсаткичлар бошқарувнинг техник воситалари (дастгоҳлар, ҳисоблаш техникалари ва бошқалар)дан фойдаланишнинг сифатлари, белгилари ва улардан фойдаланиш даражасини аниқлайди.

2. Ташкилий кўрсаткичлар. Бу тур кўрсаткичлар бошқарув жараёнининг тузилиши, ташкилий тузилма, ахборот ва хужжатлар билан ишлашни аниқловчи тавсифга эга.

3. Ижтимоий кўрсаткичлар. Бу тур кўрсаткичлар бошқарув аппаратининг меҳнат шартларини, санитария-гигиена, руҳий-физиологик, эстетик томонларини ва меҳнатнинг ижтимоий омилларини аниқлайди.

Умуман, иқтисодийнинг самарадорлигини оширишда 2 та ёндашув муҳим аҳамиятга эга. Биринчиси – ишлаб чиқариш жараёнларини минималлаштириш бўлса, иккинчиси – фойдани максималлаштиришдир. Биринчи ёндашув қуйидаги формула асосида аниқланади:

$$Z_{\text{pi}} = C_i + E_n \rightarrow \min.$$

Бунда: Z_{pi} – вариант бўйича келтирилган харажатлар;

C_i – ушбу вариант бўйича жорий харажатлар;

K_i – ҳар бир вариант бўйича капитал қўйилмалар;

E_n – капитал қўйилмаларнинг иқтисодий самарадорлигини таққос-лаш учун норматив коэффициент.

Иккинчи ёндашув қуйидаги формула билан ҳисобланади:

$$E_y = \Psi (P_b + I_b) \rightarrow \max$$

Бунда, P_b ва I_b – мос равишда корхона ва ташкилотларда мавжуд салоҳият имкониятдан фойдаланиш.

Бошқарув самарадорлигининг асосий иқтисодий кўрсаткичлари қуйидагилардир:

- йиллик иқтисодий самара (келтирилган харажатлар тежам-корлиги);

- бошқарувни такомиллаштиришда бир вақтли харажатларни қоплаш муддати;

- бошқарув аппарати меҳнати унумдорлигининг ўсиши. Йиллик иқтисодий самара қуйидаги тенглама орқали аниқланади:

$$E_y = E_{\text{шй}} - Z_y \times E_n.$$

Бунда: E_y – йиллик иқтисодий самара, сўм; $E_{\text{шй}}$ – йиллик-шартли тежам, сўм; Z_y – бир вақтли харажатлар, сўм; E_n – солиштирма

иқтисодий самарадорликнинг меъёрий коэффициенти (ўлчам, қоплаш-нинг қайта меъёрий муддатига боғлиқ).

Бошқарув самарадорлиги икки хил усулда ҳисобланиши мумкин:

$$\mathcal{E}_y = P_k / Z \text{ ва } \mathcal{E}_y = P_b / Z_b.$$

Бунда: \mathcal{E}_y – бошқарув самарадорлиги;

P_k – охирги натижа (самарадорлик корхонадан олинади).

P_b – фақат бошқарув аппарати фаолияти натижаси;

Z_b – бошқарув харажатлари.

Бир вақтли харажатлар бошқарувда қуйидагича аниқланади:

$$Z_b = K + H.$$

Бунда: K – капитал харажатлар, сўм;

H – капитал булмаган харажатлар.

Ишлаб чиқаришни бошқаришни такомиллаштиришни лойиҳалаштиришнинг барча босқичларида иқтисодий самарадорлик асосий мезон ҳисобланади. Ишлаб чиқариш бошқарувини такомиллаштиришнинг лойиҳалаштириш олди босқичида, такомиллаштириш нимадан иборат бўлади бошқарувнинг янги тизими юқори даражада самарадорми деган саволлар туғилади. Лойиҳалаштириш босқичида инвестиция ҳажмидан, харажатлар гуруҳидан келиб чиқиб юқори иқтисодий самарадорликни аниқ услулари ҳисоблаб чиқилади. Бошқарувни такомиллаштиришда аниқ тадбирлар ишлаб чиқилгандан сўнг қўлланилгандан кейин ҳақиқий эришилган тежамкорлик ўлчови аниқланиши зарур.

28.3. Менежментнинг ижтимоий самарадорлиги

Бошқарувнинг ижтимоий самарадорлигини миқдорий баҳосида мулкӣ таққослаш тавсифи ва алоҳида хусусий йўналишларга эътиборлилик хусусияти ўз ифодасини топади. Бошқарув аппаратини меҳнат унумдорлигида муҳим ҳолат сифатида ишчиларнинг умумтаълим даражасини ва малакасини ошириш, моддий-маиший шароитларини яхшилаш ва бошқалар назарда тутилади. Иқтисодий самарадорлик бошқарувни такомиллаштиришда бошқарув аппаратининг меҳнат ва моддий харажатларини камайтириш, ижтимоий-иқтисодий омилларни қўллаш, яъни бошқарув ходимларининг меҳнат фаоллигини ошириш ёки меҳнат қобилиятлари сусайишининг олдини олувчи, ходимлар қўнимсизлигини камайтирувчи ва ишловчиларнинг меҳнат шароитларини яхшиловчи тадбирларни жорий қилиш муҳим аҳамият касб этади.

Бозор шароитида бошқарувнинг ижтимоий йўналиши кучайтирилади: бошқарувни ривожлантириш, моддий-техника базасидан ижтимоий-маданий йўналишда фойдаланиш, корхонанинг мулкчилик восита-лари аҳамиятини, ишчиларнинг моддий-маиший шароитларини ошириш, таълим олиш, маданий ва маънавий вазифаларни чуқурлаштириш.

Менежер бозор муносабатларида хўжалик механизмини ижтимоий, иқтисодий ва рағбатлантирувчи омилларини, меҳнат жамоси тавсифини, куч ва малака воситаларини қўллаш ва такомиллаштиришнинг сир асрорларини тўла ўзлаштириб олсагина, бошқарув фаолиятининг самарадорлиги ва натижаларини таъминлаш муҳити яратилади.

Хулоса

Корхона бошқаруви самарадорлиги фаолият якуний натижаларидан келиб чиқиб ҳал қилинади. Ишлаб чиқариш бошқарувининг самарадорлиги деб, бошқарув жараёнининг натижавийлиги тушунилади.

Тезкорлик, ташкилотчилик, иқтисодиёт, бошқарув юқори самарадорлигининг муҳим шартларидир. Бошқарувнинг иқтисодий самарадорлигини аниқлаш, лойиҳалаштириш бошқарув қарорларини амалиётда қўллаш жараёнида аниқланади.

Ижтимоий бошқарув самарадорлигини таъминлаш умумий иқтисодий самарадорликнинг қисми сифатида намоён бўлади.

Саволлар

- 1. Бошқарув самарадорлиги деганда нима тушунилади?*
- 2. Бошқарув самарадорлигининг қандай турларини биласиз?*
- 3. Иқтисодий ва ижтимоий самарадорлик нима?*
- 4. Иқтисодий самарадорликнинг қандай ҳисоб-китоб усулларини биласиз?*
- 5. Бошқарувнинг иқтисодий самарадорлигини қайси кўрсаткичлар белгилайди?*
- 6. Ишлаб чиқариш самарадорлигининг асосий кўрсаткичларини тушунтиринг.*
- 7. Бошқарув самарадорлигига таъсир этувчи омиллар гуруҳини айтиб беринг.*
- 8. Ижтимоий самарадорлик ва уни баҳолашни кўрсатинг.*
- 9. Менежмент самарадорлигига таъсир кўрсатувчи ички ва ташқи кучларни таърифланг.*

10. Менежмент самарадорлиги тўғрисидаги тушунча ва кўрсаткичлари қайси адабиётларда кўрсатилганлигини изоҳлаб ўтинг.

Таянч иборалар: мезон, самара, самарадорлик, иқтисодий самарадорлик, ижтимоий самарадорлик, иқтисодий кўрсаткичлар, бошқариш сифати, кириш-чиқиш даврлари, унумдорлик назорати, ишлаб чиқаришни лойиҳалаштириш.

XXIX боб. МЕНЕЖМЕНТ ЛОЙИҲАСИНИНГ МАЗМУНИ ВА УНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ ТАРТИБИ

29.1. Менежментнинг ташкилий-иқтисодий моделини ишлаб чиқиш

Ташкилотни лойиҳалаштириш менежмент назарияси фанининг амалий тармоқларидан бири ҳисобланади. Ташкилот менежментини лойиҳа-лаштириш турли вазиятларда амалга оширилиб, янги ишлаб чиқариш ташкилоти учун лойиҳалар жуда кўп ишлаб чиқилади. Бу – янги корхона қуриш, акциядорлик жамияти ёки хусусий корхона тузиш лойиҳаси бўлиши мумкин.

Бозор муносабатларига ўтиш шароитларида менежмент ташкилотини ҳар бир корхона ёки тармоқда қайта кўриб чиқишга тўғри келади, чунки бошқарувнинг ташкилий-иқтисодий асослари тубдан ўзгаради.

Ташкилотни лойиҳалаштиришнинг комплекс ва алоҳида лойиҳалаштириш турлари мавжуд.

Ташкилотни комплекс лойиҳалаштириш менежментни такомиллаштириш бўйича тадбирлар мажмуини ишлаб чиқишни, алоҳида лойиҳалаштириш эса бошқарув аппаратида бажарилувчи алоҳида иш турларини рационаллаштириш тадбирларини ишлаб чиқишни назарда тутаяди.

Бугунги кунда республика халқ хўжалигининг барча соҳаларида бозор иқтисодиётини бошқаришнинг ташкилий-иқтисодий асосларини ишлаб чиқиш, корхоналарни давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш жараёнлари давом этмоқда.

Бошқарув аппаратининг ташкилий ва функционал тузилмалари рационаллаштирилмоқда, турли асосий восита биржалари ташкил этилмоқда, банк тизими ўзгартирилмоқда, хусусий тадбиркорлик ривожланмоқда, асосий воситалар, меҳнат ресурслари ва қимматбаҳо қоғозлар бозорлари фаолият кўрсатмоқда ва ҳ.к. Янги техника ва илғор технологиялар жорий қилинмоқда, ишлаб чиқаришнинг реклама ва ахборот таъминоти, ҳужжатлаштириш ва ҳужжатли хизмат кўрсатишни рационаллаштирилиб, бошқарув аппаратининг ташкилий ва ҳисоблаш техникаси билан жиҳозланганлик даражаси оширилмоқда, бошқарув ишларини компьютерлаштириш амалга оширилмоқда.

Афсуски, ташкилотни лойиҳалаштириш ҳозирча бошқарув иқтисодий асосларининг алоҳида ташкилий лойиҳаларини ишлаб

чиқиш босқичида турибди. Ташкилот лойиҳалари алоҳида ташкилот, муассаса ва корхона талаблари ва хусусиятларига татбиқан ишлаб чиқилмоқда.

Ташкилотнинг комплекс лойиҳалари, яъни бозор иқтисодиётини бошқаришнинг ташкилий-иқтисодий асосига доир принципиал ечимлар берувчи ташкилий лойиҳалар ҳозирча мавжуд эмас. Хуллас, ташкилотни лойиҳалаштириш ҳозирча бошқарув ташкилотининг алоҳида ечимларини яратиш йўлидан ривожланмоқда. Бу кейинчалик бозор шароитларида бошқарув аппарати ташкилотининг намунавий комплекс лойиҳалари (моделлари)ни яратиш имконини беради.

Менежмент ташкилотига қўйиладиган муҳим талаблардан бири унинг бошқарилувчи объект олдида турган мақсадлар, унинг хусусиятлари ва ривожланиш тенденцияларига мослиги ҳисобланади. Бу мослик, асосан, бошқарувнинг ташкилий-иқтисодий моделларини ишлаб чиқиш орқали таъминланади.

Модель бошқарилувчи объектнинг ишлаб чиқариш ва бошқарувнинг мақсадлари, хусусиятлари ва ривожланиш тенденцияларини тавсифловчи кўрсаткичларнинг ўлчамлари кўринишидаги имитациясидан иборат. Барча ўлчамларни қуйидаги блокларга бирлаштириш мумкин: мақсад ўлчамлари блоки, маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш ҳажмлари, олинувчи даромад миқдори, турмуш шароитини яхшилаш, самарадорлик.

Ишлаб чиқариш-ҳўжалик ташкилоти ҳолати ўлчамлари: ишлаб чиқаришнинг ихтисослашув даражаси; алоҳида ишлаб чиқариш бирликлари алоқаларининг яқинлиги; ходимлар сони; асосий ишлаб чиқариш фондларининг қиймати ва ҳ.к.; ташқи ишлаб чиқариш-ҳўжалик алоқалари; етказиб берувчилар ва истеъмолчилар сони; олинадиган моддий-техник воситалар ва сотиладиган маҳсулот номенклатураси.

Ресурслардан фойдаланилишини тавсифлайдиган ўлчамлар: асосий фондлар, меҳнат ва молия ресурсларидан фойдаланилиши: фонд сиғими, фондлардан фойдаланиш унуми, ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш коэффициенти ва ҳ.к.

Барча турдаги ўлчамлар биргаликда менежментнинг ташкилий-иқтисодий моделини ташкил этади ва бир-бири билан узвий боғлиқ. Ташкилий-иқтисодий модель, одатда, бошқарув объектини имитацион тавсифлаш мақсадида ишлаб чиқилади. Ўлчамлар моделини қўллаш ташкилот менежментини лойиҳалаштиришнинг таҳлилий

ҳисоб-китоб усулини қўллаш шароитида маълумотларга ишлов бериш усулларидан бири ҳисобланади.

Бу усул танланган ўлчамлар доираси бўйича маълумотлар тўплаш, уларни муфассал таҳлил қилиш, ташкилотдаги камчиликлар натижасида содир бўлган барча чекланишларни бартараф этиш, боғлиқликларнинг математик тавсифини аниқлаш, ҳисоб-китоб маълумотларини нормативлар даражасига етказишни назарда тутати.

29.2. Ташкилот менежменти лойиҳасининг мазмуни

Лойиҳанинг биринчи бўлимида корхонанинг таркиби ва тузилиши, бўлинмалар ўртасидаги алоқаларнинг такрорийлик даражаси, ходимлар сони, асосий фондлар қиймати, маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми бўйича улар ўртасидаги нисбат, кўмакчи, хизмат кўрсатувчи ва қўшимча ишлаб чиқаришлар таркиби ва ҳ.к. кўрсатилади.

Иккинчи бўлимда энг масъулиятли ва кўп такрорланадиган бошқарув қарорларини асослаш, қабул қилиш ва рационализация қилиш жараёни, ташкилот лойиҳаси ишлаб чиқилади. Лойиҳанинг бу бўлимида ахборотни тўплаш, қайта ишлаш ва унга ишлов беришнинг мазмуни ва ташкилоти, уни кўриб чиқиш учун экспертларни жалб қилиш, маълумотларга математик ва статистик ишлов бериш белгиланади.

Раҳбарга қарорнинг бир ёки бир нечта вариантларини тақдим этиш зарурати, қарор лойиҳасини келишиш лозим бўлган шахслар таркиби асосланади, қарорларнинг ижроси устидан назорат ва иқтисодий самарадорлик белгиланади. Кейинги бўлим ахборот тизимининг лойиҳаси бўлиб, у расмийлаштирилиши лозим бўлган маълумотлар номенклатураси, ахборотни сақлаш шакли, жойи ва ҳоказолардан ташкил топади.

Кадрлар таъминоти бўлимида раҳбарлар ва турли соҳа мутахассисларига бўлган эҳтиёж аниқланади, ходимларни аттестациядан ўтказиш ва баҳолаш амалга оширилади. Бўлим штатлар жадвалини тузиш билан яқунланади.

Лойиҳанинг алоҳида бўлими иш жойларини ташкил қилиш ва уларга хизмат кўрсатиш, хоналарни жиҳозлаш, иш вақтини тартибга солиш ва шу каби масалаларга бағишланади.

Бошқарувнинг ташкилий тузилмасини ишлаб чиқиш лойиҳанинг муҳим бўлими ҳисобланади. Унда бошқарув аппарати бўлинмаларининг таркиби, бошқарув функциялари, бўлим ва секторлар

таркиби белгиланади. Бўлимлар ҳақидаги низомлар ва лавозим йўриқномалари ишлаб чиқилади.

Менежментнинг яхши ташкил этилиши ишлаб чиқариш самарадорлиги ва меҳнат унумдорлигини оширишда технологик ва иқтисодий ресурсларга қараганда муҳимроқ ўрин тутди.

Қайд этиш керакки, иш йўналишини, яъни ташкилот менежментини такомиллаштириш бўйича ишнинг мазмунини танлаш маълум шароитларга боғлиқ. Ҳар бир корхона (ташкилот)да эскирган маълумотлардан фойдаланилувчи, қарорлар пала-партиш қабул қилинувчи, ташкилий тузилма пухта ишлаб чиқилмаган бўлинмалар мавжудлиги ҳисобга олиниши лозим. Бу камчиликлар бошқарув ишига халал беради, ташкилот менежментига салбий таъсир кўрсатади. Ташкилот менежментини такомиллаштириш тадбирларини ишлаб чиқишда бу масалаларни ҳал қилишга алоҳида эътибор бериш керак.

Ташкилот менежментини такомиллаштириш фаолиятини маълум изчилликда ва комплекс равишда амалга ошириш лозим.

29.3. Ташкилот менежментини лойиҳалаштиришнинг асосий босқичлари

Ташкилот менежментини лойиҳалаштириш уч йирик босқич: лойиҳалашдан олдинги тайёргарлик, лойиҳалаш ва лойиҳани жорий қилиш босқичларидан ташкил топади.

Лойиҳалашдан олдинги тайёргарлик, ўз навбатида, лойиҳалашдан олдинги тахминий ўрганиш, ишни муфассал ўрганиш, илм-фан ва амалиёт ютуқларини ўрганиш, тадқиқот натижаларини умумлаштириш ва расмийлаштириш, ташкилий тадбирларни ишлаб чиқишдан иборат.

Лойиҳалашдан олдинги тахминий ўрганиш ташкилотни лойиҳалаштиришга тайёргарлик кўриш босқичининг муҳим таркибий қисми ҳисобланади. Унинг мақсади иш таркиби, ҳажми, қиймати ва бажариш муддатларини белгилашдан иборат. Лойиҳалашдан олдинги тахминий ўрганишга ижрочи кўпи билан 15-20 кун сарфлаши мумкин. Бу иш энг малакали ходимларга топширилади. Ишни муфассал ўрганиш ташкилот менежментининг жорий ҳолатини тавсифловчи барча маълумотларни тўплаш, уларни пухта ва чуқур ўрганишни назарда тутиб, ташкилот менежментини ривожлантиришнинг асосий йўналишлари белгиланади. Бу йўналишлар одатда техник топшириқ кўринишида расмийлаш-тирилади.

Ишни чуқур ўрганиш натижалари асосида ташкилот менежментини такомиллаштиришга қаратилган ташкилий ва техник тадбирлар ишлаб чиқилади. Муфассал таҳлил, одатда, ташкилот бошқарувининг “тор” йўналишларида ўтказилади. Тахминий ва муфассал ўрганиш натижалари асосида ташкилотни лойиҳалаштириш топшириғи ишлаб чиқилади. Бу топшириқда лойиҳани ишлаб чиқиш мақсади, бошқарув объектининг қисқача тавсифи, иқтисодий-техник ўлчамлари, бошқарув ташкилотини такомиллаштиришнинг асосий йўналишларининг қисқача тавсифи белгиланади.

Ташкилот лойиҳасини ишлаб чиқиш хомаки лойиҳа ва иш лойиҳасини тузиш, ташкилот лойиҳасини расмийлаштиришни ўз ичига олади.

Лойиҳалаштириш – ташкилот лойиҳасини тузишнинг энг ижодий қисмидир. У менежмент ташкилоти соҳасидаги илм-фан ва амалиёт ютуқларига асосланади. Иш лойиҳасида батафсил ҳисоб-китобларнинг натижалари, бошқарувнинг функциялари ва ташкилий тузилмалари, ташкилот ва иш жойларига хизмат кўрсатиш лойиҳалари ва ҳ.к. кўрсатилади. Бошқача айтганда, иш лойиҳасида лойиҳалаштирилаётган ташкилот менежментига доир барча маълумотлар назарда тутилади. Ташкилот лойиҳасини жорий этиш моддий-техник тайёргарлик, бошқарув аппаратининг ижтимоий-психологик тайёргарлиги, бошқарув ходимларининг касбий тайёргарлиги, тажриба-экспериментал текширув, ижро жараёни устидан назорат, жорий қилишни рағбатлантириш ва унинг амалдаги иқтисодий самарадорлигини ҳисоблашни назарда тутади.

Ташкилотни лойиҳалаштириш бошқарув назарияси фанининг амалий соҳаларидан бири ҳисобланади.

Бозор иқтисодиётига ўтиш шароитида менежментнинг ташкилий-иқтисодий асослари тубдан ўзгаради. Ташкилотнинг бозор иқтисодиётини ташкилий-иқтисодий асосда бошқариш бўйича принциплар ечимлар берадиган комплекс лойиҳалари ҳозирча йўқ. Фақат алоҳида ташкилий лойиҳалар мавжуд.

Ташкилот лойиҳасида корхонанинг таркиби ва тузилиши, бўлинмалар ўртасидаги алоқалар, ходимлар сони, маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми ва ҳ.к. кўрсатилади. Менежментни лойиҳалаштириш уч йирик босқич: лойиҳалашдан олдинги тайёргарлик, лойиҳалаштириш ва лойиҳани жорий этиш босқичларидан ташкил топади.

Хулоса

Ташкилотни лойиҳалаштириш бошқарув фанининг амалий соҳаларидан бири ҳисобланади.

Бозор иқтисодиётига ўтиш шароитида менежментнинг ташкилий-иқтисодий асослари тубдан ўзгаради. Ташкилотнинг бозор иқтисодиётини ташкилий-иқтисодий асосда бошқариш бўйича принципиал ечимлар берувчи комплекс лойиҳалар ҳозирча йўқ. Фақат алоҳида ташкилий лойиҳалар мавжуд.

Ташкилот лойиҳасида корхонанинг таркиби ва тузилиши, бўлинмалар ўртасидаги алоқалар, ходимлар сони, маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми ва ҳ.к. кўрсатилади.

Ишлаб чиқариш менежментини лойиҳалаштириш уч йирик босқич: лойиҳалашдан олдинги тайёргарлик, лойиҳалаштириш ва лойиҳани жорий қилиш босқичларидан ташкил топади.

Саволлар

1. Ишлаб чиқариш менежментининг ташкилий-иқтисодий моделини ишлаб чиқиш тартибини гапириб беринг.

2. Бозор ислоҳотларини чуқурлаштириш шароитида ишлаб чиқариш менежментига қандай талаблар қўйилади?

3. Ишлаб чиқарувчи ташкилот менежментининг мазмунини гапириб беринг.

4. Ишлаб чиқариш менежментини лойиҳалаштиришнинг асосий босқичларини санаб беринг.

5. Ишлаб чиқариш ташкилот менежменти лойиҳасини жорий этишни қандай ташкил этиши лозим?

6. Менежмент лойиҳасининг таркиби тўғрисида тушунча беринг.

7. Лойиҳани тузиш ва амалга ошириш босқичлари нимадан иборат?

8. Менежментни лойиҳалаштиришни молиялаштириш кимлар томонидан амалга оширилади?

9. Менежмент лойиҳалаштиришнинг хориж тажрибасини кўрсатиб ўтинг.

10. Менежмент лойиҳаси бажарилиши ким томондан назорат қилинади?

Таянч иборалар: лойиҳалаштириш, ташкилот менежменти, ишлов лойиҳаси, модель, бозор иқтисодиёти, бозор муносабатлари, лойиҳалаш босқичлари, ташкилот лойиҳаси, ташкилот лойиҳасини ишлаб чиқаришга жорий этиш.

ИШБИЛАРМОНЛИК ҲЙИНИ

Корхонанинг хўжалик фаолиятини таҳлил қилиш

Ҳйиннинг мақсади: Бозор муносабатлари шароитида корхоналар (ташкilotлар)нинг услуб ва тамойилларини чуқур ўзлаштириш. Бозор шароитида корхона (ташкilot)нинг хўжалик фаолиятини ташкил қилиш, корхонанинг фаолият кўрсатишини ўрганишда амалий маҳорат уйғотиш. Хўжалик юритишнинг иқтисодий услубларини жорий этиш, корхона фаолиятини қайта такомиллаштириш ҳисобига корхона фойдаси (даромади)ни кўпайтириш учун корхона фаолиятини чуқур таҳлил қилиш асосида кўшимча имкониятларни қидириб топиш. Корхона фойдаси (даромади)ни тақсимлаш бўйича зарур ҳисоб-китобларни ишлаб чиқиш ҳамда меҳнатни ташкил қилиш ва рағбатлантиришни, маркетинг ва ишлаб чиқаришни ташкил қилишни такомиллаштириш бўйича таклифлар ишлаб чиқиш.

Дастлабки маълумотлар:

1-вариант: Корхона рентабел (даромад)ли корхона. Аммо бозор муносабатлари иқтисодий ишлаб чиқариш фаолиятини яхшилашнинг янги йўлларини талаб қилмоқда.

Фойдани норматив (белгиланган миқдор бўйича) тақсимланишини ҳисоблаш учун дастлабки маълумотлар:

Фойда миқдори (йиғиндиси)	5000 минг сўм
Ишлаб чиқариш фонди учун тўлов нормативи	8%
Асосий ишлаб чиқариш фондларининг ўртача йиллик қиймати	12500 минг сўм
Ишчилар сони	2500 та
Корхона кредитдан фойдаланган	йилига 5 %дан 2000 сўм
Бюджетга ажратмалар нормативи	ҳисобланган фойданинг – 15 %
Ҳисобланган фойдадан вазирликка ажратмалар нормативи	10 %
Корхона тўлаган	100 минг сўм
Жарима тариқасида бошқа корхоналардан олган	500 минг сўм
Корхона молиявий захирасини ташкил этади	100 минг сўм
Қолган фойдадан рағбатлантириш фондиди ташкил қилиш нормативи: ишлаб чиқариш тараққиёти	
Фонд	50 %
Истеъмол	30 %
Захира фонди	20 %

Ҳисобларни жадвалда ифодаланг, унда: умумий фойда миқдори (суммаси)ни, ҳисобланган фойда, корхона ихтиёрида қоладиган соф фойда, рағбатлантириш фондларига юбориладиган фойдани кўрсатинг.

Корхона захираларини излаш ва таҳлил қилиш учун дастлабки маълумотлар:

- маҳсулотнинг сифат белгиси билан ишлаб чиқариш умумий ҳажмининг 60 %и;

- 2015 йилга давлат буюртмаси ишлаб чиқариш имкониятининг 90 %и;

- вазирликнинг ички уюшмаси бўйича буюртма – 10 %;

- корхона истеъмолчи талабини тўла қондирувчи, лекин ҳали жаҳон намуналаридан узоқ бўлган маҳсулот ишлаб чиқаради;

- 2015 йил режасига маҳсулот ишлаб чиқариш учун ҳали асбоб-ускунаси йўқ бўлган, ҳатто янги цехлар қуриш зарур бўлган маҳсулот ишлаб чиқаришнинг киритилиши мўлжалланмоқда;

- корхона битимлар бўйича маҳсулот ишлаб чиқариш режасини бажарди – 98,5 %га;

- жамоа ижтимоий соҳанинг турли объектларига муҳтож;

- асбоб-ускуналар билинадиган даражада эскирган;

- бошқарув аппарати ходимларининг сони – ишчилар умумий сонининг 25 %и.

Меҳнатни ташкил қилиш ва рағбатлантириш тизимини ишлаб чиқариш технологиялари ва ишлаб чиқаришни ташкил қилишни такомиллаштириш, хўжалик юритишнинг иқтисодий услубларини кучайтириш, бошқарув ташкилотлари билан ўзаро муносабатни яхшилаш ҳисобига даромадни кўпайтириш учун корхона захираларидан фойдаланиш, ишда камчиликларни йўқотиш имкониятларига эгами?

2-вариант: Корхона кам рентабел (даромад)ли корхона. Корхона-нинг молиявий ҳолатини соғломлаштириш, яъни тиклаш бўйича радикал (туб) йўналишни топиш зарур.

Фойданинг норматив тақсимланишини ҳисоблаш учун дастлабки маълумотлар:

Фойда миқдори (йиғиндиси) – 1200 минг сўм.

Фондлар учун тўлов – 400 минг сўм.

Меҳнат ресурслари учун тўлов – 200 минг сўм.

Кредит учун тўловлар – 100 минг сўм.

Реализация қилинмаган харажат ва даромадлар қолдиғи – 75 минг сўм.

Нормативлар бўйича қолган устамалар 1-вариантдаги суммалар билан бир хил. Ҳисоб-китобларни 1-вариантдаги каби шаклда бажаринг.

Корхона захираларини излаб топиш ва таҳлил қилиш учун дастлабки маълумотлар:

- маҳсулотнинг сифат белгиси билан умумий ишлаб чиқаришнинг 15 %и;

- 2015 йил давлат буюртмаси корхона қувватининг 70 %и;

- корхона асосан катта талабга эга бўлмаган, асосан эскирган маҳсулот ишлаб чиқаради;

- моддий бойликларнинг юқори нормативли захираси – 4 млн. сўм;

- охириги йилларда мол етказиб берувчилар ўз мажбуриятларини бажармаганлар;

- битимлар бўйича режа 2012 йилда бажарилган – 98 %га;

- 1-даражага тегишли маҳсулотнинг 50 %и иккинчи йилда ишлаб чиқарилмоқда, 25 %и эса учинчи йилда ишлаб чиқарилмоқда;

- ўтган йил учун иш вақтидан ташқари қўшимча ишлар 2500 соатни ташкил этган;

- ўтган йилнинг охирида бюджет билан ҳисоблашганидан сўнг, жамоа ўз вақтида ссудани қайтариб бера олмайди;

- корхонанинг ижтимоий объектлар билан, яъни тураржой, болалар боғчаси, соғломлаштириш муассасаси ва бошқалар билан таъмин-ланганлик даражаси қониқарсиз.

Корхона ишини яхшилаш учун:

- ишлаб чиқаришни ташкил қилишни такомиллаштириш соҳасида;

- меҳнатни ташкил қилиш ва рағбатлантириш соҳасида;

- хўжалик юритишда яна қандай қўшимча захираларини излаб топиш ва амалда фойдаланиш мумкин?

МАСАЛАЛАР

1-масала

Марк исмли риэлтор (кўчмас мулк савдоси билан шуғулланувчи) қуйидаги вазиятларни ечишда ёрдам беришимни сўраб менга мурожаат этди. У: “Мен квартирамни 1,2 млн. АҚШ долл. га сотдим. Бир қанча вақт ўтиб шу квартирамни 1 млн. га сотиб олдим. Кейин худди шу квартирани яна сотдим. Энди эса 1,1 млн.га.

Мен фойдадан солиқ тўлашимга тўғри келадими?”.

Савол: Фойда нимага тенг?

2-масала

Бир киши кассада туриб юз рубль купюрани танга пулларга майдалаб беришни илтимос килди. Бунинг учун унга бир нечта бир рубллик, 12 марта кам 2 рубллик, қолганини эса 5 рубллик килиб бериш керак эди.

Савол: Нечтадан турли танга пуллар берилди?

3-масала

Беш йил олдин А компанияси Б компаниясига қараганда 6 марта кўп фойда оларди. Ўшандан буён ҳар иккала компаниянинг фойдаси бир хил 100 минг АҚШ долл. да ўсиб борди. Бу йил эса шу маълум бўлдики, А компаниянинг даромади Б компаниянинг даромадига нисбатан атиги 2 баробар кўп экан.

Савол: А ва Б компанияларнинг 5 йил олдинги ва бу йилги даромадларини аниқланг.

4-масала

Қарзни индин ўтган куни бўлганда, шунингдек, яқин душанбагача анча бор, ўша куни бугун бўлганда, индин эртага бўлган кунда қайтаришга ваъда бераман.

Савол: Ваъда қайси куни берилган? Қарз қайси кун қайтарилади.

5-масала

Опа-сингил Анна, Белла ва Вералар биргаликда аниқ бир акционерлик капиталига эгалик қилар эдилар. Аннанинг турмуш ўртоғи вафот этди ва ишга Аннанинг жияни кўшилди, Белланинг ҳам эри вафот этгач, ишни ўғли билан биргаликда олиб борди. Вера эса турмушга чиқиб, эрини ҳам ишга жалб этди. Акционерлар даромадни барча иштирокчилар ўртасида тенг тақсимлашга келишдилар. Биринчи йилнинг охирига келиб фойда микдори 44 млн. ш.п.б. ни ташкил этди.

Солиқ инспекциясига маълум бўлдики, ҳар бир акционернинг улуши бир бутун миллионни ташкил этар экан.

Савол: Ҳар бир акционер қанчадан фойдага эга бўлган?

6-масала

Корхонанинг мулки 860 минг АҚШ долл. га эга. Корхонани тугатиш туфайли мулкни тақсимш зарурати пайдо бўлди. Ҳамкорлар шунга келишдиларки, ҳар бирлари ўртасида мулк баробар тақсимланади, ким қачон корхонага киргандан бошлаб. Корхонага эса ҳамкорлардан бири 6 йил аввал асос солган. Маълум бўлдики, улушнинг 3 таси А компаньонга тегишли, Б компаньонга 2 таси, В компаньонга 6 таси тегишли экан.

Савол: Ҳар бир ҳамкорга қанчадан улуш тегди. Ҳар бир ҳамкор неча йилдан бери корхонага эгалик қилган.

7-масала

Сут сотувчи маҳсулотни иккита ходимдан қабул қилади. Ҳар иккиси ҳам миқдоран бир хил, лекин сифати 2 хил сут олиб келишди. Шунинг учун ҳам сутнинг нархлари ҳар хил, қиммат сут 1 литри 1 АҚШ долл., арзони эса 2 литри учун шунча. Шунда сотувчи икки сутни ҳам аралаштириб, 3 литрини 2 АҚШ долл. дан сотишга қарор қилди. Барча сут сотиб бўлинганидан сўнг сотувчи пулни санаса 50 АҚШ долл. етмади. Агар сутни аралаштирмасдан сотганида бу пул чиқарди.

Савол: сотувчи аралашмани сотаётганда ҳар бир сутдан қанча фойда йўқотди ва қанча ютди?

8-масала

Корхона раҳбари ходимларидан бирига инфляция муносабати билан ойлик маош оширилиши учун икки вариантни тавсия этди.

1-вариант: ҳозирги дамдан бошлаб йилига 1200 АҚШ долл. бўлган маош йил бўйи ўзгармайди. Кейинги йилдан бошлаб маош 200 АҚШ долл. ошиб боради.

2-вариант: шу дамдан бошлаб 1200 АҚШ долл.даги йиллик маош ўзгармайди. Ҳар ярим йилликнинг охирида эса йиллик маошга 50 АҚШ долл. тенг миқдорда қўшимча пул қўшилади.

Савол: вариантлардан қайси бири ходим учун қулайроқ.

КЕЙС - ВАЗИЯТЛАР

Бошлиқнинг ўрнини ким боса олади?

Дилмурод Усмонов, икки йил олдин бўлим бошлиғи этиб тайинланган. Шу вақтгача ҳеч ҳам касал бўлмаган. Лекин бахтга қарши, бошқарувчи билан бир талай масалалар ҳал қилинадиган кунда бетоб бўлиб, ишга чиқа олмади.

Миясида бир қанча фикрлар чарх урарди. Бўлимда нима бўлаётган экан? Ходимлар усиз қандай эплашади? Нима учун ҳеч ким кунғироқ қилмаяпти ва у билан маслаҳатлашмаяпти? Таътилда бўлган вақтда Файзиев унинг учун кундалик оддий, унга муҳим бўлмаган ишларни бажариб, ўта муҳим масалаларни менинг қайтишимга қолдирган. Лекин унда ёз вақти, яъни иш ҳажми унчалик кўп бўлмаган пайт эди. Балки ўринбосар ҳақида ўйлаб кўриш керакдир?

Усмонов бу ҳақда (яъни, ўринбосар) илк бор гарчанд хуш ёкмасада ўйлаб қолди. Вазиятни яна хаёлан таҳлил қилишни давом эттирди. Вақтинчалик вазифасини бажарувчи қандай ваколатларга эга бўлмоқ лозим. У тажрибани қаердан олади. Ўзининг ишлари тахланиб турганда вақтинчалик ишга рози бўлармикан?

Агар Файзиев рози бўлса, у ҳолда унинг ишларини ким бажаради?

Вақтинчалик вазифасини бажарувчи имзо қўйиш ҳуқуқига эгами? Агар вақтинчалик вазифасини бажарувчи адашса, нотўғри қарор қабул килса, у ҳолда ким жавоб беради?

Файзиев бошқа ходимлар билан чиқиша олармикан. Балки – Рихсиев, у ҳар ҳолда жамоага тез киришувчан, уддабурон. Агар Рихсиев бўлим бошлиғи мажбуриятларини мендан ҳам аъло даражада бажарса нима бўлади. Ундан ташқари, у яқиндагина стажировкада бўлган ва мураккаб компьютер дастурлари билан муваффақиятли шуғулланмоқда. Бу фикридан Усмоновнинг ҳатто ҳарорати кўтарилди. Балки шифокорнинг кўрсатмаларига кулоқ солмай ишга чиқаймикан, деган фикрга келди.

Усмонов ўзини ёмон сеза бошлади ва ҳаммасини кейинроқ ўйлашга қарор қилди.

Вазифа

1. Бўлиб ўтган вазиятни менежмент атамалари асосида тавсифланг ва таҳлил қилинг.

2. Д. Усмоновда пайдо бўлган саволларга жавоб беришга ҳаракат қилинг ва жавобингизни асослаб беринг.

3. Д. Усмоновнинг раҳбарлик услубини қандай баҳолаган бўлар эдингиз?

4. Вақтинчалик вазифасини бажарувчилар номзодларининг ютуқ ва камчиликларини таҳлил қилинг.

Ушбу вариантларнинг қайси бири қай ҳолда мақбулроқ.

Корпоратив маданият ёки самарадорлик?

П. Анваров, компьютерлар савдо қиладиган компаниянинг маркетинг бўлимида раҳбар бўлиб ишлайди. Бозор тўлган, рақобат кескинлашган, савдо ҳажми пасайган. Унинг савдо вакиллари жамоасида, асосан, оиласиз 25-30 ёшдаги инсонлар банд. Мижозларни ушлаш ва янги мижозларни жалб этиш учун улар кўп, ҳаттоки дам олиш кунлари ҳам ишлар эдилар.

Бир неча вақт аввал 35 ёшли Анвар ўз бўлимига 37 ёшли, 6 ёшли боласини бир ўзи тарбиялайдиган, компьютер техникаси маркетинги бўйича тажрибали мутахассис Лайло Умаровани ишга олган эди.

Етарлича кўп ишлаётган Умарова ҳафтасига 45 соатдан кўп ишлар ва дам олиш кунлардан воз кечиш иложиси йўқ эди. Қолганлар эса (боласи йўқлар) унга қараганда кўпроқ ишлашар эди, Умаровадан эса унча мамнун эмасдилар.

Охири бориб, шундай бўлдики, Умарова иш борасида ҳаммадан орқада қолди, фаолият кўрсаткичлари паст. Шунда гуруҳ менежери 29 ёшли Ирода Салимова Анваровдан Умаровани бўшатишини талаб қилди.

Анваров қандай йўл тутиш керак.

Албатта, компания етарли бўлмаган даражада ишлаётган ходимларни ушлаб туришни ўзига эп кўрмайди. Лекин Анваров шунга аминки, Умарова яхши мутахассис ва яхши муносабатга лойиқ. Икки боланинг отаси сифатида уни яхши тушунади. Бундан ташқари, раҳбарият томонидан ходимларга оила кадриятлари ҳақида кўп гапирилган.

Бу тасдиқлар қуруқ гап бўлиб қолаверадими?

Вазифа

1. Вужудга келган низо характерини аниқланг ва вазиятни таҳлил қилинг.

2. Ушбу муаммони ечиш учун қандай ҳар хил таклифлар берар эдингиз?

3. Анваровнинг ўрнида бўлганингизда, қандай қарор қабул қилган бўлар эдингиз.

Жавобингизни асосланг.

“Ҳиссадорлар” янги директорни танлайдилар

Сўнги йилда бундан аввал ҳам ишлари унча яхши бўлмаган “Комплекс” ёпиқ турдаги ҳиссадорлик жамиятининг ишлари ёмонлашди. Талаб камайди, маҳсулот истеъмолчилари тўловларни тўлашга шошмадилар. Тўласалар ҳам, асосан бартер қилардилар, натижада ушбу жамиятнинг ҳам дебиторлик, ҳам кредиторлик қарзлари кўпайиб кетди, ходимлар эса тўрт ойлаб маош олмадилар.

Бош директор Н.И. Антоновнинг фикрича, бунинг сабаби давлатдаги умумиктисодий инкироз, республикада ишлаб чиқариш сиёсатининг йўқлиги ва у таклифларни рад этганлигидадир. Директорлар кенгашининг бошқарувчисини алмаштириш муаммосини ечишга тўғри келди. Ҳиссадорларнинг навбатдаги йиғини баҳслар остида ўтди ва унда бундан аввал “Комплекс”нинг раҳбариятини танқид остига олган ва 6 ой давомида корхонанинг ишини яхшилашга ваъда берди ва ойликларни вақтида тўлашга ваъда берган К.А. Сашин янги директор этиб тайинланди. Сашин деярли бир овоздан тайинланди.

Янги раҳбар ишини шундан бошладики, ўзини тайинланганидан сўнг 3-кунига, у танловдаги бош рақиби бўлган бош муҳандис А.П. Измайловга турли хужжатларни тақдим этишни таъқиқлади. Эртаси куни ҳар нарсадан иқтисод қилиш баҳонасида унинг хизмат машинасини олиб қўйди ва 50-60 км оралиғида жойлашган бўлинмалар ишини назорат қилиш имкониятидан маҳрум қилди. Буларнинг ҳаммаси, бош муҳандис ўз ишини эплай олмаслиги ва бош директордан хайфсан олиб, мукофот пулидан маҳрум бўлишига олиб келди. Янги директор билан 2 ой давом этган оғир ишдан сўнг Измайлов ишдан бўшашига тўғри келди.

Танлов бўлганига ярим йилдан ортиқ вақт ўтди, лекин ҳиссадорлик жамиятидаги аҳвол яхшиланиш ўрнига ёмонлашди. Ойликлар ҳам кечиктирилди, бюджет олдидаги қарзлар ҳам кўпайди, нафақа фонди олдидаги қарзлар ҳам кўпайди ва “Комплекс” банкрот ёқасига келиб қолиш эҳтимоли бор.

Раҳбар А.Ш. Антоновнинг қизиқишларини ҳимоя қилувчи 1-гурӯҳга топшириқ.

Сиз биласизки, ҳиссадорлик жамиятининг молиявий аҳволи ёмонлигининг асосий сабаби – маҳсулотингиз истеъмолчиларининг анча катта дебиторлик қарзлари мавжудлигидир, лекин сиз бундан чиқиб кетиш йўллари кўрмайсиз, чунки сиз олувчилар билан ўрнатилган алоқаларни йўқотишни хоҳламайсиз ва бозорнинг янги сегментига чиқа олмайсиз. Шунингдек, ойликнинг систематик равишда кечикишлари ишчиларнинг кўпини сизга қарши қилиб қўйганини тушунайсиз.

Вазиятни ҳал этиш учун саволлар:

1. Сиз қайсидир йўл билан директор ўрнида қолишига ҳаракат қиласиз ёки ҳаммасини кенгаш қарорига топшириб қўясизми?
2. Оғир молиявий аҳволни яхшилаш учун нима қилиш мумкин?
3. Балки ўз ёрдамчиларингизни йиғилишда битта жамоа бўлиб чиқиш ва улар билан жавобгарликни тақсимлаб олиш керакдир?
4. Сиз ишчилар ва ҳиссадорлар олдидаги жавобгарликни нимада кўрасиз?

Янги раҳбар К.П. Сашинни ҳимоя килувчи 2-гурӯҳга вазифа.

Сиз корхонанинг ишлаб чиқаришдаги ва молиявий аҳволини яхши биласиз, лекин нима қилиш тўғрисидаги аниқ маълумот дастурингиз йўқ ва сиз ўзгаришлар киритишда кимга суянишни билмайсиз.

Вазиятни ҳал этиш учун саволлар:

1. Кейинги 6 ой ичида қиладиган ишларингиз дастурини ишлаб чиқинг.
2. Жамоодаги ижтимоий-руҳий аҳволни яхшилаш учун ва шу мақсадни кўзловчи бошқаларни жалб этиш учун нималар қилиш керак?

Директорлар кенгашини акс эттирувчи 3-гурӯҳга вазифа.

Сиз жамиятда аҳвол ёмонлашаётганини биласиз, лекин бу вазиятдан чиқиб кетиш йўллари кўрмаяпсиз.

Вазиятни ҳал этиш учун саволлар:

Ушбу вазиятда Сиз нима қилган булар эдингиз:

1. Ҳиссадорлар йиғинида раҳбарни алмаштириш кераклигини исботлаб беришга ҳаракат қиласиз.
2. Раҳбарнинг инқироздан чиқиш учун у қилмоқчи бўлган ҳаракатлар ҳисоботини эшитар эдингиз.
3. Корхона санация ва бизнес-режасини ишлаб чиқиш ҳақидаги таклифларни ишлаб чиқариш фаолиятини барқарорлаштирадиган маслаҳатчи мутахассисларни таклиф қиласиз.
4. Бошқа чоралар кўрасиз. Улар ҳақида гапириб беринг.

ГЛОССАРИЙ

Бюджет – корхона, ташкилот, давлат харажатларининг даромад (маблағ) билан қопланиши.

Бошқариш жараёни – корхона доирасида доимий ўзаро боғланган ҳаракатларнинг умумий ҳажми.

Бошқариш ҳажми – раҳбар қўл остидаги кишилар сони.

Бошқаришнинг классик мактаби – бошқаришнинг дастлабки давридаги умумий тамойиллардан корхоналарда оқилона фойдаланиш.

Вазиятли ёндашиш – тасдиқловчи концепция бўлиб, корхонада бўлган муҳит омилларининг функция сифатида ҳал қилиниши.

Вакил – вазифа ва ҳуқуқини ўзига олиб, масъулиятга жавоб берувчи.

Вертикал бошқарув – бошқарув фаолиятини юқоридан қуйи йўналишда амалга ошириш.

Горизонтал бошқарув – бошқарув фаолиятини босқичсиз бир йўналишда амалга ошириш.

Герцбергнинг икки омилли модели – модель бўйича мотивация икки катта категорияга бўлинади: гигиеник омиллар ва мотивлар.

Демократик раҳбар – ўз қўл остидаги ходимларда ўзининг ирода кучини ўтказиш.

Дивизионал ташкилий тузилма – катта ташкилотлар учун тузиладиган тузилмалар тури, бунда функционал тузилмалар самара бермай қолади. Регионал ва маҳсулотли тузилмалар бошқарувнинг асосий тури бўлиб қолади.

Иерархик тузилма – кўп даражали бошқариш ва ҳар бир даражада унга катта бўлмаган бошқариш ҳажми.

Илмий бошқариш мактаби – бошқаришга дастлабки ёндашув, у ёки бу ўзгаришларни самарали бўлиши учун илмий усулларни қўллаш (модель ва тизимли йўналишлар).

Инсон муносабатлари мактаби – тарихий мавжуд бўлган концептуал ёндашув бўлиб, инсон омили марказий масаладир. Кишиларни иш жараёнидаги муносабатларидир.

Интеграция – корхона мақсадига эришиш учун турли кичик тизим ва бўлимларнинг бирлашиш жараёни.

Ишбилармон раҳбар – ўз имкониятларидан фойдаланиб, таваккалчиликка борадиган, корхонада ўзгартиришлар киритадиган менежер.

Ишлаб чиқариш самарадорлиги – ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг бозор қиймати, яъни корхона даромадини ресурс харажатларига бўлиш йиғиндиси.

Компания маданияти – корхонадаги муҳит ёки ижтимоий иқлимни яхшилашга қаратилган одамларнинг хулқи, ахлоқи, ишлаш усули ва ҳ.к.

Лавозим инструкцияси – корхона ёки ташкилотда турли ваколат ва кўникмага талаб қилинадиган асосий вазифаларнинг қисқача баёни.

Либерал раҳбар – ўз қўл остидагиларга тўла эркинлик берувчи раҳбар.

Мақсадли бошқарув – тўрт мустақил босқичдан иборат жараён:

- мақсадни қисқа ва аниқ ишлаб чиқиш;
- унга эришиш учун реал режани ишлаб чиқиш;
- иш сифатини доимо ўлчаш ва назорат этиш;
- режалаштирилган натижаларга эришиш учун ўзгартириш чора-сини қабул қилиш.

Матрицали корхона – шундай турдаги тузилмаки, бунда ташкил қилинган гуруҳ ўз фаолияти учун лойиҳа раҳбари олдида тўла жавоб беради.

Маъмурий ваколат – бошқарув тизимида ваколатларни ўтказиш шакллари.

Менежмент – бошқарув фани ёки инсонларни бошқариш тизими.

Миссия – режалашдан асосий мақсад ва корхона вазифалари.

Мотивация – корхонани умумий мақсадларига эришиш учун ўз-ўзини рағбатлантириш жараёни.

Низо – корхонада пайдо бўладиган ходимлар, раҳбар ва ходимлар ўртасидаги келишмовчиликлар.

Номарказлаштирилган ташкилот – бошқаришнинг ташкилий тузилишида қарор қабул қилиш ҳуқуқини қуйи бошқарув тузилишига тақсимлаш.

Раҳбарлик услубияти – раҳбарнинг қўйилган мақсадга эришиш учун қўл остидагиларга таъсир ўтказиш жараёни (авторитар, демократик).

Режалаштириш – мақсад, қарорларни танлаш ва уларга эришиш жараёни.

Риск – натижаларни белгилашда ноаниқлик даражаси.

Самара қонуни – мотивация назарияси концепцияси бўлиб, одамлар шундай хулқ типига ҳаракат қиладиларки, бунда уларнинг баҳоси бўйича кишилар эҳтиёжини таъминлашдир, агар шундай бўлмаса, бундай турдан қочадилар.

Сифат тўғараги – ўз хоҳиши билан йиғиладиган гуруҳ бўлиб, бунда сифат муаммоларини муҳокама қилиб, сифатни ошириш учун ғоялар ишлаб чиқилади.

Стратегия – умумий, ҳар томонлама мақсадга эришиш режаси.

Тадбиркор – янги корхона ташкил этишда ёки янги ғоя, маҳсулот, хизмат киритишда таваккалчиликка борадиган инсон.

Тактика – мақсадга эришишнинг қисқа муддатли стратегияси. Одатда ўрта бўғинли даражадаги раҳбарлар учун ишлаб чиқилади.

Таъсир ўтказиш – кишиларнинг муносабати ва ҳиссини хулқ таъсири асосида ўзгартириш.

Функционал ташкилий тузилма – ташкилий тузилма тури бўлиб, айрим бўлимлар томонидан бажариладиган иш турлари.

Харизм – раҳбарнинг ўз тарафига жалб этишга асосланган шахсий хусусияти ва қобилияти.

Ҳокимият – кишилар ёки вазиятга таъсир этиш қобилиятлари ва имкониятлари.

Хулқий мактаб илми (бихевиаризм) – инсон муносабатлари ҳаракатидан келиб чиқиб, бошқаришга концептуал ёндашиш.

Қарор дараҳти – у ёки бу масала бўйича қарор қабул қилишнинг мураккаб схематик жараёни.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

I. Ўзбекистон Республикаси Қонунлари ва меъёрий ҳужжатлари

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. -Т.: Ўзбекистон, 2012.
2. Ўзбекистон Республикаси “Хусусий корхоналар тўғрисида”ги Қонуни. - Т.: Адолат, 2005.
3. Ўзбекистон Республикаси “Таълим тўғрисида”ги Қонуни. - Т.: Ўзбекистон, 1997.
4. Ўзбекистон Республикаси “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури”. - Т.: Ўзбекистон, 1997.

II. Ўзбекистон Республикаси Президенти асарлари

1. Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз – жамиятни демократия-лаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ этишдир. - Т.: Ўзбекистон, 2005.
2. Каримов И.А. Ватанимизнинг тинчлиги ва хавфсизлиги ўз қудра-тимизга, халқимизнинг ҳамжихатлиги ва букилмас иродасига боғлиқ. - Т.: Ўзбекистон 2004.
3. Каримов И.А. Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт – пировард мақсадимиз. - Т.: Ўзбекистон, 2000.
4. Каримов И.А. Ўзбекистон XX аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. - Т.: Ўзбекистон, 1997.
5. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислоҳотларни чуқурлаштириш йўлида. - Т.: Ўзбекистон, 1995.

III. Ўқув қўлланмалар ва дарсликлар

1. Гусаров Ю.В., Гусарова Л.Ф. Теория менеджмента. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013.
2. Круглова Н.Ю. Основы менеджмента. – М.: КНОРУС, 2013.
3. Исаев Р.А. Основы менеджмента. Учебник. – М.: Дашков и К°, 2013.
4. Шеметов П.В. и др. Менеджмент. – М.: ОМЕГА-Л, 2013.
5. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент. Учебник. – М.: Дашков и К°, 2013.
6. Зайнутдинов Ш.Н. Менеджмент. Учебник. - Т.: Чулпон, 2011.
7. Шейнов В.П. Искусство управлять людьми. - Мн.: Харвест, 2005.

8. Зайнутдинов Ш.Н. ва бошқ. Менежмент. Маърузалар матни. - Т.: ТДИУ, 2005.
9. Стивен П. Роббинс, Мэри Коултер. Менеджмент. – Москва-Питер-Киев, 2004.
10. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебник. - М.: Дело, 2004.
11. Қосимов Ғ.М. Менежмент. - Т.: Ўзбекистон, 2003.
12. Абчук В.А. Менежмент. Учебник. – СПб: Союз, 2002.
13. Медведов В.П. Основы менеджмента. - М.: ДеКА, 2002.
14. Зайнутдинов Ш.Н. ва бошқ. Менежмент. Т.: Молия, 2002.
15. Шарифходжаев М.Ш., Абдуллаев Ё.А. Менежмент. - Т.: Ўқитувчи. 2001.

IV. Диссертациялар

1. Азимов С. Бозор иқтисодиёти шароитида корхона бошқарувини такомиллаштириш. Магис. дисс. - Т., 2006.
2. Азимов М. Корхонада инсон ресурсларини бошқариш. Магис. дис. - Т., 2006.
3. Якубош Ш. Иқтисодиётни эркинлаштириш шароитида бошқарув самарадорлигини ошириш йўллари. БМИ. - Т., 2006.
4. Яхёев С. Акциядорлик жамиятида корпаратив бошқарувни жорий этиш йўллари. БМИ. - Т., 2006.
5. Сагдуллаев Д.Т. Формирование производственных систем управления в условиях рыночной экономики. Докт. дисс. - Т., 2005.
6. Жалалов А.Қ. Институционал ўзгаришлар даврида касбий ўзгарувчанлик менежменти. Номзодлик дисс. - Т., 2005.
7. Ўзбекистонда жамиятни модернизация қилишнинг долзарб муаммолари. Халқаро илмий-амалий анжуман. - Т., 2005.
8. Иқтисодиётни модернизациялаш ва ислоҳ этиш барқарор ўсишнинг бош йўли. Республика илмий-амалий анжуман. - Т., 2005.

www.google.ru

www.riviem.uz

www.cer.uz

www.obo.ru

Зайнутдинов Шавкат,
Шермухаммедов Аббос

Менежмент назарияси

Дарслик

“IQTISODIYOT” – 2014.

Муҳаррир
Бабаева Н.С.

Мусаҳҳиҳ
Расулова С.С.

Лицензия АИ № 240 04.07.2013 й. Теришга берилди 05.09.2014. Босишга рухсат этилди 21.11.2014. Қоғоз бичими 60x80 1/16. Times гарнитураси. Офсет муҳри. Офсет қоғози. Шартли босма табағи 16,9. Ҳисоб нашр варағи 16,6. Адади ___ нусха.

Тошкент давлат иқтисодиёт университети қошидаги
“IQTISODIYOT” нашриёти, Тошкент шаҳри, Ўзбекистон кўчаси, 49.

65.9(2)29 Зайнутдинов Ш.Н., Шермухамедов А.Т.
Менежмент назарияси. Дарслик. –Т.:
IQTISODIYOT, 2014. -270 б.

1. Зайнутдинов Ш.Н.,
2. Шермухамедов А.Т.

ISBN 978-9943-4035-8-8

УЎК:
658.562
КБК:
65.9(2)29