

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги
Давлат ва жамият қурилиши академияси

МЕНЕЖМЕНТ

(ўқув қўлланма)



“Академия” нашриёти
Тошкент
2003

Муаллифлар: и.ф.д. Д.Н.Рахимова,
и.ф.д. З.Я.Худойбердиев,
и.ф.н. доц. Д.Эшонхўжаев.

Такризчилар: и.ф.д. проф. К.Х. Абдурахмонов,
и.ф.д. проф. Ё.Абдуллаев,
и.ф.н.доц. Абулқосимов Х.П.

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги
Давлат ва жамият қурилиши академиясининг Илмий
Кенгаши томонидан Академия магистрлари, Олий ва
ўрта махсус таълими тизимидаги ўқув юртлари бакалавр
ва магистрлари учун ўқув қўлланмаси сифатида тавсия
этилади

Д.Н.Рахимова, З.Я.Худойбердиев, Д.Эшонхўжаев.
Менежмент. (ўқув қўлланма) Т., “Академия”, 2003 й

Мазкур ўқув қўлланмасида шарқ менежментга доир асосий
мавулар муҳокама этилган. Ундан Сиз, мухтарам китобхонлар,
бошқарувчилик гоёларининг тарихий ривожини, ҳозирги аҳволи, ме-
нежерлик фаолиятининг асослари ва хусусиятлари ҳақидаги маъ-
лумотларни ўзлаштиришга муваффақ бўласиз.

Кириш

“Менежменет” номли ўқув қўлланмасининг мақсади корхона ва ташкилот фаолиятига раҳбарлик қилишнинг асосий принциплари, уни ташкил этиш ва бошқариш усуллари билан таништириш, Ўзбекистонда тадбиркорликни муваффақиятли олиб боришда бошқарувнинг самарали манбалари ва асосий омилларини аниқлаш, бошқарувнинг замонавий шакллари жорий этиш борасида кўникмалар ҳосил этишдан иборат.

Ўқув қўлланманинг вазифаси иқтисодий, илмий, психологик илмларнинг мавжуд ютуқларидан ишлаб чиқаришни бошқаришда мақсадга мувофиқ фойдаланиш натижасида бошқарув ва ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, янги гояларни амалиётга татбиқ қилиш асосида мамлакатимизда иқтисодий ўсишни таъминлаш ҳисобланади.

Унинг ўрганиш объекти бошқарув фаолияти билан боғлиқ бўлган иқтисодий ҳодиса ва жараёнлар, фирма ишини самарали ташкил этиш хусусиятлари, бошқарувнинг амалдаги замонавий шакл ва усуллари ҳамда унинг келажак истиқболлари ҳисобланади.

Бунда менежмент назариясининг ривожланиши тенденцияси, уни ташкил этиш тамойиллари ва усуллари, мотивация ва бошқарув самарадорлиги масалалари объект сифатида ўрганилади.

I БОБ. МЕНЕЖМЕНТНИ ДАСТЛАБКИ РИВОЖЛАНИШ БОСҚИЧЛАРИ.

Бошқарувчилик концепцияларини ривожлантиришда Ғарб ва Шарқ дунёсининг ўрни

Кўпчилик замонавий тадқиқотчиларнинг таъкидлашича, “менежмент” тушунчасининг илм - фан оламида пайдо бўлиши иқтисодий соҳада бозор принципларининг шакллантирилиши билан боғлиқ. Дарҳақиқат, мазкур илмий тушунча XX аср охирларида илк бора тилга олинади. Лекин биз масалага бироз ўзгача, яъни тарихий нуқтаи назардан қараб кўрмоқчимиз. Асл маъносига кўра “менежмент” - бошқарувчилик фаолиятини англатади. Кенг маънода оладиган бўлсак, башариятнинг узок ўтмишиданок бошқарувчилик маълум фаолият тури сифатида мавжуд бўлганини эътироф этишга тўғри келади. Зеро, инсонларнинг биргалашиб ҳаёт кечириши пировард натижада муайян ижтимоий-сиёсий ва иқтисодий тизимларнинг қарор топишига олиб келади. Бу хил тизимларнинг шаклланиши эса, ўз навбатида махсус фаолият турини ва шу хил фаолият билан машғул ижтимоий гуруҳларнинг пайдо бўлишига туртки бўлди. Уларнинг фаолияти даставвал эмпирик тажрибалар замирида ривожланиб борди.

Ҳар бир тарихий даврнинг ўзига хос маданияти бўлган. Ҳар қандай маданий тараққиётни том маънода ижтимоий ҳаёт давомида тўпланган социал тажрибаларнинг умумлаштирилган натижаси, деб эътироф этиш ўринли. Тарихий жараён давомида аждодлар ва авлодларнинг ўзаро муносабати илгариги ҳаётий тажрибани давом эттириш, уни мазмунан бойитиш ва такомиллаштириш, ниҳоят келгуси авлодларга узатишга асосланиб келган.

Республикаимиз Президенти И.А.Каримов ўз нутқларида тарихий ривожланишнинг айнан шу хусусиятини эътиборга олиб фикр билдирган бўлса ажаб эмас. Жумладан, 1999 йилнинг 14-апрелида Тошкентда бўлиб ўтган Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Биринчи қақирик ўн тўртинчи сессиясида Ислоом Абдуғаниевич Каримов сўзга чиқиб, шундай деган эди: “...ҳаётимизнинг бошқа соҳаларидаги аҳвол, амалга оширилаётган ислохотларимизнинг самарадорлиги ав-

вало халқ маънавиятининг тикланиши, бой тарихий меросимизнинг кенг ўрганилиши, анъаналаримизнинг сақланиши маданият ва санъат, фан ва таълим ривожига билан узвий боғлиқдир.”¹ Биз ҳам масаланинг ечимини излаш давомида президентимизнинг кўрсатмаларига амал қилишга қарор қилдик.

Бошқарувчилик кенг қамровли масала эканини эътиборга олиб, унинг муҳокамасини фақатгина иқтисодий жиҳатдан эмас балки, тарихий, ижтимоий-сиёсий ва ҳуқуқий жиҳатларини эътиборга олиб таҳлил қилишга уриниб кўрмоқчимиз. Муаммога бу тарзда ёндошиш ўйлашимизча, уни атрофлича ўрганишга ёрдам беради. Бироқ, бундай кенг кўламли муҳокама учун материалimiz ҳам, саҳифаларimiz ҳам етишмаслиги аниқ. Шу сабабдан мавзунинг обзор тарзида ёритамиз. Бундай ёндашувнинг асл мақсади масалага ўзига хос тарзда назар ташлаб, муносабат билдириш, китобхонларга гўёки таниш ва маълум мавзунинг янгича мушоҳада қилишга ундашдан иборат.

Ижтимоий бошқарувчилик феноменини тарихий жиҳатдан ўрганар эканмиз, халқнинг урф-одатлари, анъаналари ва диний эътиқодини четлаб ўтолмаймиз. Зеро, уларда халқнинг маънавий ҳаёти, орзу-умидлари, менталитети ўз аксини топган. Менталитет хусусида бежиз сўз юритмадик. Аслида менталитет халқнинг тарихий - маданий тажрибаси маҳсули, маънавиятининг ўзаги, интеллектуал ва руҳий замини ҳисобланади. Менталитет ҳар бир халқни интеллектуал-руҳий қиёфасини белгилаб берувчи муҳим омил сифатида ўзига хос тарихий, этник, табиий шарт-шароитлар замирида шаклланади. Шу боисдан ҳар бир алоҳида халқнинг реал ҳаётини воқеликка, ижтимоий-сиёсий ҳодисаларга нисбатан билдирадиган муносабати ҳам турличадир. Борди-ю, қарашлар, изланишлар ва эришилган натижалар хилма-хиллигини эзгу мақсад йўлида уйғун равишда бирлаштиришга эришилса борми, қандай бениҳоя муҳим ишларни амалга оширса бўларди. Ушбу нуқтаи назардан олиб қаралса, башариятнинг ўтмишда мавжуд бўлган ва ҳозирги кунда ўз тарихий йўлини давом эттираётган этник-маданий бирликлари қоинот миқёсидагина тўлиқ англаниши мумкин бўлган ўзига хос вазифасини бажараётгани кун-

¹ Каримов И.А. Ўзбекистон XXI асрга интилоқда: Президент И.А.Каримовнинг Биринчи қақриқ Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг ўн тўртинчи сессиясидаги маърузаси. 1999й. 14 апрель. Т. “Ўзбекистон”. 1999, 18-б.

дек равшан бўлади. Фикр - мулоҳазамиздан куйидагича хулоса чиқаришга ҳақлимиз деб ўйлаймиз. Илгари бўлган ва ҳозирда мавжуд ҳар бир этник бирликлар коинот тараққиётини белгилаб берувчи муҳим вазифаларни идрок этиш ва уларни амалий жиҳатдан уддалаш йўлида изланади. Шунга мувофиқ равишда ҳар бир маданият ўчоги ўзининг юксалиш палласида бутун жаҳон микёсида эътироф этиладиган ютуқларга эришади. Илм - фан, маданият, сиёсат ва иқтисод соҳасида қўлга киритилган натижалар пировард оқибатида жамики инсонлар учун худди маёқ сифатида порлоқ истиқбол сари йўл кўрсатиб туради.

Бизнинг атрофимизни қуршаб турган табиатда ҳамма нарса ўз ўрнига эга. Унинг саховати билан кун кечирадиган ҳар бир жонзот эса ўз вазифасини бажаради. Табиат оламида амал қилувчи ва уйғунликни таъминлаб турувчи бу қонуниятлар инсоният оламига хос эмас деб ким эътироф эта олади? Гарчи, тарихни аждоқлар ва авлоқларнинг изчил равишдаги тарихий меросхўрлигини ифода этувчи жараён деб, эътироф этганимизни инобатга оладиган бўлсак, у ҳолда Ўрта Осиё минтақасида ислом дини шаклланган вақтдан буён тарихий меросхўрлик ришталари орқали маданий тараққиёт инсонларнинг ижтимоий онгини қай тарзда шакллантирганининг гувоҳи бўламиз.

Ислом дини Ўрта Осиё худудида шаклланиб, ривожланган ва тушқунликка юз тутган кўпчилик маданиятлар учун асос бўлганди. Муслмонларнинг муқаддас китоби “Қуръон”да инсоний муносабатларнинг турли хил жабҳаларига, шу жумлалан, биз муҳокама этаётган соҳага оид муомала тартиби ва қоидалари ифода этилган бўлиб, улар асосида иш юритилган. Тарихимизнинг турли даврларида Ватанимиз худудида яшаб ижод этган ва бутун дунёга донғи кетган мутафаккирлар ҳам айнан ислом динининг ахлоқий нормалари, руҳий камолотга эришиш тамойилларига таяниб иш қўрган. Аслини олганда, ислом дини Ўрта Осиё худудида тарқалиб ривожланган вақтдан буён, инсон билан Коинотнинг узвий алоқадорлигини таъминлайдиган ҳамда инсон, бутун борлик каби тилсимотларнинг калитини сир сақлайдиган улкан хазина вазифасини бажаради. Аждоқларимиздан бизга мерос бўлиб қолган маънавий ва илмий хазина ҳеч бир муболагасиз тасаввуф мактаби эди. Айнан шу мактаб намояндалари ўзининг тенги йўқ

илмий мероси ҳамда шахсий фазилатлари билан оддий фукароларни улугворлик сари етаклаган.

Мамлакатимизнинг шону шарафига айланган улут боболаримиз ўз замонасида ривож топган илм - фаннинг барча йўналишларида ижод қилиб, каттадан - катта ишларга қўл уришган. Уларнинг илмий салоҳияти ва изланишлари ниҳоятда кенг қўламли бўлган. Олиму фузалоларимиз биз муҳокама этаётган масалалар юзасидан ҳам жуда ўринли ва мантиқли мулоҳазалар билдиришган. Энг муҳими уларнинг фикр - мулоҳазалари шунчаки ақлий идрок натижаси бўлиб қолмасдан, қалб ҳарорати, гайб илмининг сурури билан суғорилган эди. Айнан шунинг учун уларнинг маслаҳатлари ўз замондошлари ва келгуси авлодлар учун ҳам ниҳоятда қадрли ҳамда фойдалидир.

Улут ўтмишдошларимиздан бўлмиш Абу Наср Форобий (870 – 950 йй) шундай зотлардан бири. Олимнинг бизни кизиқтирадиган асари “Фозил одамлар шахри” деб аталади. Мазкур асарда умумий маънодаги бошқарувчилик хусусида ғоят кизиқарли фикрлар баён этилган. Жумладан, олим жамият ҳаётининг фаровонлигини таъминлаш шарт-шароитлари хусусида фикр юритиб, шундай деган эди: “ижтимоий ҳаёт фаровонлиги энг аввало саховатпеша ҳукмдорнинг мавжудлигига боғлиқ. Бундай ҳукмдор мамлакатдаги адолат тантанасининг гарови бўлиш билан бирга, муҳтожлар ҳақида ғамхўрлик қилувчи ҳиммат соҳиби ҳамдир”. Иجتимоий турмуш фаровонлигининг муҳим шартларидан бири ҳақида сўз кетганида олимнинг ушбу фикрини эътироф этса бўлади: “Иجتимоий ҳаётда эзгу максадлар йўлида ҳамкорлик қилиш ниятида кишиларни бирлаштиришга асосланган давлат хайр - саховатли ҳисобланади”. (Маънавият юлдузлари. Т “Халқ мероси”, 1999 й.)

Форобийнинг илгор гуманистик ғоялари Ўрта Осиёдан чиққан яна бир буюк даҳонинг дунёқарашлари шаклланишига кучли таъсир кўрсатган. Абу Али ибн Сино (980-1037 йй) замондошларимизга кўпроқ тиббий соҳага тааллуқли асарлари билан таниш. Ҳолбуки, бу улут инсон ҳам ҳар соҳадан боҳабар, камолотга эришган шахс эди. Унинг комусий маълумотларга эгаллиги илмий изланишлари қўлами билан ҳам тасдиқланади. Ибн Сино тиббиётдан ташқари минерология, математика, мусиқа, фалсафа ва бошқа шу каби фан соҳаларига оид йирик асарлар ёзишга муваффақ бўлган. Аммо, энг му-

хими шуки, ул зотнинг тасаввуфга оид 17 та асари маълум. Бу эса Коинот тараққиётида ҳар бир жамият, ҳар бир инсоннинг алоҳида ўрни ва вазифаси борлигини яна бир бора тасдиқлайди. Олимнинг бизни қизиқтираётган масалалар юзасидан билдирган фикрлари ҳақида сўз юритар эканмиз, энг аввало унинг давлат бошқарувчилиги, хусусан, давлат харажатлари ва даромадлари ўртасидаги балансни таъминлаш принципларига оид фикрларини эътироф этишимиз шарт.

Абу Али ибн Синонинг буюк замондошларидан бири Абу Райҳон Берунийдир (973-1048 йй). Бу шахс ҳам ўз даврининг илм - фанини юксалтиришга алоҳида хисса қўшган. Биз эса Берунийнинг замонавий ижтимоий - сиёсий фанлар ривожига қўшган ҳиссасига тўхталамиз. Олим инсон ва уни қуршаб турувчи атроф оламнинг узвий боғлиқлиги, улар ўртасидаги муносабатларнинг ривожини, аҳамияти ҳақида фикр юритиб, инсоннинг маънавий камолотга эришишида меҳнатнинг алоҳида ўрни ва ролини очиб берган.

Ўрта Осиё худудида Амир Темур (1336 - 1405 йй) сулоласи ҳукмронлик қилган даврларда илм - фаннинг кўпгина тармоқлари, шу жумладан, замонавий иқтисодий фанларнинг дебочаси бўлмиш гоят муҳим таълимотлар ҳам ривожлантирилганди. Амир Темур ҳукмдор сифатида замонавий сиёсий бошқарувчилик соҳасининг таркиб топиши ҳамда ривожланишига жиддий таъсир кўрсатган. Ушбу ҳукмдор ўзининг бениҳоя катта салтанатини бошқариш учун махсус ишлаб чиқилган сиёсий тизимни яратишга муваффақ бўлди. Сиёсий бошқарувчилик соҳасини шакллантириш ва ривожлантириш баробарида замонавий менежмент гоյлари билан ҳамнафас қарашлар тизими ҳам - ривожлантирилганки, буни ҳеч бир инкор этиш мумкин эмас. Ҳукмдорнинг сиёсий бошқарувчилик соҳасидаги қарашлари асосан “Темур тузуклари” деб ном олган асарда яққол ифодаланган.

Замонавий менежментнинг таркиб топишига туртки бўлган бошқарувчиликка оид илгор гоյларнинг янада ривожлантирилишини Шарқ алломаларидан яна бири Алишер Навоий (1441-1501 йй) асарларини ўрганиш давомда кузатишимиз мумкин. Улуг шоир, мутафаккир ва давлат арбоби бўлган Алишер Навоий ўз иқтисодий - сиёсий қарашларини 22 та асарда ифода этган. Бу асарлар ичида биз учун энг муҳими “Закарийе” ва “Муншаот”дир. Уларда олим жамиятнинг ижтимоий -

иктисодий тузилиши ҳақидаги гоят қиммарли фикрларини баён этади.

Ўрта Осиё ҳудудида истикомат қилиб, башариятнинг келажакдаги ривожига улкан ҳисса қўшган улуг зотлар ҳақида сўз очганда Абдурахмон Жомий (1414-1492 йй), Захириддин Муҳаммад Бобур (1483-1530 йй), Мирзо Бедил (1644-1721 йй), Озодий (1700-1760 йй), Махтумқули (1733-1782 йй) ва бошқа улар каби даҳоларни эсламаслик мумкин эмас.

Замонавий илм-фан ва жамиятнинг ривожига Шарк ва Ғарб мутафаккирлари ўзича таъсир кўрсатган. Бу таъсирни тўғри англамоқ учун фикримизча, ушбу масаланинг бир жиҳатига алоҳида ургу бермоқ лозим. Умумбашарият тараққиётида ҳамisha Шарк ва Ғарб бир-бирига қарама-қарши қўйилган. Уларнинг тарихий ривожланишини фарқловчи асосий хусусиятга таяниб эътироф этиш мумкинки, Ғарб инсоният тараққиётида ақл-идроққа қиёс қилинса, Шаркни интуиция, мувоқабатга таққослашади. Аммо, уларнинг ҳар иккисида ҳам Коинот (Абсолют ҳақиқат) билан боғланиш ва мулоқот қилишнинг ўзига хос услубияти ривожлантирилган. Уларнинг ҳар бири ўзига хос вазифани адо этиб келган. Лекин масаланинг эътиборга лойиқ томони шуки, бу икки хил ривожланиш тамойили пировард натижада умумий мақсад йўлидаги ягона вазифанинг икки муҳим жиҳатини ифода этади. У ҳам бўлса, Шаркда алоҳида инсоннинг маънавий изланиши ва юксалиши бош мақсад ҳисобланса, Ғарбда умумбашариятнинг озодлиги ва маънавий юксалиши йўлида изланиш муҳим саналган. Шу боисдан ҳам Шарк мутафаккирларининг илоҳий ва назарий билимларини бевосита амалиётга татбиқ этиш имкониятлари айрим объектив шарт-шароитлар туфайли чекланган бўлиши эҳтимолдан холи эмас. Ва инчунун, бундай имконият ва амалий тажрибалар айнан Ғарб мамлакатларида амалга ошди.

Масалага тарихийлик нуқтаи назаридан мувожаат этишни давом эттирайлик. Инсоният тарихида илк бора Буюк Британияда фабрика шароитида меҳнат қилиш ҳақидаги қонунлар мажмуаси ишлаб чиқилди. Шундан сўнг, шу каби амалиёт Германия, Франция, Австрия каби мамлакатларда рўёбга оширилди. Шу ўринда таъкидламоқчимизки, эътироф этилган қонун мажмуаларида Шарк алломаларининг асарларида баён қилинган ижтимоий қафолатлар ҳақидаги илғор гоёлар ўз аксини топганди. Лекин, юқорида айтиб ўтганимиздек, Ғарб

ислохотчилари бу масалага ўзига хос тарзда ёндошишган, қолаверса, Ғарб мамлакатларининг ижтимоий- сиёсий ва иқтисодий тараққиёти Шарқ мамлакатларидагидан фарқли ўлароқ ривож топганди. Ана шу ўзига хослик пировард натижада воқеалар ривожини ва муаммолар счимини белгилаб беради. Бу фикримизни тарихий жараёнлар мисолида ифода этсак. Шарқ мамлакатларининг тарихий ривожланиш анъанасига кўра, ижтимоий - сиёсий ҳаётдаги ислохотларни амалга ошириш ва фуқароларнинг манфаатларини ҳимоялаш давлат (ҳукмдор)нинг зиммасига юклатилган. Шунга яраша халқ оммаси умидворлик билан яшаган. Ғарб мамлакатларида эса бу хил жараёнлар кескин синфий курашлар замирида кечган. Омма ва шахс ўз манфаатларини ҳимоялаш йўлида шахсий фаоллик кўрсатишга мойиллик кўрсатарди. Ёлланма меҳнаткашлар кучини эксплуатация қилувчилар ва ёлланиб меҳнат қилувчилар ўртасидаги муросасиз курашлар (ижтимоий-иқтисодий конфликт) натижасида бутун ижтимоий тузилмада ислохотлар рўй берган. Бундай сиёсий жараёнлар замирида кузатиладиган ҳолатлар ва улар асосидаги зиддиятларни бартараф этиш чора-тадбирлари у ёки бу тарзда Шарқ мутафаккирларининг асарларида ўз ифодасини топгани бизни бениҳоя қувонтиради. Ижтимоий-сиёсий ва иқтисодий жиҳатдан Ғарб мамлакатларидан анча орқада қолаётган Шарқ давлатчилигида инсониятнинг келажакдаги ривожини белгилаб беришга қодир илғор гоёлар қачон ва қандай қилиб шаклланган экан, деган ўринли савол туғилиши табиий. Биз бу масалага юқорида тўхталиб ўтгандик. Ҳамма гап масалага қай жиҳатдан ёндашишга боғлиқ. Энг муҳими инсон ўзи ким, у нима учун яралган, унинг маънавий юксалиши тамойиллари ким томонидан ва нима учун айнан шу зайдда белгиланганини тўғри идрок этилса бас. Ҳамма гап инсон қалбининг уйғоқлигида. Бу маънавий камолотнинг жуда муҳим шартларидан биридир, зеро интуиция қалбда қарор топади ва унинг тафти билан суғорилади.

Ғарбда инсоний камолотга эришиш ақл-фаросат воситасида (прагматизм) амалга оширилгани ҳақида эътироф этган эдик. Ақл - заковат эса ҳамма нарсанинг туб моҳиятини англашга, жараёнларнинг ҳаракатлантирувчи кучларини аниқлашга, тузилманинг барча элементларини муайян тартибга солишга интилади.

Табиат ва жамият қонуниятлари бутун борлик миқёсида

бирдек амал қилувчи универсал қонуниятларга асосланган. Бирок, улар моддий оламда индивидуал тарзда намоён бўлади ва амал қилади. Шу боисдан, конкрет давр ичида кузатиладиган тарихий воқеликлар ва жараёнларнинг тадрижий ривожини, ҳар бир алоҳида этник бирлик ҳамда индивиднинг Коинот тараққиётига мувофиқ маънавий юксалиши ҳам ўзига хос равишда давом этади. Ўзига хослик индивидуалликнинг ёрқин намунаси сифатида тарихий жараёнларнинг ривожини белгилайди. Шу ўринда универсал қонуниятларнинг ўзига хос равишда ифодаланиши ҳақида яна бир бор сўз юритишга тўғри келади. Ҳар қандай жараён циклик шаклда амалга ошади. Айтиш жоизки, тарихий тараққиётнинг (ёки вазифалар деб ўқиса ҳам бўлаверади) қўлами ва аҳамиятига қараб мазкур циклик жараёнларнинг макон ва замонда ифодаланиши турлича бўлиши мумкин. Бу хил жараёнли ривожланишнинг тўрт босқичи мавжуд: шаклланиш, яъни таркиб топиш, ривожланиш, авжига чиқиш ва тушкунлик даврлари. Демак, ҳамма нарса қачондир пайдо бўлади, ривожланиб боради ва ниҳоят йўқ бўлади, ammo шу билан тараққиёт тугамайди. Фақатгина конкрет вазиятга мос ва хос имконият амалга ошади холос. Мазкур циклик жараёнлар тартиби Коинот микёсидаги тадрижий тараққиёт мақсадлари рўёбга чиқмагунича узлуксиз давом этаверади. Энг муҳими эволюцион тараққиёт одимлари инсонни ва табиатни аста-секин борлик микёсида илоҳ томонидан азалий равишда белгиланган режаларнинг моддий оламда мужассам бўлишишини таъминлаш сари етаклайверади. Моддий оламда ўтмишда бўлган ва ҳозирда мавжуд маданият ўчоқлари ҳам зиммасидаги масъулиятни адо этмагунича асло таназулга юз тутмайди. Бирок, мақсадга эришиш конкрет вазифанинг бажарилганини ифодалайди. Демакки, эскининг ўрнини янгиси эгаллаши лозим. Иқтисодий соҳадаги қонуниятлар ва циклик тараққиёт ҳам айнан шу универсал қучларнинг ифодаси бўлса не ажаб? Тарихий тараққиёт ҳам пировард натижада айнан шу қонуният асосида кечади. Умумбашарий ривожланиш тарихига назар ташлаганимизда ечимини йўқ тилсимот каби аклимизни лол қолдирадиган айрим воқеликларнинг сиру синоати шу йўл билан ўз ечимини топар балки. Ҳар ҳолда бизнинг фикримизга бир тахминий фараз (гипотеза) сифатида қараган кимса янглишмайди.

Фикримизни асослаш учун яна тарихий маълумотларга

мурожаат этамиз. Шарқ оламида аста-секин маънавий, ижтимоий-сиёсий ва иқтисодий соҳаларда таназзул аломатлари намён бўла бошлаган бир вақтда Ғарб мамлакатларида жонланиш кузатилади. У ерда ижтимоий тараққиётнинг навбатдаги босқичида кенг қўламларда бозор муносабатлари шаклланиб бормоқда эди. Бу хил жараёнлар ижтимоий муносабатларни ниҳоятда кескинлаштириб юборди. Ўйлашимизча, бу воқеалар давлат тизимининг фаолиятида либерализм концепцияларининг устувор бўлиши билан изоҳланади. Аҳолининг табиий ва ижтимоий эҳтиёжларини қондиришга давлат томонидан кўпроқ эътибор берилди бошланди. Ижтимоий муносабатлар соҳасида энг долзарб муаммо бу меҳнат муносабатлари эди. Жамият миқёсидаги ички низолар айнан шу масаланинг ечими билан боғланган, демакки, унинг кейинги тараққиёти пировард натижада мазкур низоларнинг қай тарзда ечилишига қараб амалга ошириши мумкин. XIX асрнинг 30 - йилларида рўй берган иқтисодий таназзул жамиятнинг либералистик моделга асосланган иқтисодий ривожланиши нечоғли асоссиз эканини кўрсатди. Ижтимоий-иқтисодий вазият жараёнлар ривожига давлатнинг аралашувини такозо этарди. Ана шундай шарт-шароитларда иқтисодий жиҳатдан анча илгариллаб кетган Ғарб мамлакатларида хусусан, АКШда “инсоний муносабатлар” мактабининг Э.Мэйо, Ф.Ретлисберг, М.Фоллет каби намояндалари томонидан жамият ҳаётини ижтимоийлаштириш даражасини ошириш заруриятини ифода этувчи изланишлар натижаси эълон қилина бошланди. Буюк Британиядаги “ижтимоий - техник тизимлар” мактабининг радикал намояндалари ҳам ўз фикр-мулоҳазаларини овоза этдилар. Уларнинг фикрига кўра, технологик жиҳатдан олиб қаралганда ҳар қандай ривожланиш социотехник хусусият касб этади. Зеро, технологик жараёнлар ўз-ўзича амалга ошмайди, балки инсонлар томонидан бошқарилади.

Ижтимоий соҳада адолат принципларини қарор топтириш муаммосининг ечимига ижтимоий-иқтисодий, сиёсий, ташкилий-техник омиллар таъсир ўтказди. Шунининг олдига олиб қаралган бўлса, мазкур масалаларни тартибга солиш учун давлат аралашувининг нечоғли муҳимлиги аён бўлади. Эътибор беринг, Шарқ оламида интуитив ҳолда давлат тизимининг (айни ҳолда ҳукмдор фаолияти назарда тутилади албатта) ўрни ва роли нечоғли аҳамиятли эканини англаб етишган бўлса,

Ғарбда худди шу фикрга социал тажрибалар асосида ва ақл - заковат ёрдамида етиб келишди.

Иқтисодиёт соҳасида машҳур олим Ж. Кейнснинг бошқарувчилик масалаларига оид таълимотларини ўрганар эканмиз, ўз-ўзидан бир фикр пайдо бўлади. Бу мулоҳазалар Шарқ алломаларининг ўй - фикрларини айнан бўлмаса-да, замонавийлаштириб амалиётга татбиқ этиш натижаси эмасмикан?

1942 йилда У. Бевериж парламентда нутқ сўзлар экан, ижтимоий-иқтисодий соҳада муносабатларни тартибга солишни такомиллаштириш чора-тадбирлари жумласида ҳокимият-ни тақсимлаш принципига амал қилишни тақлиф этди. Бундай фикрларнинг билдирилиши ҳамда амалий жиҳатдан қўлланилиши Ғарб ва Шарқ оламини яна бир бора яқинлаштирди. Чунки Шарқ алломалари узоқ йиллар давомида мушоҳада қилиб, орзу этган ниятлари Ғарбда амалиётда ўз ифодасини топа бошлади. Шарқ мутафаккирларининг асарлари билан танишар эканмиз, уларнинг инсоният учун нечоғли муҳим ва қўламини жиҳатидан нечоғли улкан ишларга диққат - эътиборини қаратгани бизни ҳайрон қилади.

Иккинчи жаҳон урушидан кейинги даврларда иқтисодий жиҳатдан ривожланган мамлакатларда бошқарувчилик соҳасида амалга оширилган муҳим ишлар жумладая аҳолини социал ҳимоялаш муаммоларига катта эътибор берилганини эътироф этиш лозим. Шу ўринда бизнинг буюк аجدодларимиз ҳам айнан шу масалалар юзасидан ниҳоятда ўринли ва қимматли маслаҳатлар беришганини таъкидлаш масъулиятсизлик бўларди.

Умумбашарий тараққиёт тамойилларини ўрганиш шуни кўрсатадики, социал адолат принципини таркиб топтиришга интилувчи ҳар қандай давлат тизимида ижтимоий муносабатларни шакллантирувчи барча томонларнинг манфаатларини уйғун тарзда қондириш йўл-йўриklarини излаб иш тутиш яхши самара беради. Бунда албатта давлатнинг ўрни ва роли алоҳида белгиланади. Давлат ижтимоий муносабатларни тартибга солиш ва мувофиқлаштириб бориш масаласи билан шуғулланмоғи лозим бўлади.

Шундай қилиб, фикримизни мухтасар тарзда яқинлашга ўтамыз. Замонавий иқтисодий тараққиёт принципларининг ривожланиш тамойиллари ва хусусиятлари кўп жиҳатдан Шарқ ва Ғарб оламининг ўзаро таъсирлашуви замирида шаклланади.

Менежментнинг классик йўналиши

Бирон бир машхур ва иши юришиб турган компания менежерлари учун тарихни билиш қай даражада зарур ёки умуман зарурми?

Кўпгина компаниялар, шу жумладан улардан энг машхурлари ҳам тарихчи олимларга мурожаат қилиб, ташкилотлар ўтмишини таҳлил қилиб беришларини илтимос қилганлар. Менежерлар ўзларининг корпоратив “илдизлари”ни билишни хоҳлайдилар. Масалан, АҚШдаги Полароид компаниясига қирадиган намунали ва жуда гуркираб ривожланган заводлардан бирида меҳнат унумдорлиги кўрсаткичлари пасайиб кета бошлади, меҳнат муносабатлари ёмонлашди. Мутахассис тарихчилар ўтказган тадқиқотлар, турли йилларга оид материаллар ва ҳужжатларни ўрганиш шуни кўрсатдики, муаммо сабаби – ишлаб чиқариш жараёни устидан менежмент томонидан қаттиқ назоратнинг ўрнатилишида экан, бу эса маънавий муҳитнинг кескин ёмонлашувига олиб келган.

Менежментга оид дастлабки фикрлар милоддан аввалги Самария ва Мисрда пайдо бўлган. Менежментнинг классик йўналишлари (19 аср-20 асрнинг боши) даври уни муҳим фанлардан бирига айлантирди. Фабрика ишлаб чиқариши тизимларининг пайдо бўлиши ташкилотларнинг раҳбарлари олдига янги муаммоларни кўндаланг қўйди: заводларни янги ускуна-асбоблар билан жиҳозлаш, бошқарув тузилмаларини ташкил этиш, ходимларни ўқитиш, мураккаб технологик жараёнлар графикларини тузиш, ишчилар томонидан билдириладиган норозиликлар, иш ташлашлар шу муаммоларнинг бир қисми эди. Саноатлашган Америка менежерлари бу муаммоларни ҳал қилиш борасида жуда қизгин изланишлар олиб бордилар ва имкони борича масалаларни ҳал қилдилар. Шу муаммоларни ҳал қилишдаги қарорлар, тўхтамлар ва фикр-мулоҳазалар, қарашлар менежментдаги классик йўналишнинг пайдо бўлишига замин яратди, бу йўналиш бошқариш жараёнларини тадқиқ этишга илмий; рационал ёндашуви билан ажралиб туради ва ташкилотни самарали ишлаётган механизм тарзида тавсифлайди.

Менежментнинг классик йўналишида бир-биридан катта фарқ қилмайдиган уч соҳа мавжуд. Булар илмий менежмент, бюрократик (расмийлик; тўрачилик) концепциялари ва маъмурий тамойиллар.

Илмий менежмент

Саноат корхоналарида паст самарадорлик сабабларини ўрганган ёш америкалик олим Фредрик Уинслоу Тейлор ишчилар меҳнат унумдорлигининг ўсишига асосий тўсиқ бўлиб турган омил — бу менежмент даражасининг пастлигидир деган хулосага келади. Тадқиқотчи бошқариш тамойилларини ўзгартиришни ва, энг муҳими, бу ишни илмий тавсияларга катъий риоя этган ҳолда амалга оширишни таклиф этади. Ф.Тейлор илмий менежмент ёки классик менежмент йўналишининг соҳаларидан бирининг асосчиси бўлиб қолди. Бу соҳада асосий эътибор бошқариш жараёнига илмий асосланган ўзгаришлар киритиш йўли билан меҳнат унумдорлигини ўстириш муаммоларига қаратилди.

Ф.Тейлор томонидан таклиф этилган ёндашув Бетлехем Штеле компанияси заводларидан бирида 1898 йилда синовдан ўтказилди. Тадқиқотчи олдида темир рудаси ортилган темир йўл вагонларини бўшатиш ва уларга тайёр маҳсулотларни ортишда меҳнат унумдорлигини оширишга эришиш вазифаси қўйилган эди. Ф.Тейлор ўтказган дастлабки таҳлил шуни кўрсатдики, меҳнат жараёнида кераксиз, ортиқча ҳаракатларни бартараф этиш, мукамалроқ асбоблардан фойдаланиш ва иш тартибини ўзгартириш, ҳар бир ишчининг меҳнат унумдорлигини одатдаги 12,5 тонна пўлатдан 47,5 тоннагача ошириш имкониятини беради. Бундан ташқари олим меҳнатга ҳақ тўлашнинг рағбатлантирувчи тизимини жорий этишни таклиф этди, яъни нормани бажарган ишчи ҳар сменадаги иши учун 1,85 доллар (одатда 0,70 доллар) олиши мумкин эди. Натижанда компанияда меҳнат унумдорлиги деярли 24 соатда кескин ўзгарди.

Илмий менежментнинг асосий гоялари асосий тамойиллари, ютуқлари ва камчиликларида келтирилган. Ушбу ёндашувни қўллашда менежмент томонидан ҳар бир фаолият тури учун стандарт тартибининг қоидаларини ишлаб чиқиш, тегишли қобилиятга эга бўлган ходимларни дастлабки танлаб олиш, самаралироқ меҳнат усулларига ўрганиш иши топшириқларни бажариш тартибларини таъминлаш ва эҳтимоли бўлган тўсиқларни бартараф этиш, шунингдек моддий рағбатлантириш, таъминлаш ва бошқарувни назарда тутати.

Илмий менежмент тамойилларини амалда қўллаш, меҳнат унумдорлигини оширишга эришиш имкониятини берди. Хо-

димларнинг тобора ортиб бораётган эҳтиёжларига ва меҳнатнинг ижтимоий масалаларига этиборнинг етарли даражада бўлмаганлиги менежмент билан кишилар ўртасида тўқнашувларнинг кучайишига олиб келди. Илмий менежментнинг кенг тармоқли ёлланмаси ходимларни янада жадалроқ эксплуатация қилинишига ёрдам берди, бу эса Ф.Тейлор ва унинг издошлари интилган уйғунлик ва ҳамкорликни яратмади.

Илмий менежментнинг асосий тамойиллари, ютуқлари ва камчиликлари

Умумий ёндошув:

- иш топшириқларини бажариш бўйича стандарт усулларини ишлаб чиқарди;
- аниқ вазифаларни бажаришга қобилиятли бўлган ходимларни танлаб олиш ўтказилади;
- ходимлар стандарт меҳнат усулларига ўргатилади;
- менежмент иш топшириқларини бажаришда кўмаклашувини таъминлайди (режалаштириш ва халақит берадиган томонларини бартараф этиш);
- моддий рағбатларини қўллаб, меҳнат унумдорлигини ўстиришга ёрдам беради

Ютуқлари:

- меҳнатга тўлиқ тўлашни аҳамияти тўғрисидаги қараш ўз тасдиғини топди;
- турли ишлар ва вазифаларнинг бажарилиш жараёнини илмий тадқиқ этиш ўтказилади;
- ходимларни танлаб олиш ва ўқитиш (ўргатиш)нинг муҳимлиги кўрсатиб берилди;

Камчиликлари:

- меҳнатнинг ижтимоий жиҳатлари ва ходимларнинг ўсиб берадиган эҳтиёжлари ҳисобга олинмади;
- индивидлар ўртасидаги фарқлар эътироф этилмади.
- менежерлар, қоида тарзида , ишчиларнинг касб маҳорати қоришмасига етарли баҳо бермайдилар ва уларни ғоялари ва таклифларини инобатга олмайдилар.

Бюрократик ташкилотлар.

Классик менежмент йўналтирилган яна бир илмий мактабни европалик олим Макс Вебер (1864-1920 й.й.) яратган.

Бу мактаб ташкилотни ягона бюрократик ташкилотлар концепцияси нуқтаи назаридан таҳлил қилади. 19 аср охирида Европадаги кўпгина компаниялар “шахсий”, оилавий асосда бошқарилар эди. Компания мақсадлари шахсий ходимларни қондиришга қаратилган эди. М.Вебер компаниялар шахсиз, рационал асосда бошқарилиши керак деган фикрни олга сурди ва бу ташкилий шаклни бюрократия тарзида белгилади.

Шундай қилиб, бюрократик ташкилот концепцияси классик менежментнинг соҳаларидан бири бўлиб, унда асосий эътибор ходимларнинг лавозим (хизмат) вазифаларини ва жавобгарлигини аниқ белгилаб қўйиш, расмий ҳисоботни жорий этиш, мулк эгаллиги ва бошқаришни бир-биридан ажратиш востасида рационал шахсиз бошқаришга қаратилади.

М. Вебер ташкилий рационаллик деганда ходимларни танлаш ва уларнинг хизмат вазифалари бўйича кўтарилишида “таниш-билишчилик” тамойили эмас, балки уларнинг ишни билиши, маҳорати мезон бўлишини назарда тутди. Ташкилотда ҳамма нарса қонун-қоидаларга ва ҳисоботларни олиб боришга асосланмоғи лозим, бу эса ворисийликни таъминлашга имконият яратади.

Маъмурий тамойиллар

Менежментдаги классик йўналишнинг энг сўнгги соҳаси маъмурий тамойиллар сифатида кенг ёйилди. Унинг тарафдорлари асосий эътиборни алоҳида ишчига эмас, балки умуман ташкилотга ва менежментнинг режалаштириш, ташкил этиш, команда занжири, айрим ишчиларнинг меҳнат унумдорлигини мувофиқлаштириш ва назорат каби вазифаларига қаратадилар. Маъмурий тамойиллар концепцияси ривожига Анри Файоль, Мори Паркер Фоллет ва Честер Бернару катта ҳисса қўшган.

А.Файоль (1841-1925 йй.) ўзининг энг машҳур “Умумий ва салбий бошқаруви” асарида менежментнинг 14 та базис тамойилларини кўрсатиб беради ва уларнинг айримлари ҳозирги кунда ҳам бошқариш назариясида муҳим аҳамият касб этади.

- Якка ҳокимлик: ҳар бир бўйсунувчи буйруқни, фақат бир бошлиқдан олади.

- Меҳнат тақсимоти: бошқариш ва техник меҳнатнинг ихтисослашуви худди шундай интилишлар доирасида юқорирок натижаларга эришишга имконият беради.

- Йўналиш ягоналиги ва яқка иш режаси: ташкилот доирасида ўқиган фаолият турлари бир менежер раҳбарлиги остида бирлаштирилиши лозим.

Файолнинг фикрича бу тамойиллар ички тузилиши қандай бўлишидан қатъи назар ҳар қандай ташкилотда қўлланиши лозим. У шунингдек, менежментнинг асосий функциялари бўлиб, элементларни ташкил этиш, команда заنجири, мувофиқлаштириш ва назорат қиради деган ва бу элементлар ҳозирги замон менежмент концепцияларида ҳам аҳамиятини сақлаб келмоқда.

Мари Паркер Фоллет (1868-1933 йй.)нинг ташкилотда реал мақсадларни қўйиш жараёнининг тўкнашув (низо)ларга таъсири муаммолари билан қизиққан.

Унинг лидерлик концепцияси эътиборни техник жараёнларга эмас, балки одамларга қаратар эди.

Бугунги кунда ҳам гоёт замонавий янграйдиган “Ўз режаларингиз кетидан қувманг” шиори М Фоллетга тегишлидир.

Ч.Бернару (1896-1961 йй.)нинг энг муҳим ютуқларидан бири-норасмий ташкилот концепциясидир. Ҳар қандай ташкилот ичида норасмий ташкилот мавжуд бўлади, уни табиий тарзда шаклланган, уюшган ижтимоий гуруҳлар ташкил этади. Олимнинг фикрича, ташкилотни қандайдир бир жонсиз механизм деб қарамаслик лозим. Норасмий муносабатлар ўзига хос қудратли куч бўлиб, менежменти ундан ташкилот самарадорлигини ошириш мақсадида фойдаланиши мумкин.

Ч.Бернарунинг менежмент назариясига қўшган яна бир улкан ҳиссаси—бу ҳокимиятни қабул қилиш назарияси ҳисобланади. Бу назария ирода эркинлигига эга бўлган индивидлар ўзларининг менежмент буйруқларига амал қилиш ёки қилмасликларини ҳал қилиш ҳуқуқига эгадир деб қарайди.

Умуман олганда менежментнинг классик йўналиш устунлиги даври қарашларга бойлиги билан ажралиб туради. Бошқариш назарияси ва амлиётида тезда фундаментал бўлиб қолган янги тушунчалар пайдо бўлди, ташкилотларнинг унумдорлиги орди, менежмент ва ишчилар ўртасидаги муносабатлар яхшиланди.

Илмий бошқарувчилик мактаби менежментнинг ривожланишида алоҳида бир босқич сифатида

Илмий бошқарувчилик голялари Фредерик Тейлор, Фрэнк ва Лириан Гилбрет, Генри Ганттларнинг асарларида алоҳида ривожлантирилган (1885-1920 йиллар)

Методологияси

- мазкур гоё тарафдорларининг фикрича, жараёни кузатиш турли хил ҳисоб-китоблар, мантикий фикрлаш ва таҳлил принципларини ишга солиб қўл меҳнатини талаб қиладиган кўпгина операцияларни такомиллаштириш мумкин;
- мазкур методологияни ривожлантиришнинг илк босқичида иш операцияларини таркибий жиҳатдан ўрганишга алоҳида эътибор берилди. Хусусан, Гилбретлар конкрет меҳнат операциясига сарфланадиган вақтни ўлчаш учун кинокамера ва микрохронометрдан фойдаланишди. Тейлор турли хил белкураклар ёрдамида инсон қанча миқдордаги руда ёки кўмирни кўтара олишни ўлчашга кўп вақт ажратарди.

Инсон омилга нисбатан муносабат

- Илмий бошқарувчилик мактабининг намояндалари иш унумдорлигини ва ишлаб чиқариш ҳажмини ошириш мақсадида ходимларни мунтазам равишда рағбатлантириш лозим деб ҳисоблашган.
- Ишлаб чиқариш жараёнида вақти-вақти билан ишчиларга дам олишга руҳсат берилган.
- Конкрет меҳнат операциясини бажариш учун ажратиладиган вақт реал тарзда белгиланган. Бунинг натижасида маъмурият ишлаб чиқаришнинг аниқ нормаларини белгилаб беришга ва нормадан ортикча меҳнат учун қўшимча иш ҳақи тўлашга муваффақ бўлади.
- Қайд этилган иш принципларидан ташқари яна бир масалага жиддий эътибор қаратилган, у ҳам бўлса, конкрет иш вазифасини бажариш учун жисмоний ва интеллектуал жиҳатдан мос келадиган кадрларни танлаб олишга аҳамият берилган; кадрларга касбий таълим бериш масаласи ҳам раҳбариятнинг диққат марказида турган.

Ишлаб чиқариш ва бошқариш функцияларини бир-биридан ажратиш

- илмий бошқарувчилик мактабининг намояндалари бошқарувчилик функцияларини (қарорлар қабул қилиш, режалаштириш, ижрони назорат қилиш) бевосита ижрочилик операцияларидан ажратишни ёқлаб чиққанлар.
- Уларнинг фикрига кўра, бошқарувчилик махсус касбий тайёргарликни талаб этувчи фаолият туридир. Шунга кўра, ташкилотнинг ҳар бир алоҳида бўғини (кичик гуруҳлар) биронта соҳага ёки операцион жараёнга ихтисослашса, пировард натижада умумий фаолият муваффақиятли яқун топади (илгариги тизимга мувофиқ ишчилар ўз меҳнат фаолиятини мустақил равишда режалаштирган).
- Мазкур ғояларнинг ривожлантирилиши бошқарувчиликни алоҳида фаолият соҳаси сифатида эътироф этилишига олиб келди. Бошқарувчилик мактабининг асосчилари ишлаб чиқариш жараёнларининг самарадорлигини ошириш муаммолари устида изланишни давом эттирди.

Анъанавий (маъмурий) бошқарувчилик мактаби

Анъанавий (маъмурий) бошқарувчилик мактабининг (1920-1950 йиллар) ўзига хос хусусиятлари

Маъмурий бошқарувчилик мактабининг йирик вакиллари (А.Файоль, Л.Урвик, Ж.Муни) катта бизнес соҳасида бевосита бошқарувчилик фаолияти билан шуғулланиб бой тажриба тўплашган.

Уларнинг илмий изланишлари ташкилот фаолиятининг самарадорлигини оширишга йўналтирилган эди.

Маъмурий бошқарувчилик мактабининг намояндалари ташкилотларнинг умумий характеристикаси ва ривожланиш қонуниятларини ўрганишга интилишган. Уларнинг фикр-мулоҳазалари эмпирик тарзда тўпланган билимлар ва тажрибага асосланган.

Маъмурий бошқарувчилик мактабининг *кўзлаган мақсади* — бошқарувчиликнинг универсал принципларини ишлаб чиқишдан иборат.

Бошқарувчилик принципнинг икки категорияси

- *Бошқарувчиликнинг рационал тизимини ишлаб чиқиш. принци* Бизнеснинг асосий функциялари молиялаштириш, ишлаб чиқариш ва маркетинг фаолиятдан иборат деб, тушунган “классиклар” ташкилотни таркибий жиҳатдан қай тарзда ташкил қилиш муаммосини унумли ҳал этишларига умидвор бўлишган. Файоль бошқарувчилик фаолиятини ўзаро боғлиқ функциялардан иборат универсал жараён деб, эътироф этган.
- *Ташкилотнинг тузилмасини ишлаб чиқиш ва ходимларни бошқариш масалалари билан боғлиқ принциплар*
А. Файольнинг бошқарувчилик принциплари
- *Меҳнат тақсимо*ти. Кўзланган мақсад айнан ўхшаш шарт-шароитларда бир хилда сарфланадиган куч-гайрат ёрдамида қатъий ҳажмдаги ишни имкон қадар сифатли бажаришга эришиш. Бунинг учун диққат талаб этиладиган ва куч-гайрат сарфланадиган мақсадларнинг сонини камайтириш лозим.
- *Ваколатлар ва масъулият чегараси*. Ваколатлар буйруқ беришга имкон яратади, масъулиятлар эса бунинг аксини ифода қилади.
- *Интизом*. Ташкилот маъмурияти ва персонал ўртасидаги ўзаро муносабатларни белгилаб берувчи муҳим принциплардан бири. Ушбу принципга қўра жазо санкцияларини қўллаш мумкин.
- *Якка раҳбарлик*. Унга мувофиқ ходим ҳар қандай буйруқларни бевосита раҳбаридан олмоғи лозим.
- *Ягона мақсад сари интилиш*. Бу деган сўз, мақсадли фаолият билан банд ҳар бир алоҳида гуруҳ ўз фаолиятини ягона режа асосида ташкиллаштириши ва битта раҳбарга бўйсунishi шарт.
- *Шахсий манфаатларни умумий манфаатларга бўйсундириш*. Ташкилотнинг бош мақсади алоҳида ходим ёки гуруҳ манфаатларидан устувор саналади.
- *Персонални рағбатлантириш*. Ходимларнинг ишончини қозониш ва қўллаб-қувватлашига эришиш учун уларга адолатли равишда иш ҳақи тўланиши лозим.

- Марказлаштириш. Конкрет шарт-шароитларга қараб мазкур принципдан тўғри ва ўринли фойдаланиш керак.
- Скаляр занжири (бошқарув тизими). Зарурият бўлмаса, бошқарувчиликнинг иерархик тузилмасидан воз кечиш керак эмас, аммо бу принципга қатъий амал қилиш бизнесга зиён етказиши мумкин.
- Тартибга қатъий амал қилиш, яъни ҳамма нарса ва ҳар қимса ўз жойида бўлиши лозим.
- Адолатли бўлиш, яъни ўзаро муносабатларда меҳрибонлик кўрсатиш ва ҳақиқатга асосан ҳукм юрғатишга эришиш.
- Персонал учун ажратилган иш жойининг муқим бўлиши. Кадрлар кўнимсизлиги ташкилотнинг самарали фаолиятига салбий таъсир кўрсатади.
- Ташаббускорлик. Фаолиятни режалаштириш ва уни муваффақиятли амалга ошириш.
- Жамоа ўртасидаги яқдиллик. Иттифок - бу куч демакдир, у персонал ўртасидаги яқдиллик ифодаси бўлиши лозим.

Инсоний муносабатлар мактаби ва феъл - атворни ўрганувчи фанлар: умумий тавсифи

Инсоний муносабатлар мактаби
(1930 – 1950 йй)

Алоҳида хусусиятлари

Мазкур йўналиш илмий ва классик мактаб тарафдорлари инсоний омилларнинг ўрни ва ролини аниқлашга ночор қолган бир пайтда шакллана бошланди.

Инсоний муносабатлар мактабининг принципиал гоёларини шакллантиришга Мари Паркер Фоллет ва Элтон Мэйо катта ҳисса қўшди.

Э.Мэйо томонидан уюштирилган тажрибалар бошқарувчилик соҳасида янги йўналишларнинг ривожланиши учун асос бўлди. Унинг эътирофича, иш операцияларини аниқ белгилаш ва меҳнатга яхши иш ҳақи тўлаш ҳам иш унумдорлигининг оширилишига олиб келмайди. Зеро, иш жараёнида инсонлар орасидаги ўзаро муносабатлар бошқарувчилик қарорларининг қабул қилинишига жиддий таъсир ўтказарди.

Бу ҳолатнинг асл моҳияти ва сабабларини кейинчалик

амалга оширилган илмий изланишлар очиб берди. А. Маслоу ва бошқа бир қатор психологлар томонидан уюштирилган тажрибалар масалага оидлик киритди. Хусусан, Маслоунинг аниқлашича, инсонларни фаолликка ундовчи асосий сабаб турли хил эҳтиёжларни қондириш заруриятидир. Бу эҳтиёжлар билвосита ва қисман пул ёрдамида қондирилиши мумкин. Шундай ҳулосага келган олимларнинг эътирофича, гарчи ташкилот раҳбарлари ўз ходимлари ҳақида гамхўрлик қилсалар, персоналнинг ички қониқиши кучайиб, иш унумдорлиги ошади. Ташкилий самарадорликни ошириш учун инсоний муносабатларни такомиллаштиришга алоҳида эътибор бериш лозим. Ходимлар билан бамаслаҳат иш юритиш, уларнинг ўзаро мулоқотларига кенгрок имкониятлар яратиш бошқарувчилик самарадорлигини оширишга ёрдам беради.

Инсон феъл - атворини ўрганувчи фанларда бошқарувчилик гоьларининг ривожлантирилиш хусусиятлари

Бу илмий йўналишда изланишлари ва қўшган ҳиссаси билан алоҳида ном қозонган олимлар жумласидан К.Арджирис, Р.Лайкерг, Д.Макгрегор, Ф.Гердцберг кабиларни эътироф этиш мумкин. Улар ва уларнинг издошлари бошқарувчилик учун ўта муҳим саналган ижтимоий алоқадорлик, мотивлаштириш, ҳокимият, шахсий авторитет ва лидерлик, ташкилий тузилмалар ва коммуникациялар, меҳнат мазмунини ўзгартиришнинг характери каби масалалар ечимини топишга катта ҳисса қўшди.

Мазкур мактаб вакиллари илмий натижаларга асосланиб ҳар бир ходимга ўзининг шахсий имкониятларини тўғри ва тўлиқ англаб етишга, ташкилотни уюштириш ва бошқаришга ёрдам беришади.

Мактаб тарафдорларининг бош мақсади инсоний ресурслар самарадорлигини ошириш воситасида ташкилот фаолиятини янада такомиллаштиришдан иборат.

Инсон феъл - атворини тадқиқ қилишга асосланган таълимотнинг бош гоьси қуйидагича ифодаланиши мумкин: илмий натижаларнинг тўғри ва ўринли қўлланилиши ҳамма вақт ишчининг ҳам ташкилотнинг самарали фаолият юргизишини таъминлайди. Бирок, айрим вазиятларда бу хил қарашлар ўз самарасини бермайди.

II БОБ. Менежмент илмида янгича назария асосини шаклланиш даври.

Замонавий бошқарувчилик мактаблари: умумий тавсифи

Илмий бошқарувчилик мактаби (1950 йилдан то ҳозирги кунларгача)

Алоҳида хусусиятлари

Ушбу илмий йўналишнинг таркиб топишида кибернетиканинг ривожланиши ва алоҳида меҳнат операцияларининг бажарилишини тадқиқ қилиш катта роль ўйнаган. Даставвал, операциян жараёнларини тадқиқ этиш масалани микдорий жиҳатдан ўрганишга асосланган эди (яхлит ҳолида, таркибий қисмларга ажратмасдан). Ўз моҳиятига кўра, операциян жараёнларни тадқиқ этиш илмий изланиш услубларини ташкилотнинг операциян муаммоларига нисбатан қўллаш демакдир.

Изланиш учун асос бўлган муаммо белгилангач, тадқиқотчилар гуруҳи вазиятнинг моделини яратишга киришадилар. Модель моҳиятан олганда, реал борликни (воқеликни) идрок этиш учун мослаштирилган ва соддалаштирилган мосламадир. Модель воситасида реал жараёнларнинг мураккаб тuzилмаси ва алоқаларини ўрганиб, англаб етиш мумкин. Модель яратилгач, ўзгарувчан кўрсаткичларга микдорий ифода берилади. Бунинг натижасида модель таркибидаги ҳар бир ўзгарувчан кўрсаткични нисбий жиҳатдан таққосласа, таърифласа ва элементларини ўзаро алоқадорлигини кузатса бўлади.

Бошқарувчиликнинг илмий назариясини алоҳида тавсифловчи муҳим хусусият шуки, унда воқелик ва жараёнларни ўрганиш ҳамда таърифлаш учун моделлаштириш, символлар ва микдорий кўрсаткичлардан фойдаланиш принциpidан кенг фойдаланилади. Компьютердан фойдаланиш тадқиқотларни янада энгиллаштирди, чунки унинг ёрдамида мураккаблиги турли даражада бўлган моделлар яратилди. Олимлар томонидан ресурсларни тақсимлаш, захираларни бошқариш, оммавий тарзда кўрсатиладиган хизматлар, ривожланиш стратегиясининг танланиши каби менежментда кўп ишлатиладиган моделлар яратилган.

Ташкилий қарорларни қабул қилиш назарияси
- бошқарувчилик гоёларининг кейинги
даврларда ривожлантирилиши

Асосий йўналишлари

- ташкилий қарорларни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш жараёнларини математик моделлаштириш услубларни тайёрлаш;
- турли хил назарий услублардан фойдаланиб оптимал ташкилий қарорларни ишлаб чиқиш алгоритмини тайёрлаш;
- иқтисодий жараёнларнинг абстракт ва амалий-микродорий шакллари тайёрлаш, шу жумладан такрор ишлаб чиқариш (жамият ва алоҳида фирмалар микёсида), сарф - харажатлар ва тайёр маҳсулот ишлаб чиқариш, илмий - техник ва иқтисодий ривожланиш моделларини яратиш;

Менежментга жараёнли бошқарувчилик сифатида ёндашиш

Масалага бу хил ёндашув илк бора маъмурий бошқарувчилик тарафдорлари томонидан амалга оширилган. Уларнинг кўзлаган мақсади менежментнинг асосий функцияларини белгилаб беришдан иборат эди. Бироқ, улар мазкур функцияларни ички боғланишсиз алоҳида ва мустақил жараёнлардек ўрганганлар. Бу каби қарашлардан фарқли ўларок, жараёнли бошқарувчилик назариясининг тарафдорлари менежментнинг асосий функцияларини ўзаро боғлиқ бўлган умумий жараён сифатида таҳлил қилади.

Уларнинг фикрига кўра, бошқарувчилик жараён тарзида ривожланади. Чунки, фаолияти ягона мақсад сари йўналтирилган одамлар ёрдамида кўзланган натижага эришмоқлик учун турли хил хатти-ҳаракатларни ўзаро бирлаштириш лозим. Бу каби ҳаракатлар ҳам пировард натижада ўзига хос жараён тарзида кечади. Ҳар бир алоҳида жараённи умумий мақсад йўлида бирлаштириш ва йўналтириш бошқарувчилик фаолиятининг асосини ташкил этади.

Бошқарувчилик функцияларига нисбатан турли хил қарашлар

- Анри Файоль бошқарувчиликнинг беш хил функциясини ажратиб кўрсатади. Унинг фикрига кўра, бошқарувчилик вазиятни олдиндан кўра билиш, режалаштириш, фармойиш

бериш, ҳаракатларни мувофиқлаштириш ва назорат қилиш жараёнларидан иборат.

- Менежментга оид замонавий адабиётларда бошқарувчиликнинг ушбу функциялари эътироф қилинади: режалаштириш, ташкиллаштириш, фармойиш бериш, мотивлаштириш, раҳбарлик қилиш, назорат ўрнатиш, ҳаракатларни мувофиқлаштириш, коммуникатив алақоларни ўрнатиш, изланишлар, вазиятни баҳолаш, ташкилий қарорларни қабул қилиш, умумий фаолиятни тартибга солиш.
- Умумий жиҳатдан олганда, бошқарувчилик жараёнини фаолиятни режалаштириш (ташкилий қарорларни тайёрлаш ва қабул қилиш), ташкиллаштириш, мотивлаштириш ва тартибга солиш билан боғлиқ операциялар мажмуи деб, таърифлаш мумкин. Мазкур функциялар коммуникатив алақоларни ўрнатиш ва ташкилий қарорларни қабул қилиш каби ёрдамчи ташкилий жараёнлар воситасида ўзаро бирлаштирилади. Раҳбарлик (лидерлик) алоҳида ва мустақил функция сифатида олиб қаралади. Зеро, бу функция воситасида умумий иш жараёнининг ҳар бир иштирокчисига ва умуман жамоага таъсир кўрсатиш мумкин. Бу жуда муҳим масала, чунки пировард натижага эришмоқлик учун ташкилот миқёсидаги жамики хатти - ҳаракатлар яғона мақсад йўлида бирлаштирилиши ва мувофиқлаштирилиши шарт.

Менежментга тизим (тартиб) ли жараён сифатида ёндашиш

Тизимли жараён назарияси илк бора аниқ фанлар ва техника соҳасида татбиқ этилди. Менежмент соҳасида эса мазкур назария илмий бошқарувчилик мактаби тарафдорлари томонидан 1950 йилларнинг охирида қўлланила бошланди.

Тизим - таркибий элементлардан ташкил топган бир бутунлик. Тизим таркибига кирувчи ҳар бир алоҳида элемент ўзига хос хусусиятлари билан бутун тизимни бойитади. Барча ташкилотлар ўз моҳиятига кўра тизим ҳисобланади.

Тизим турлари

- Ёппик тизим. Ташкилий фаолият чегараси катъий тарзда белгиланади, унинг фаолияти ташқи муҳит таъсиридан ҳимояланган.

- Очиқ тизим. Бу турдаги ташкилот ташқи муҳит билан узвий боғлиқ ва яқиндан алоқа ўрнатади.

Кичик тизимлар - ўзлари тузилмавий бирлик бўлгани ҳолида янада йирикроқ ва мураккаброқ тизимларнинг таркибига киради. Ташкилот микёсида олганда, кичик тизимлар деб, турли хил бўлимлар, бошқарув тизимининг поғоналари, ташкилотнинг ижтимоий ва техник таркибий элементларини аташ мумкин.

Ташкилотлар мураккаб очиқ тизим эканининг эътироф этилиши бошқарувчилик хусусидаги турли гоёларнинг нима учун чегараланганини билиб олишга ёрдам беради. Аслини олганда ҳам ҳар бир мактаб намояндалари бутун диққат эътиборини ташкилий бирликнинг алоҳида олинган битта жиҳатига қаратишган. Масалан, инсон фёъл - атворини ўрганиш асосида бошқарувчилик гоёларини ривожлантирган олимлар ижтимоий кичик тизимлар фаолиятини, илмий бошқарувчилик мактабининг тарафдорлари эса масаланинг техник жиҳатларини ўрганишган. Аммо уларнинг ҳеч бири ташкилот фаолиятига ташқи муҳит қандай таъсир ўтказишини мутлақо ўйлаб кўрмаганлар.

Менежментни тизимли жараён сифатида эътироф этиш - ташкилий ва бошқарувчилик масалаларига нисбатан ўзига хос тарзда ёндашиш демакдир. Бундай ёндашув фикр юритиш шаклидан дарак беради.

Очиқ тизим сифатидаги ташкилот модели

- Ташкилот ташқи муҳитдан информация, капитал, инсоний ресурслар ва ишлаб чиқариш учун зарур материалларни олади. Мазкур компонентлар жараённинг дастлабки ташкилий элементлари (вход) деб, аталади.
- Ўз фаолияти давомида ташкилот дастлабки ташкилий элементларни қайта ишлаб пировард натижада жараённинг якуний ҳосиласини (выход), яъни тайёр маҳсулот ёки хизмат турини ишлаб чиқаради. Якуний ҳосила иқтисодий муносабатларнинг объекти сифатида ташқи муҳитга тақдим этилади.
- Гарчи ташкилий фаолият самарали бўлса, ташкилий элементларга қайта ишлов бериш натижасида кўшимча қиймат вужудга келади. Ўз навбатида ушбу ҳосиладан фойда, бозор-

даги мавқенинг ошиши, савдо ҳажмининг кенгайиши, ташиқлотнинг юксалиши каби қўшимча ҳосилалар пайдо бўлади.

Бошқарув илми шуни қайд қиладики, ҳар бир бошқарувчи орган ўз томонидан объектнинг (ишлаб чиқариш) самарали ишлаши учун ҳамма керакли шарт-шароитларни яратиши керак. Шу жиҳатдан бошқариш билан ишлаб чиқариш орасида узвий боғланиш бор, деб айтилади. Бошқарув органларининг кўп босқичли, кўп звеноли бўлиб кетиши ва уларда — ишлайдиган ходимларнинг узлуксиз кўпайиб бориши бошқаришни нафақат бюрократлаштириб юборади, балки бошқаришнинг иқтисодий ривожланишига бўлган таъсирини ҳам сусайтириб юборади.

Ундан ташқари, меҳнаткашларни мулкдан ва меҳнат натижасидан ажратилиши (ҳиссий бегоналанишнинг) ҳам меҳнатга бўлган муносабатни бутунлай ўзгартириб юборди.

Бозор муносабатлари шаклланганда корхона ва бирлашмалар мустақилликка эришади. Ишлаб чиқариш эса талабга мослаб олиб борилади, иш натижасига нисбатан масъулият жиддий ортади, чунки даромад иш ҳақи билан узвий боғланган бўлади.

Шу даврда раҳбарлар учун бутунлай янги шароит вужудга келади. Раҳбарларнинг фақатгина мустақиллиги ортиб борибгина қолмай, самарали бошқариш услуби вужудга келади.

Бу албатта масалага янгича ёндашиш, янгича билим ва усулларни қўллашни талаб этади. Чунки ҳозирги кундаги бошқарувчилик жуда катта билим, маҳорат, илгор тажрибага таянмоғи шарт. Зеро, иқтисодий натижаларга муайян шароитдагина эришилади. Агар шароит ёмон бўлса, унга паст кўрсаткичлар ва аксинча яхши бўлса, юқори кўрсаткичлар тўғри келади. Иқтисодий ривожланиш суръатларини камида 3-4 маротаба ошириш керак, бунинг учун мос бошқарув тизими яратилиши керак.

Ташкилотларнинг умумий тавсифи

Ҳар қандай ташкилот фаолиятини юргизиш учун муҳим саналган ва ишлаб чиқариш жараёнида ишлов бериладиган ресурслар:

Асосий ресурслар:

- инсонлар (инсоний ресурс);
- асосий ва айланма капитал;
- технологиялар ва информациялар;
- ресурслардан фойдаланиш соҳасидаги бош вазифа - имкон қадар кам куч ва ресурсларни сарфлаб, кўпроқ натижага эришмоқлик.

Ташқи муҳит (ташкилотлар ўз фаолияти давомида атроф - олам ва потенциал истеъмолчилар билан бево-сита алоқадорликда бўлади) тушунчаси қуйидаги омил-ларни камраб олади:

- фаолият учун муҳим иқтисодий шарт-шароитлар;
- истеъмолчилар мавжудлиги;
- қасаба уюшмаларининг мавжудлиги;
- фаолиятни тартибга солувчи қонуний актлар;
- жорий қонунчилик;
- рақобатчилик қилувчи ташкилотлар мавжудлиги;
- мазкур жамиятда қабул қилинган муайян қадриятларнинг мавжудлиги;
- техник воситалар;
- технологиялар.

Ташкилот нима?

Ташкилот – умумий мақсад ёки бир қанча мақсадларга эришиш йўлида онгли равишда ўз фаолиятини бирлаштирадиган кишилар гуруҳи.

Ташкилот вужудга келмоғи учун қуйидаги шартлар бажа-рилиши зарур:

1. Ўзини ушбу гуруҳнинг маълум бир бўлаги деб ҳисоблайди-ган камида икки кишининг мавжудлиги.
2. Ушбу гуруҳнинг барча аъзолари умумий мақсад сифатида қабул қилувчи камида бир мақсаднинг мақсаднинг мав-

жудлиги (яъни улар фаолиятнинг сўнгги ҳолати деб ҳисоблайдиган мақсад).

3. Умумий мақсадга эришиш учун бирга ишловчи гуруҳ аъзоларининг мавжудлиги.

Горизонтал тартибдаги меҳнат тақсимоти деганда, бутун иш жараёнини алоҳида циклларга ва меҳнат операцияларига ажратиш назарда тутилади. Иш тақсимоти конкрет малакавий хусусиятларни назарда тутиб амалга оширилади. Бу каби меҳнат тақсимотига умумий ишлаб чиқариш жараёнини, маркетинг ва молиявий соҳаларни таркибан ажратилиши мисол келтирилиши мумкин. Мазкур фаолият турлари қўйилган мақсадларга эришиш йўлида алоҳида эътиборга молик ҳисобланади.

Вертикал тартибдаги меҳнат тақсимоти - бевосита мазкур иш фаолиятини ташкиллаштириш ва мувофиқлаштиришдан фарқловчи муҳим принципни ифодалайди.

Вертикал меҳнат тақсимоти ушбу йўналишлар бўйича амалга оширилади:

- фаолиятга умумий раҳбарлик. Бу жараён давомида ташкилот фаолиятининг истиқболли йўналишлари белгиланади ва режа асосида ҳаётга татбиқ этилади;
- технологик жараёнларга раҳбарлик қилиш. Бу жараён давомида прогрессив технологиялар яратилади ва амалда татбиқ этилади; бошқарувчиликнинг энг замонавий услубларини жорий этиш асосида ишлаб чиқариш жараёнларини рационализациялаш, комплекс механизациялаш ва автоматлаштириш амалга оширилади;
- иқтисодий жиҳатдан раҳбарлик қилиш. Бу жараён давомида фаолиятни стратегик ва оператив жиҳатдан режалаштириш, ташкилот фаолиятини иқтисодий жиҳатдан таҳлил қилиш, маркетинг, молиявий фаолиятни уюштириш, меҳнатни рағбатлантириш принципларини ишлаб чиқиш;
- оператив бошқарув. Бу жараён давомида оператив иш режалари тузилади, конкрет иш вазифалари ва масъулиятли шахслар тайинланади, ишнинг бажарилиши ҳусусида тегишли йўриқномалар тайёрланади, бутун иш жараёнининг бориши ва натижалари устидан назорат ўрнатилади;
- персонални бошқариш. Бу жараён давомида ходимлар иш

жойига танлаб олинади, тайинланади (таксимланади) ва касбий лаёқатлари ривожлантирилади.

Бошқарувнинг зарурлиги

Бошқарув – бу ташкилот мақсадларини белгилаш ва унга эришиш учун зарур бўлган режалаштириш, ташкил этиш, мотивациялаш ва ижрочиликни назорат этиш жараёнидан иборат умумий фаолият йўналишидир.

Бошқарув даражалари:

1. Қуйи бўгин раҳбарлари: техник даража – уста, навбатчи уста, сержант, бўлим бошлиги, катта ҳамшира, кафедра мудир.
2. Ўрта бўгин раҳбарлари: бошқарувчилик даражаси – бўлим бошлиги (бизнесда), декан (коллежда), филиал директори, лейтенантдан полковниккача бўлган офицерлар.
3. Юқори бўгин раҳбарлари: институционал даража – Кенгаш раиси, корпорация Президенти ва вице - президенти, генераллар, вазирлар, ректорлар.

Институционал даража	Юқори бўгин раҳбарлари
Бошқарувчилик даражаси	Ўрта бўгин раҳбарлари
Техник даража	Қуйи бўгин раҳбарлари

Ташкилотнинг тузилиши деганда, қўзланган мақсадга эришиш йўлида функционал иш тартибини белгилаш ва умумий раҳбарликни амалга ошириш мақсадида таркиб топтирилган ўзаро алоқалар ва муносабатлар даражаси тушунилади. Мазкур принципнинг ўринли ва уқумли ташкил этилиши пировард натижада фаолият самарадорлигига жиддий таъсир кўрсатади. Фаолият тури ва соҳасидан қатъи назар, барча ташкилотлар ўз тузилмавий бирикмасига эгадир, зеро ушбу хусусият ташкилотнинг яхлитлигини таъминлаб, қўзланган фаолиятини амалга ошириш учун зарур шарт-шароит яратади.

Ташкилотнинг (таркибий ёки ташкилий) элементлари:

- департаментлар;
- бошқармалар;
- бўлимлар;

Ташкилотнинг тузилмавий бўлинмалари деганда, ягона мақсад йўлида хатти-ҳаракатлари онгли равишда йўналтириладиган ва мувофиқлаштириладиган кишлар гуруҳи назарда тутилади.

Бошқарувчилик ташкилот фаолияти учун муҳим аҳамият касб этади, чунки кўзланган мақсадга эришиш учун барча тузилмавий элементларининг фаолияти иш жараёнини вертикал тарзда тақсимлаш воситасида мувофиқлаштириш лозим бўлади. Шу боисдан бошқарувчилик фаолияти ижтимоий меҳнатнинг алоҳида тури сифатида таркиб топди.

Ташкилотнинг фаолияти

Менежмент тавсифининг биринчи қисмига мурожаат этамиз: Ташкилот ўз мақсадига унумли ва самарали эришиши. Ташкилотни бошқариш шунинг учун ҳам муҳим аҳамиятга эгаки, унинг ўзи ўз ҳолига катта ижтимоий роль ўйнайди. Ғоят мураккаб технология устун турадиган ҳозирги замон индустриал муҳитда ташкилот ўзида билимни, одамлар ва материалларни мужассамлаштирган. Бу билан у буюк, омма яқка ҳолда ишлайдиги алломанинг кучи етмайдиган вазифани бажаради. Худди мана шу ташкилот ҳар куни 17 минг авиарейснинг авариясиз учишни, аҳолининг бензин ва электр қуввати, иссиқлик ва алоқа, миллион-миллион автомобиль, мингларча кинофильм, ҳаммамиз севадиган компакт-дисклар билан таъминламоқда.

Ташкилот - жамиятимиз асосидир. Ўқув юртини тамомлагандан кейин кўпчилик бошқарувчилар уларнинг бўлимига ишлагани боради. Ҳозир ҳам сиз ташкилот – коллеж, университет, черков, талабалар уюшмаси ёки клубнинг аъзосисиз. Биз ҳар куни ҳайдовчилик ҳуқуқини узайтиришда касалхонанинг қабулхонаси хизматида, супермаркетда озиқ-овқат маҳсулотлар харид қилишда, кафедра ёки кийим-бош олишда ташкилот фаолиятига дуч келамиз. Ташкилотлар фаолияти учун асосий масъулият эса уларнинг менежерлари зиммасига юклатилган. Ташкилот тасарруфида бўлган ресурслардан оқилона фойдаланишни худди ана шу менежерлар кузатиб боришади.

Расман биз ташкилотни мавжуд махсус ташкил этилган ва фаолияти маълум мақсадга бўйсундирилган ижтимоий тузилма тизими сифатида тавсифлаймиз.

Ижтимоий тузилма таърифи ташкилотнинг икки ва ундан ортиқ кишидан иборат эканлигини билдиради. Махсус таш-

кил этилган тизимнинг мавжудлиги эса вазифалар ва улардан бажарилиши учун масъулият ташкилот аъзолари ўртасида тақсимланишни англатади. Мақсадга бўйсунининг маъноси ташкилотнинг маълум натижаларида эришиш кераклигини ифодалайди. Булар: фойда (Boeing), ташкилот аъзолари даромадининг ошиши (ALF-CLD) ва маънавий (черков) ёки ижтимоий (талабалар клуби) эҳтиёжларнинг қондирилишидан иборат. Бундай таъриф тижоратни ва нотижоратми, барча ташкилоотларга тегишлидир. Унга катта бўлмаган, (гайриоддий) ноанъанавий, нотижорат ташкилотлар йирик, машхур корпорацияларга нисбатан шунинг учун гоят кўпки, жамият уларнинг худди шундай мутаносибликда бўлишини ёқтиради.

Бошқарувнинг биз таърифлаган тавсифидан келиб чиққан ҳолда айтадиган бўлсак, менежерни вазифаси ташкилотнинг мақсадига эришиш учун ресурслардан самарали ва оқилона фойдаланишдан иборат. Ташкилотнинг самарадорлиги – бу унинг қўйилган мақсадга яқинланиш даражасидир. Ана шу даража ташкилотнинг ўз вазифасини, яъни истеъмолчиларга зарур товарлар ва хизматлар кўрсатишни қанчалик бажарилганлигини кўрсатади.

Унумдорлик дейилганда ташкилотнинг мақсадига эришиши учун зарур бўлган ресурслар (ҳом ашё материаллари, пул маблағи ва мазкур маҳсулотни ишлаб чиқаришда ёки маълум натижага эришишда иштирок этган ходимлар) баҳоси тушунилади. Аслини олганда бунда товар ишлаб чиқариш ёки кўрсатиш учун зарур ресурслар ҳажми назарда тутилади.

Ҳар бир ташкилот ҳам унумдорлик, ҳам самарадорлик кўрсаткичларини ошириш имкониятига эгадир. Масалан, Chrusler компаниясини қайта ташкил этилиши унга ишлаб чиқариш чиқимлари ва ортиқча харажатларни қисқартириш ҳамда автомобилларни (Америкада оммалашган “Neon” сингари) янги нусхаларини ишлаб чиқишни анча тезлаштириш имкониятини берди. Компаниянинг ишлаб чиқариш унумдорлигини ошириш кўп жиҳатдан унинг ишлаб чиқариш бўйича вице-президенти Дик Дочнинг фаолияти билан боғлиқ. Ҳозирги пайтда Chrusler конвейеридан кунига 8 мингтагача енгил автомобиллар ва юк машиналари тушиши мумкин. Ваҳоланки, бир неча йил муқаддам бу рақам бор-йўғи 4,5 минг машинани гашкил қилар эди. Битта автомобиль ишлаб чиқаришга сарфланадиган меҳнат 175 дан 102 киши соатга қисқа-

ради. Nucor Steel пўлат куйиш заводида (АҚШ Индиана штати) худди шундай жараён содир бўлди: марказлашмаган (децентлализация) тизимига ўтиш ва энг янги технологиялардан фойдаланиш тўғрисида қарор қабул қилишга эришган раҳбариятнинг ҳатти-ҳаракати туфайли бир тонна тахта пўлат ишлаб чиқариш бир киши – соатдан ҳам камга тўғри келадиган бўлди (тармоқнинг қорхоналарида 4 киши-соатигача). Унумдорликнинг ошиши Chrysler ва Nucor ларни самарадорлик кўрсаткичлари динамикасига ўхшаш даражасида давом этди (маҳсулот сифати янада юқорилашди, даромадлар ва фойдалар ўсди).

Хизмат кўрсатиш соҳасидаги ташкилотларда ҳам унумдорлик ва самарадорлик тўғрисида ўйлашади. Масалан, АҚШнинг Ўрта Ғарбида ва Шимолий-шарқда ишчи кучининг етишмаслиги, менежментни клиентларнинг хизматини ҳавола қилиш жараёнига жалб этиш усулини қидиришга мажбур этди. Burger King ва Taco Bell емакхоналарида ичимликни ташрифчиларнинг ўзлари қуйиб оладилар. Sleep Inn меҳмонхоналари кир ювиш машиналари ва қуритгичлар нақ портъе орқасига ўрнатиб қўйилган. Клиентлар йўқ пайтида хизматчилар кир ювиш билан шуғулланишади. Самарадорликни оширишда Washington Bullets (НБА) баскетбол командасининг президенти Сюзан ОўМейлининг фаолияти яхши мисол бўла олади. Мавсумий абонементларни сотиб олувчилар билан яхши иш олиб боргани ва оқилона маркетинги туфайли 1994-1995 йиллар мавсумида спорт саройи 25 марта томошабинлар билан тўла бўлишига эришилган. Ваҳоланки 1988-1989 йилларда сарой фақат 1 мартагина томошабинлар билан тўлик бўлган эди. Шундай қилиб, ташкилот менежменти фаолият натижаларининг юқори бўлиши учун бевосита масъулиятли ҳисобланади, яъни ташкилот олдида қўйилган мақсадларини ресурслардан самарали ва унумли фойдаланиб бажаришга эришиши керак. Рамкада бажарилган “Фокусда - менежмент” сарлавҳали кўшимчада Grateful Dead рок-гурухидаги бошқарув фаолияти тўғрисидаги гаройиб мисоллар билан танишишингиз мумкин. Менежерлар Grateful Dead билан бўлганидек, бутун ташкилот учун Рита Бейли (South West Airlines) каби бутун бўлим, ёки бўлинма учун жавоб берадими-йўқми, қатъи назар, уларнинг асосий мақсади фаолиятларида юксак натижа-ларга эришиш эди.

Фенемен шоу — Бизнес — GRATEFUL DEAD

1995 йил август ойида Жерри Гарсианинг ўлими хақидаги хабар бутун мусика дунёсини ларзага солди. Grateful Dead гуруҳининг миллионлаб мухлислари қўшиқлар сўзи ва мусикасининг одамларнинг бир неча авлодига зарур бўлган талантли мусикачининг энди йўқлигига ишонгилари келмасди. Унинг асарларини миллионлар тингларди, лекин Ж.Гарсианинг бизнесни муваффақиятли ташкил этишда катта роль ўйнаган лидер эканлигини билишмасди. Гуруҳнинг бошқа қатнашчилари билан биргаликда у вақти-вақти билан Grateful Dead Productions (ГДР)да молиявий ва ташкилий масалаларни ҳал этишга жавоб беради. Grateful Deadнинг молиявий ютуқлари негизи бошқарувнинг ноёб услуги эди. Ахир 29 йил давомида гуруҳ келажакни аниқ кўрадиган ва ишларини юксак асосда олиб борадиган қудратли ички маданиятли ходимларга эга ташкилот туза олдилар ва бу ташкилот шунинг учун оммадан ажралиб туради.

Менежернинг маҳорати

Менежернинг иши қандайдир бир нуқтаи назарга ҳеч тўғри келмайди ва ҳар бир кишидан кенг малака соҳиби бўлишни тақозо этади. **Айрим тадқиқодчилар**, ташкилотлар ёки бўлинмалар раҳбарлари эса бўлиши лозим бўлган малака ва маҳоратларнинг узундан узоқ рўйхатини тузиб чиқишган, аммо биз уларни уч туркум (категория)га бирлаштирамиз. Булар концептуал, инсоний ва техник туркумлар. Уларнинг зарурийлик даражаси менежернинг хизмат зинасидаги ҳолатига боғлиқ бўлади, аммо самарадор раҳбар унга боғланиб қолмай малаканинг асосий туркумининг ҳайиқмасига мустақил эга бўлиши керак.

Концептуал малакалар

Концептуал малакалар — бу ташкилотни бир бутун ва айни пайтда унинг қисмлари ўртасидаги ўзаро алоқаларни аниқ

ажратган ҳолда тасаввур этадиган инсоннинг когнитив (билим орттириш) қобилиятидир. Шундай малакалар қаторига менежернинг фикрлаши, унинг келиб тушаётган ахборотларни ишлаб чиқилишини билиши ва режалаштириш қобилияти киради. Менежер фирмадаги ҳар бир бўлимни ташкилотдаги ролини, компаниянинг соҳадаги ўрнини ва унинг жамиятдаги ҳамда анча кенг амалиёт ва ижтимоий доирадаги ролини аниқ тасаввур қилиши керак. Бу бошқа хил нарсалардан ташқари стратегик фикр юритишни, яъни ташкилотни узок муддатга мўлжалланган келажагини баҳолаш қобилиyatини ҳам назарда тутади. Концептуал малакалар ҳамма менежерларга зарур, аммо улар ташкилотнинг олий даражадаги раҳбарлари учун алоҳида аҳамиятга эга. Улар пайдо бўладиган ҳар бир ҳолатнинг мазмунини тез илғаб, муҳим омилларни ажратиб, воқеанинг кейинги ривожини олдиндан кўра билишлари керак. Масалан, Microsoft Corporation дастур таъминоти асосий ишлаб чиқарувчисининг тизими ва фаолиятининг ташкил этилиши унинг асосчиси Билл Гейтснинг концептуал малакасини акс эттиради. Бизнеснинг аниқ шакллантирилган мақсади унинг барча ходимларига маълум. Microsoft миллиард-миллиард даромад олиб, ўзининг соҳа лидери деган обрўсини мустаҳкамлаб туради. Б.Гейтснинг ўзи компаниянинг (масалан, дастурлаштириш ихтисослашган) якка-бизнес фаолиятини мувофиқлаштиришда фаол қатнашади ва айни пайтда энг кучли менежерларга қўшимча ҳуқуқ бериб, ўз концепциясини (нуқтаи назарини) ривожлантиради. Microsoftнинг АКШдаги сотиш ва маркетинг бўйича вице-президенти катта Скотт Оки таъкидлаганидек, “Компаниянинг ҳар бир қисми ўз шахсий ҳасти билан яшайди, Билл [Гейтс] бўлса уларни бир-бирига бирлаштирувчи олим вазифасини бажаради”.

Менежер ташкилот иерархиясининг юқори поғонасига томон кўтарилишига қараб, у ўзининг концептуал малакаларини ривожлантиришга кўпроқ эътибор бериши керак. Акс ҳолда унинг “Пирамида” чўққиси томон йўли чўққининг олдидан остонасида тугаб қолиши мумкин. Масалан, катта инженер ташкилотнинг ривожланиш стратегияси тўғрисида ўйламай, техник муаммоларга боши билан шўнгиб кетган бўлса, агар унга компания раҳбарлик қилиш вазифаси топширилганда улдасидан чиқаолмаслиги мумкин. Чунки олий даражадаги менежерларнинг қарор қабул қилиш, ресурсларни тақ-

симлаш ва ўзгартиришларини амалга ошириш каби вазифалари кенг нуктаи назарни — фикр-мулоҳазларни талаб қилади.

Бошқарув даражаси:

Олий менежерлар

Ўрта бўгин менежерлари

Қуйи бўгин менежерлари

Рахбарлик мавқеига эга бўлмаган ходимлар (Персонал)

Ҳозирги замонда хорижий мамлакатларда бошқарувчилик фаолиятининг мазмун-моҳиятига доир янги қарашлар

Янгича фикрлашнинг вужудга келишига сабаб бўлган шарт-шароитлар:

- илмий — техник таракқиёт таъсири;
- илм-фан ва ишлаб чиқариш соҳасидаги потенциалнинг тақомилга эришуви натижасида пайдо бўлган илгор ғоялар тизимининг шаклланиши;
- иккинчи жаҳон урушидан сўнгги даврда инсонларнинг эҳтиёжларини қондиришга хизмат қилувчи ва прогрессив технологиялар асосида ташкил этиладиган ишлаб чиқариш соҳалари катта таъсирга эга бўлди;
- ишлаб чиқариш соҳасида кичик ва ўрта корхоналарнинг кўпроқ аҳамиятга эга бўлиши. Бунинг натижасида истеъмолчиларнинг алоҳида эҳтиёжларини қондириш имконияти туғилади. Ўз навбатида янгича шарт-шароитлар тақозосига кўра корхоналараро муносабатлар ва алоқалар тизими мураккаблашади. Бу вазиятда бизнес соҳасида амал
- қилувчи қуйидаги мезонларнинг аҳамияти тобора оша бошлади: ишлаб чиқариш жараёнини талаб ва таклиф муносабатларига тезкорлик билан мослаштири олиш, фаолиятнинг динамик хусусиятга эгаллиги ва ташқи муҳит талабларига жавобан тезда мослаша олиш.

Янгича назария асосини ташкил этувчи ғоялар тизими (1970–80 йиллар давомида шаклланди)

- Корхона — ички ва ташқи муҳит омилларининг узвий бирлиги сифатида эътироф этилувчи очиқ тизим демакдир;
- Ишлаб чиқаришда маҳсулот ҳажмига эмас, балки сифатига

кўпроқ аҳамият бериш; истеъмолчилар (мижозлар) эҳтиёжини қондириш устувор масала ҳисобланади;

- Бошқарувчилик соҳасида масалага вазиятли ёндашув принципининг татбиқ этилиши; шунга кўра, вазиятга тезкорлик билан ва тўғри муносабат билдириш муҳим аҳамият касб этади;
- Даромад келтирувчи асосий манба сифатида муайян соҳада тегишли билим ва малакага эга инсонлар эътироф этилади ва уларнинг потенциал имкониятларини тўлиқлигича намоён этиш учун қулай шарт-шароитлар яратилишига катта эътибор берилади;
- Ташкилий фаолиятни уюштириш соҳасида янгиликларни жорий этишга тайёрлик, ходимларнинг ишчанлигини оширмақ учун улар фаолиятини мотивлаштириш, бошқарув услубини такомиллаштиришга асосланган янгича бошқарув тизимининг ташкил этилиши.

Янгича парадигмага асос қилиб олинган бошқарувчилик принциплари:

- ходимларга нисбатан бегараз, холисона муносабатда бўлиш;
- менежерлик фаолиятининг самарали кечиши учун масъулиятни ҳис қила билиш;
- фирма фаолиятини уюштириш учун муҳим саналган горизонтал ва вертикал йўналишдаги алоқадорликни (коммуникациялар) ўрнатиш;
- фирма ходимларининг шахсий имкониятларини (қобилиятларини) тўлиқ намоён этиш учун зарур шарт-шароитларни яратиш;
- фирма фаолиятининг умумий натижаларида ҳар бир алоҳида ходимнинг шахсий ҳиссаси ифодаланишига эришмоқлик;
- атроф-муҳитда рўй берадиган ҳар қандай ўзгаришларга ўз вақтида ва мос равишда муносабат билдириш;
- одамлар билан ишлашда уларнинг ўз меҳнат фаолиятидан қониқиш ҳиссини ҳис қилишига алоҳида эътибор бериш;
- менежерларнинг ҳамкорлик ришталарини ўрнатиш ниятида ишчи гуруҳлари билан бевосита ишлай билиши;
- менежер иш жараёнида ким билан мулоқотга киришишидан қатъи назар ҳаммани тинглай билиши лозим;

- менежмент соҳасида бизнес этикасига қатъий амал қилиш муваффақият гаровидир;
- инсонларга ишониш ва улар билан ҳалол муносабатда бўлиш;
- менежментнинг қуйидаги асосларига таяниш: сифат, ҳарajatлар, сервис, фан ютуқларини жорий этиш, ресурслар устидан назорат ўрнатиш, персонал билан ишлаш;
- шахсий лаёқат ва салоҳиятни узлуксиз такомиллаштириш.

Менежмент аслида санъат турими ёки илм соҳаси

Менежмент - бу санъат тури

Менежментга конкрет бошқарувчилик хатти-ҳаракатлари мажмуи сифатида қаралса, унинг мазмуни қуйидагича талқин этилиши мумкин. Менежмент формал ташкилотлар фаолиятини уюштириш ва ривожлантиришда муҳим аҳамиятга молик ижтимоий фаолият туридир. Ушбу фаолият соҳасида эришилган юксак малака ва маҳорат ҳеч шубҳасиз санъат даражасидаги ютуқ сифатида эътироф этилиши мумкин. Менежмент санъат тури сифатида талқин этилсада, бу соҳада юксак маҳоратга эга бўлмоқлик учун мазкур фаолият турига асос бўлгувчи концептуал ғоялар, назарий принципларни пухта ўзлаштириш ва иш услубиятини амалий жиҳатдан доимий равишда такомиллаштирамоқлик зарур.

Менежментни санъат тури деб эътироф этиш учун асос бўлгувчи ғоялар

- ташкилотлар – ижтимоий-техник жиҳатдан мураккаб саналган тизимлардир. Уларнинг фаолиятига ички ва ташқи муҳитнинг бир қатор омиллари ўз таъсирини ўтказди.
- Ташкилотларда фаолият юритувчи инсонлар энг муҳим ташкилий омил ҳисобланади. Бу омилнинг аҳамиятини ўринли ва тўғри эътироф этмоқлик учун нафақат илмий ёндашув зарур, балки конкрет вазиятларда ундан фойдалана олиш маҳоратини ривожлантириш лозим бўлади.
- Кўпчилик мутахассисларнинг фикрига кўра, бошқарувчилик алоҳида истеъдод ва тажриба талаб этади, шунга кўра бўлган санъат туридир.

Менежментнинг илм соҳаси деб эътироф этилиши беҳуда эмас. Бундай нуқтаи назарни пайдо бўлишига бошқарувчилик

амалиёти жиддий таъсир кўрсатади. Менежмент соҳасида тўпланган бой тажриба умумлаштирилиб алоҳида предмет учун асос қилиб олинади. Бу соҳанинг ўзига хос муаммолари ва уларнинг счимини излаш методологияси мавжуд. Менежмент фанининг назарий асосини бир неча юз йиллар давомида тўпланган амалий тажриба натижалари ташкил этади, уларни назарий жиҳатдан асослаб турли хил концепциялар, назарий ғоялар, иш принциплари ва услублари ишлаб чиқилган. Аммо алоҳида фан соҳаси сифатида менежмент XIX асрга келиб шакллана бошлади.

Вазифалари:

- бошқарувчилик фаолиятининг мазмуни ва табиатини изохлаб бериш;
- бошқарувчилик соҳасида рўй берадиган воқеалар, ҳолатлар, алоқа ва муносабатлар ўртасида сабаб — оқибат муносабатларининг ўрнатилишини изохлаб бериш;
- ташкилотга кирувчи инсонларнинг умумий меҳнат фаолияти ҳам фойдали, ҳам самарали бўлмоғи учун муҳим саналган омилар ва шарт-шароитларни аниқлаш;
- жорий фаолиятни ўз вақтида ва ўринли бошқаришга эришиш;
- воқеалар ривожини олдиндан кўра билиш ва шунга кўра ташкилот фаолиятининг стратегияси ҳамда сиёсатини ишлаб чиқиш.

Менежернинг функциялари:

- ташкилот фаолиятининг ривожланиш йўналишини белгилаш. Бунинг учун ташкилотнинг ичкарасида ва ташқарисида кўзланган мақсадни амалга оширмаклик учун қулай имкониятлар, ресурслар ва шарт-шароитлар аниқланиши лозим;
- ташкилот фаолиятини янада такомиллаштиришга оид лойиҳаларни тайёрлайди ва рўёбга чиқаради;
- ташкилот фаолиятига алоқадор муайян лойиҳаларни тайёрлаш устидан назорат ўрнатади;
- ташкилот ўз фаолияти давомида қутилмаган ҳолатларга тушиб қолса, менежер вазият тақозосига кўра умумий фаолиятни ташкиллаштириши лозим;

- ташкилот ихтиёрида бўлган барча турдаги ресурслар тақсимоти учун жавобгарликка эга;
- ташкилот вакили сифатида шартномалар тузишда қатнашади.
- ташкилот фаолиятини янада такомиллаштиришга оид лойиҳаларни тайёрлайди ва рўёбга чиқаради;
- ташкилот фаолиятига алоқадор муайян лойиҳаларни тайёрлаш устидан назорат ўрнатади;
- ташкилотнинг ички ва ташқи муҳитига тегишли, ўз фаолияти учун муҳим бўлган турли хил информацияларни тўплайди ва қайта ишлайди;
- ташкилотга келувчи ҳар қандай информацияни ўзида тўплайди ва тақсимлайди (ўзига хос “нерв маркази” ролини бажаради);
- ташкилотда тўпланган жами информацияларни тегишли тарзда ифодалаб қўл остидаги ходимларга етказиши, ташкилотнинг сиёсатини ва фаолият мақсадини персоналга тушунтириб беради;
- ташкилотнинг ташқи алоқаларини ўрнатиш ва амалга ошириш учун муҳим бўлган информацияларни жамлайди ва тегишли субъектларга етказиши, зарурат туғилса, эксперт сифатида фаолият юргизади.
- ташкилот микёсида шахслараро алоқалар ва муносабатларни тартибга солиш билан боғлиқ вазифалар.
- ҳуқуқий ёки ижтимоий характерга эга бўлган масалалар билан шугулланади;
- ташкилот ходимларининг фаолиятини мотивлаштириш ва фаоллаштириш, ташкилот учун зарур бўлган кадрларни топшиш ва ишга тайёрлаш учун жавобгар, умумий микёсда фаолиятни мувофиқлаштиради;
- ташкилот фаолияти учун муҳим бўлган информацияларни етказиб берувчи манбалар тизимининг ишини йўлга қўйишни таъминлайди.

Менежерлик фаолиятининг характери ва менежернинг малакавий салоҳиятига нисбатан илгари суриладиган талаблар

Бошқарувчилик фаолиятининг ўзига хос хусусиятлари

- менежерлик ўзига хос ақлий меҳнат тури бўлиб, ўз таркибига қуйидаги фаолият йўналишларини киритади: маъмурий ташкилотчилик ва тарбиявий фаолият, аналитик ва *конструктив* фаолият, инфор­мацион- техник фаолият;
- ишлаб чиқариш жараёнининг пировард натижасида билвосита ўз меҳнати самарасини намоён этади (таш­килотнинг бошқа ходимлари бажарадиган меҳнат жараёнини уюштириш ва бошқариш орқали);
- менежерлик фаолияти аслида информация билан ишлаш демакдир;
- менежерлик фаолиятининг ёрдамчи воситаси- оргтехника ва ЭХМ;
- менежерлик фаолиятининг натижаси-вазиятга мос бошқарувчилик қарорининг қабул қилиниши;
- профессионал иш бошқарувчиларга нисбатан илгари суриладиган талаблар мажмуи;
- махсус малакавий ва назарий билимларга эга бўлиш ва улардан ўз ўрнида фойдалана билиш;
- тез ривожланувчи ва ноаниқ вазиятларда тегишлича қарор қабул қилиш ва ўз қарорини асослай билиш;
- корхона иш юритаётган иқтисодий соҳа бўйича кенг қўламли маълумотларга эга бўлиш, хусусан, мазкур соҳада амалга оширилаётган илмий изланишларнинг, техника, технологиялар, рақобатчилик ҳолатини, тайёр маҳсулотга нисбатан мавжуд талаб даражасини билиш;
- бошқа ташкилотлар ва иқтисодий соҳаларда мавжуд менежерлик тажрибасидан воқиф бўлиш;
- мавжуд ресурсларни ишлата билиш (бошқариш), корхона фаолиятини режалаштира олиш ва истиқболни кўра билиш, ўз касбий маҳоратини ошириш услубларидан бохабарлик;
- замонавий инфор­мацион технологияларни, коммуникация воситаларини ишлата билиш;

- инсонлар билан ишлай билиши ва ўз-ўзини бошқара олиши (ўзгалар томонидан ишонч ва ҳурмат каби инсоний ҳистуйгуларни уйғотишга қодир шахсий ҳислатларнинг мавжудлиги)
- юқори даражадаги масъулият ҳисси ва ўз касбига садоқат;
- ўзаро муносабатларда ростгўйлик ва ҳамкасбларига нисбатан ишонч билан муносабатда бўла билиш;
- ўз фикр-мулоҳазаларини аниқ ва раван ифодалай олиш, ўзгаларни ишонтира билиш;
- эгаллаган мавқеи ва мансабидан қатъи назар инсонларга нисбатан ҳурмат билан муносабатда бўлиш;
- ўзининг жисмоний ва маънавий (рухий) куч-қувватини тезда тиклай билиш, шахсий фаолиятини танқидий идрок қила олиш.

Менежер бўлиш нима дегани?

Менежер бўлиш учун нима қилиш керак?

Биз менежерларнинг ташкилий фаолиятини таъминловчи турли ташкилот даражадаги асосий вазифаларни ўзларининг концептуал, имконий ва техник малакаларини қўллаб, бажаришини кўриб чиқдик. Агар сиз ҳеч қачон менежер бўлиб ишламаган бўлсангиз, улар ишининг соатлари, кунлари қандай ўтишларини тасаввур этишингиз қийин. Менежерларнинг вазифаси шунчалик турли-туманки, уларни атрофлича баён қилиш учун қатор-қатор тадқиқот ишлари олиб бориш зарур. Менежерларнинг кундалик фаолияти тўғрисидаги саволга Генри Менцберг бошқаларга қараганда яхшироқ жавоб берган. Ғарб олими ўз тадқиқоти иштирокчилари бўлган менежерларнинг кетидан бир неча ойлаб изма-из юриб, улар бажарадиган ҳамма ишларини ўрганиб чиққан ва у бошқарув фаолиятининг уч асосий тавсифини ва менежерлар бажарадиган асосий 10та вазифани алоҳида кўрсатиб ўтган.

Кейинги менежмент ҳақидаги таърифимиз бу хулосаларнинг ғоят тўғри эканлигини тасдиқлайди.

Менежмент — муваффақиятли фаолиятни таъминлашга қодир бошқарув услуги.

Корхонанинг муваффақиятли фаолиятини таъминлаш учун муҳим саналган шарт-шароитлар.

Иқтисодий соҳада ўз ўрни ва мавқеини сақламоқлик учун курашиш.

Айрим корхоналар ўз фаолият мақсадига эришгач тугатилади. Бирок, кўпчилик ташкилотлар имкон қадар узоқ вақт давомида фаолият юритишни кўзлайди. Бунинг учун вазият тақозосига кўра фаолият мақсадларини ва йўналишларини ўзгартиришга тўғри келади. Бизнес билан шугулланишни кўзловчи барча корхоналар вақти-вақти билан янги маҳсулот ёки хизмат турини таклиф этишга уринади.

Ташкилий ва иқтисодий самарадорлик.

Ташкилот узоқ вақт мобайнида муваффақиятли иш юритиши учун ўз фаолиятини ҳам ташкилий, ҳам иқтисодий жиҳатдан самарали бўлишига эришмоғи лозим. П.Друкернинг эътирофича, ташкилий самарадорлик муайян хатти-ҳаракатлар ўринли ва тўғри бажарилаётганлигидан далолат берса, иқтисодий самарадорлик ушбу хатти-ҳаракатларнинг пировард натижаси ҳисобланади.

Ташкилий самарадорликни аниқлаш ва ҳисоблаб чиқиш жуда мушкул, зеро кўпчилик ҳолларда, бу хил фаолият кўз илгамас даражада кечеди. Бирок, иқтисодий самарадорликни миқдорий жиҳатдан ифодалаб ҳисоблаб чиқса бўлади. Чунки маҳсулотни ишлаб чиқариш давомида ишлатилган ресурсларга ва яқуний маҳсулотга сарфланган харажатларни аниқлаш мумкин.

Самарадорлик кенг маънода ишнинг натижалиллигини характерловчи тушунча ҳисобланади, бошқача қилиб айтганда ишлаб чиқариш харажатлари билан таққосланганда қўйилган мақсадга эришиш демакдир. “Самара” - бу универсал тушунчадир. У инсон фаолиятининг барча соҳаларида иқтисодиётда, фан ва техникани ривожлантиришда, сиёсат ва маънавиятда қўлланилади.

Иқтисодиётда мазкур тушунчанинг англаш қўлланилишини тўғри учун аввало “ишлаб чиқариш самарадорлиги”

тушунчаси билан “ишлаб чиқаришни бошқариш самарадорлиги” тушунчаларини фарқлай олиш керак.

Ишлаб чиқариш самарадорлиги деганда, корхонанинг ишлаб чиқариш натижаси (самараси) билан унинг харажатлари ўртасидаги фарқ тушунилади. Бу тушунчадан ишлаб чиқаришни ривожлантириш жараёнига баҳо бериш вақтида фойдаланилади. Бу тушунча корхона фаолиятидаги сифат ўзгаришларини акс эттиради.

Иқтисодиёт фанининг назариётчи ва амалиётчилари ишлаб чиқариш иқтисодий самарадорлигининг ўзига хос характери билан белгилаб, маҳсулот ишлаб чиқариш харажатларини, жамият эҳтиёжларини қондириш билан ўзаро боғлиқлигини кўрсатиб берганлар.

Мисалда ишлаб чиқаришни бошқариш самарадорлиги деганда, бошқариш жараёнининг, бошқариш фаолиятининг ўзини натижаллиги тушунилади.

Бошқариш жараёнининг самарадорлиги - бу мураккаб, кўп қиррали ижтимоий-иқтисодий категория. Бу бошқаришнинг барча жабҳаларини қамраб олади ва бу жараёнда юзага чиқадиган иқтисодий, ижтимоий, ташкилий, маркетинг, технологик ва бошқа муносабатларнинг ўзига хос хусусиятларини акс эттиради.

Бошқариш самарадорлигининг кўп қирралилиги уни акс эттирувчи тушунчалар хилма-хиллигини юзага келтиради. Улардан бошқариш тизимининг асосини, яъни энг муҳимларини ажратиш олиш мумкин:

- бошқариш ходимларини меҳнатини самарадорлиги;
- бошқарув аппаратининг бошқарув фаолияти ёки унинг алоҳида олинган органлари ва бўлинмалари фаолиятининг самарадорлиги;
- бошқарувчилик жараёнининг самарадорлиги (бошқарувчилик қарорларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш);
- бошқарув тизимининг самарадорлиги (бошқарув пиллапоясини иерархиясини ҳисобга олган ҳолда);
- бошқарув механизми самарадорлиги (бошқарув усуллари, висталари, дастаклари, манфаатдорликлари ва шакллари).

Ижтимоий самарадорлик кўрсаткичлари ва турлари:

“Кўрсаткич” тушунчаси баҳоланаётган объект, предметнинг бирон-бир хусусиятини, унинг муҳим томонларини ха-

рактёрлайди. Бошқариш самарадорлигининг дастлабки кўрсаткичларини учта гуруҳга ажратиш мумкин:

Техник кўрсаткичлар.

Улар эксплуатацион сифатни, бошқаришдаги техник воқиталарнинг таққослама параметрларини ва улардан фойдаланиш даражасини белгилайди.

Ташкилий кўрсаткичлар.

Улар бошқариш жараёнининг тузилишини, ташкилий тузилмани, ахборотлар ва ҳужжатлар билан ишлашни белгилайди.

Ижтимоий кўрсаткичлар.

Улар бошқарув аппарати меҳнат шароитини, меҳнатнинг санитария-гигиена, психофизиологик ҳолатини, эстетик ва ижтимоий омилларни белгилайди.

Бошқариш самарадорлигининг асосий иқтисодий кўрсаткичлари қуйидагилар:

- йиллик иқтисодий самара (сарф -харажатларда тежамкорлик);
- бошқаришни такомиллаштириш учун бир йўла қилинади-ган сарфларни қоплаш муддатлари;
- бошқарув аппарати меҳнат унумдорлигининг ошиши;

Йиллик иқтисодий самара қуйидаги формула бўйича аниқланади:

$$C_N = T_N - X_{6N} \times E_N$$

бу ерда,

T_N -шартли йиллик тежам;

X_{6N} -бир йўла қилинган сарфлар;

E_N -самарадорлигининг норматив коэффициенти (харажатларни нормативдаги қоплаш муддатларига тескари миқдор).

Бошқариш самарадорлигини икки хил усул билан қуйидаги формулалар ёрдамида ҳисоблаш мумкин:

$$C_6 = \frac{H_n}{X_6} \quad \text{ва} \quad C_6 = \frac{H_n}{X_6}$$

бу ерда,

H_n - пировард натижа (корхона фаолиятининг самарадорлиги);

H_b - фақат бошқарув аппарати фаолиятининг натижаси;

X_b - бошқарувчилик фаолияти билан боғлиқ жаражатлар.

Бошқаришнинг бир йўла қилинган сарфларини қуйидагича ҳисоблаш мумкин:

$$X_{b,б.н} = K + H$$

бу ерда,

K - капитал сарфлар, сўм,

H - капитал сарфларга оид бўлмаган сарфлар, сўм.

Бошқарувнинг ҳар қандай даражасида, юқори миқёсдаги тургун унумдорликка барча поғонадаги бошқарувчилар ҳар хил турдаги бошқарувчилик вазифаларини аниқ бажарсагина эришиш мумкин.

Бошқарув аппаратининг меҳнат унумдорлигини қуйидагича ҳисоблаш мумкин:

$$M_g = \frac{T_m}{B_{a.x.c.}}$$

Бу ерда,

M_y - меҳнат унумдорлиги, сўм,

T_m - товар маҳсулоти, сўм;

$B_{a.x.c.}$ - бошқарув аппарати ходимларининг сони (киши).

Маълумки, бошқарув меҳнатининг предмети бўлиб, ишлаб чиқаришнинг моддий-ашёвий элементлари эмас, бошқа ахборот, турли хилдаги ҳужжатлар, бошқарув қарорлари ҳисобланади. Корхоналарда ахборот ҳажми ва улар билан боғлиқ одамларнинг сони ҳар доим ортиб борди. Ахборотларни қайта ишлашда техника алоқалари, бутун жаҳон телефон ва телевизион тармоқлари фойдаланиш ахборотлар ҳажмини кескин оширади ва уларни ўтказиш вақтини қисқартиради.

Ахборотларни ўтказишда вақтнинг қисқариши туфайли ушбу ахборотларни қайта ишлашга ва улардан фойдаланишга кўпроқ вақт қолади. Ахборотларни қайта ишлашга соҳасига техника ва технологияни татбиқ этиш билан бошқарувнинг барча даражаларида унумдорлик ошади. Компьютер техникаси

хар қандай ижодий жараёни тезлаштиришга имкон яратади. Алоқа техникаси зарур ахборотларни керакли вақтда олишга ёрдам беради. Ахборотлар техникаси қарор қабул қилиш жараёнини яхшилайдди ва ушбу жараёнда кўп меҳнат талаб қиладиган операцияларни тез ҳал қилади ва бошқарувчининг фойдаланишига имкон яратади.

Ўз моҳиятига кўра бошқарув самарадорлиги иқтисодий ва ижтимоий бўлади. Самарадорликни ушбу турларга ажратилиши мақсаднинг ҳар хиллиги (ўзаро боғлиқ бўлса ҳам) ва самаранинг ўзига хос хусусияти (ижтимоий ва иқтисодий) билан характерланади.

Иқтисодиётни бошқариш нафақат ишлаб чиқаришни бошқариш балки инсонларни, улар ўртасидаги муносабатларни, шу жумладан, ижтимоий муносабатларни бошқариш каби кўринишларда ҳам юзага келади. Кенг маънода иқтисодий муносабатлар ҳам ижтимоий муносабатлар ҳисобланади, чунки улар одамлар ўртасидаги муносабатларни акс эттиради. Ижтимоий муносабатларнинг иккинчи даражаси – бу ишчилар, деҳқонлар, зиёлилар ўртасидаги, миллатлараро ва миллат ичидаги, шаҳар ва қишлоқлар ўртасидаги ва ҳоказо муносабатлардир. Ижтимоий муносабатларнинг учинчи даражаси – бу меҳнат жамоалари ва жамоа ичидаги аъзоларнинг ўзаро муносабатларидир. Ижтимоий муносабатларнинг ушбу учинчи тури ва шунга мувофиқ ижтимоий бошқарув даражалари ҳам ўзаро бир-бири билан боғлиқ. Ижтимоий бошқарувнинг ҳар қандай даражасида бошқариладиган объект бўлиб инсон ҳисобланади.

Ижтимоий муносабатларни бошқариш бирлиги иккита даражада давлат томонидан конституция, фармон ва қарорлар асосида амалга оширилади. Ижтимоий муносабатларни бошқариш меҳнат жамоаси даражасида корхона маъмурияти томонидан меҳнат жамоаси иштирокида бажарилади.

Корхона фаолиятида энг муҳим ролни ишлаб чиқариш жамоаси ўйнайдди. Корхона фаолиятининг самарадорлиги ходимлар қандай танлаб олинганлигига, уларга юклатилган вазифа бўйича мажбуриятларни 1 ой даражада ҳис қилишга, уларнинг қанчалик – меҳнат қилишига боғлиқ.

Одамларни бошқаришда қуйидагилар тақозо этилади:
- ҳар бир одамнинг ижтимоий роли, унинг ишлаб чиқаришдаги ўрни, вазифалари, ҳуқуқ ва мажбуриятларини аниқлаш;

- ҳар бир одам ўзининг ижтимоий роли, вазифалари, ҳуқук ва мажбуриятларини билиши;
- ҳар бир одамнинг ўз ролини билдириш.

Корхонани муваффақиятли бошқариш учун меҳнат жамоаси меъёридаги психологик шартни яратиши, биродарлик ва бирдамлик муносабатларини ўрнатиши, тартиб - интизомни мустаҳкамлаши ва жамоа олдидаги жавобгарлик ҳиссиётини кучайтириши зарур. Одам шахсига, унинг имкониятларига ва талабларига эътиборни кучайтириш ҳам муваффақиятли бошқариш учун зарурдир. Бунда сиёсий роль бошқарувнинг функционал органларига: корхонанинг ижтимоий психологик хизматида, ҳуқуқшунос ва психологларга, кадрлар бўлимига тегишли бўлади.

Бозор иқтисодиёти ижтимоий масалалар масштабни камайтиради, чунки ҳозирги шароитда меҳнат самарадорлиги нафақат ишлаб чиқаришнинг техник қуролланиш даражасига боғлиқ бўлмасдан, балки, ишлаб чиқариш жамоасининг ижтимоий таркибига, жамоа аъзолари ўртасидаги муносабатларни бошқариш даражасига, ишчилар фаоллиги даражасига ҳам боғлиқ, шу сабабли жамоани ижтимоий ривожлантириш, юқори меҳнат унумдорлигига эришиши учун қулай шароит яратишга катта эътибор бериш зарур.

Ташкилот фаолиятининг нисбий самарадорлиги унумдорлик кўрсаткичида ўз ифодасини топади.

Унумдорлик – миқдорий жиҳатдан олганда, тайёр маҳсулотлар миқдорини ишлаб чиқариш жараёнида фойдаланилган ресурслар миқдорига нисбати. Кенг маънода олганда, бу тушунча нисбий самарадорлик ва ташкилотнинг тежамлилигини ифодалайди.

Рақобатчилик шароитларида ташкилот ўз ўрни ва мавқеини сақлаб қолиши учун ўта муҳим саналган омиллардан биридир.

Шундай қилиб, бошқарув фаолиятининг самарадорлиги ва унумдорлигига фақат менежерлар бозор муносабатлари ҳўжалик механизмини, меҳнат жамоасини сафарбар қилишда қўлланиладиган иқтисодий ижтимоий дастак ва стимуллارни яхши билганда, уларни жиддий ва малакали қўллаганда, яъни такомиллаштиригандагина эришилади.

Қабул қилинган қарорларнинг амалий ижросини таъминлай олиш аҳамияти

Бошқарувчилик қарорлари аслини олганда ғоя сифатида мавжуд бўлиб, энг муҳим масала мазкур ғояни моддийлаштиришдан иборат. Бошқарувчилик фаолиятининг бош мақсади реал вазиятларда реал одамлар ёрдамида, реал вазифаларнинг адо этилишига эришмоқликдан иборатдир. Қабул қилинган қарор ўз амалий ижросини топсагина, муваффақиятли деб эътироф этилиши мумкин. Бошқача айтганда, тўғри қарор қабул қилишнинг ўзи кифоя эмас, балки унинг амалий ижросини таъминлай олиш ҳам ғоятда муҳимдир.

III. БОБ Менежерликнинг асосий функциялари

Бошқарувчилик фаолиятига оид қарорларни қабул қилиш (иш жараёнини режалаштириш).

Иш жараёнини режалаштириш деганда, бошқарув объектининг зиммасига юкланадиган вазифа, унинг олдига қўйиладиган конкрет мақсад назарда тутилади. Бошқарувчининг қарори ёзма ёки оғзаки тарзда ифодаланиши мумкин. Менежментда мазкур ҳолат бошқарувчилик қарорининг қабул қилиниши деб юритилади. Фаолиятни режалаштириш - ягона мақсад йўлида барча ташкилот аъзоларининг ҳатти – ҳаракатларини (уриниши, изланиши) уйғун бирлаштиришга ёрдам берувчи воситадир. Бошқарувчилик туб маънода айнан фаолиятни режалаштиришдан бошланади. Корхонанинг мақсадли фаолияти қанчалик муваффақиятли кечиши, ушбу вазифанинг сифатли ижро этилишига бевосита боғлиқ.

Фаолиятни режалаштириш куйидаги масалаларга ойдинлик киритишга ёрдам беради:

- *Айни вақтда корхонанинг аҳволи қай даражада?* Бу саволга жавоб излаш давомида менежерлар ташкилотнинг кучли ва заиф томонларини таҳлил қилиши лозим. Ташкилот фаолиятининг муҳим жиҳатларини (молиявий соҳа, маркетинг, персоналнинг имкониятлари) ўрганиб чиқиш асосида ташкилотнинг реал имкониятларини аниқлаш мумкин бўлади.
- *Фаолият мақсади ва йўналиши қандай бўлиши лозим?* Бу масаланинг ечимини излаш чоғида менежерлар ташқи муҳитни ўрганиб ташкилотнинг имкониятлари қандай, унга қимлар ва нималар тўсқинлик қилиши мумкин, деган саволларга жавоб топмоғи лозим.
- *Мақсадли фаолиятни қай тарзда амалга оширмоқ керак?* Бу йўналишда менежерларнинг асосий вазифаси ташкилот аъзоларининг олдига қўйиладиган конкрет вазифаларни белгилаб беришдан иборат.

Фаолиятни режалаштириш давомида қабул қилинадиган қарорларнинг таснифи.

Ҳатти-ҳаракатларнинг давомийлиги бўйича.

- узоқ муддатга мўлжалланган;

- киска муддатли;
- бир маротаба бажариладиган ҳаракатлар.

Ижро мажбурияти бўйича:

- катъий императив асосдаги қарорлар;
- тавсия тарзидаги қарорлар.

Мазмунига кўра:

- иктисодий;
- ижтимоий;
- ташкилий;
- илмий аҳамиятга молик қарорлар.

Тузилмавий жиҳатдан ташкиллаштирилишига кўра:

- программалаштирилган;
- программалаштирилмаган.

Қарорни қабул қилувчи шахс нуктаи назаридан;

- индивидуал;
- жамоавий тарзда қабул қилинган қарорлар.

Қабул қилинган қарорнинг таъсир доирасига кўра:

- ташкилотнинг ўзида амал қилувчи;
- ташкилотдан ташқарида ҳам амал қилувчи қарорлар.

Ташкилотнинг қай бир даражасида қарор қабул қилинишига кўра:

- бутун ташкилот миқёсида;
- тузилмавий бўлинмалар миқёсида;
- функционал хизмат бўлимлари миқёсида;
- алоҳида ходимларга тегишли қарорлар.

Таъсир даражасининг кўламига кўра:

- бир даражалик;
- кўп даражалик қарорлар.

Кўзланган мақсадларнинг миқдорига қараб:

- бир мақсадли;
- кўп мақсадли қарорлар.

Менежментнинг асосий функциялари: қабул қилинган қарорларни амалга ошириш жараёнини ташкиллаштириш

Қабул қилинган қарорларни амалга ошириш жара-

ЎНИНИ ТАШКИЛЛАШТИРИШ – ташкилий жиҳатдан илгари сурилган вазифани бажаришга киришмоқлик учун зарур шарт – шароит яратиш демакдир. Бунда сўз, кўзланган мақсад йўлида бошқарилувчи тизимнинг барча элементлари ўртасида самарали алоқадорликни таъминлашга имкон берувчи муносабатларни ўрната олиши зарур. Ташкиллаштириш – умумий бошқарувчилик масъулияти ва ваколатини қисмларга ажратиб бошқарув тизимининг турли поғоналарига тақсимлаб юбориш, шу билан бирга ҳар хил иш турларини бажарувчи бўғимлар ўртасида ўзаро алоқадорликни ўрнатиш демакдир.

Менежментнинг асосий функциялари: персонал фаолиятини мотивлаштириш (мотивлаштиришнинг таркибий маъноси бўйича белгиланиши).

Персонал фаолиятини мотивлаштириш менежментнинг асосий функцияларидан бири ҳисобланади. Мазкур функциянинг бажарилиши персонал зиммасига юкланган ваколатлар ва мажбуриятларнинг бошқарувчилик қарорларига мувофиқ равишда бажарилишини тақозо этади. Кенг маънода олганда, мотивлаштириш қўйилган мақсад сари интилишга ундамоқликни аниқлатади.

Мотивлаштиришни таркибий жиҳатдан белгилашга асосланган назария туб маънода инсонларнинг муайян хатти-ҳаракатларига тўртки бўлувчи ички майил (рағбат)ларни аниқлашга асосланади.

Маслоунинг мотивлаштириш назарияси асос бўлиб хизмат қилади

Инсонни фаолиятга ундовчи асосий эҳтиёжлар гуруҳи (нисбий тасниф):

- *Ҳаётий лаёқатни таъминлаш учун муҳим саналган физиологик эҳтиёжлар;*
- *Шахсий хавфсизликни таъминлаш ва эртанги кунга ишонч билан қараш эҳтиёжи;*
- *Ижтимоий аҳамиятга молик эҳтиёжлар (хусусан, бирон-бир ижтимоий жамоа ёки гуруҳга мансуб бўлиш эҳтиёжи);*
- *Шахснинг ҳурмат-эҳтиромга сазовор бўлишдек табиий интилишини қондириш эҳтиёжи;*
- *Инсоннинг шахс сифатида ўзлигини ифодалаш ва намоён этиш эҳтиёжи.*

Назариянинг ўзига хос хусусиятлари:

- Маслоу эҳтиёжларнинг иерархик тузилмасида қуйи поғоналарда ифодаланган асосий эҳтиёжларни (физиологик, шахсий ҳавфсизликни таъминлаш) биринчи навбатда қондирилиши муҳим эканлигини алоҳида таъкидлаган.
- иерархик тузилманинг юқори поғоналарида ифодаланган асосий эҳтиёжлар устувор аҳамиятга эга бўлмоғи учун паст поғонадаги табиий эҳтиёжлар тўлиғича ёхуд қисман қондирилиши лозим.
- Менежер қўл остидаги ходимлар билан ишлаш жараёнида ҳар бир шахснинг фаолиятини белгилаб берувчи энг муҳим эҳтиёж(лар)ни аниқлаб олиши лозим, зеро шу тариқа кишини ҳаракатга келтирувчи асосий омилни ҳисобга олиш мумкин бўлади
- Назариянинг камчилиги шундаки, амалий жиҳатдан унга асос бўлган ғоялар ўз тасдиғини топмаган (хусусан, алоҳида олинган битта эҳтиёжнинг қондирилиши ўз-ўзидан кейинги босқичдаги эҳтиёжларнинг қондирилишига туртки бўлиши ҳақидаги ғоя). Бундан ташқари, назарияда инсонларнинг индивидуал хусусиятлари эътибордан четда қолган.
Д. Мак Клеланднинг эҳтиёжлар назарияси.

Қондирилиши лозим бўлган эҳтиёжларнинг босқичли ифодаси:

- *Ҳуқумронлик қилиш эҳтиёжи*, яъни ўзга кимсаларга таъсир ўтказиш истағининг кучли ифодаланиши. Мазкур ҳислат авантюризм ёки зулм ўтказишга мойиллик каби ҳислатлар билан уйғун намоён бўлмаган тақдирда раҳбарлик фаолияти билан шуғулланиш учун муҳим омил саналади;
- *Муваффақият қозониш эҳтиёжи*. Мазкур эҳтиёжнинг қондирилишини эътиборга олганда алоҳида шахс (гуруҳ, тузилма)нинг муваффақият қозониши аҳамиятга молик эмас, ташкилотнинг ўз мақсадига эришиши диққатга сазовор бўлади. Муваффақият қозонишга интилувчи шахслар билан мулоқот давомида менежер имкон қадар уларнинг ташаббускорлигини бўғмаслиги лозим.
- *Бирон-бир ижтимоий гуруҳ (жамоа)га мансуб бўлиш эҳтиёжи*. Инсонлар билан ишлаш жараёнида мазкур туркумга оид алоҳида эҳтиёжларни инобатга олиш муҳим.

Ф.Герцбергнинг икки омиллик назарияси (мазкур назарий таълимотдан фойдаланмоқ учун менежер инсон фаолиятига таъсир килувчи гигиеник ва мотивлаштирувчи омиллар рўйхатини ишлаб чиқиши лозим. Шундан сўнг ҳар бир ходимга ихтиёрий равишда ўзига маъқулини танлаб олишга имкон беради).

Кишиларнинг хатти – ҳаракатларига таъсир ўтказувчи икки хил омиллар гуруҳи:

- *Гигиеник омиллар:* меҳнат шароити, ижтимоий муносабатлар, бошқарувчилик услуби, меҳнатни тақдирлаш принципи, ташкилотда ўрнатилган ижтимоий - психологик муҳит. Мазкур омилларнинг мавжудлиги инсонларда ўз ишидан қониқмаслик каби салбий ҳис-туйғуларнинг пайдо бўлиши ва ифодаланиши учун имконият бермайди;
- *Мотивлаштирувчи омиллар.* Бунда бажарилаётган меҳнат ўз-ўзича қадрли саналади, масъулият ҳисси анча кучли ҳисобланади, малаканинг такомиллаштирилиши учун қулай имконият мавжуд бўлади. Ушбу омиллар ўз ифодасини топган ҳолда ўз меҳнатидан қониқиш ҳисси пайдо бўлади.

Менежментнинг асосий функциялари: персонал фаолиятини мотивлаштириш (*мотивлаштиришнинг амалга оширилиши бўйича*)

Процессуал назарий таълимотлар одамларнинг реал воқеликни идрок этиши ва билиши асосида қандай фаолият юритишига эътибор қаратади. Бу хил назария тарафдорлари шахснинг қўйилган мақсад сари қай тарзда интилишини ва ўз ҳаракатларини қандай ташкиллаштирилишини ўрганади. Уларнинг эътирофича, шахс фаолияти асосий эҳтиёжларни қондиришгагина эмас, балки конкрет шарт-шароитларда ихтиёр этилган ҳаракатларнинг оқибатларини олдиндан кўра билишга ҳам асосланади.

Умидворлик назариясига кўра инсон ихтиёрий равишда танлаб олган фаолият услуби пировард натижада унинг бирон-бир эҳтиёжини қондиришга олиб келади, деган эҳтимол билан иш кўради.

Умидворлик - шахс томонидан конкрет воқеликнинг эҳтимоллий ривожланишини баҳолаш.

Мазкур назарияга мувофиқ ўта муҳим ҳисобланган ўзаро алоқалар ва уларга мос келувчи умид – истаклар:

бажарилган меҳнат ва унинг пировард натижаси;
меҳнат натижасига кўра тақдирлаш;
меҳнатни тақдирлаш - валентлик (меҳнатнинг кадр-
ланишидан қониқиш ҳосил қилиниши).

*Бошқарувчилик соҳасида ушбу назарий принцип-
ларнинг қўлланилиши:*

- табиатан ҳар хил одамлар турлича эҳтиёжларни қондиришга интилади. Шунинг учун конкрет меҳнат самарасини ва унинг тақдирланишини улар турлича баҳолашади. Ушбу ҳолда раҳбарият ходимларнинг муайян эҳтиёжларини инobatга олиб меҳнат самарасини тақдирлаш принципига амал қилиши мақсадга мувофиқ.
- Персонал фаолиятини самарали мотивлаштиришни ихтиёр этган менежер конкрет меҳнат натижасини эътиборга олиб тақдирлашга тақдим этмоқликни одат қилмоғи лозим.
- Фақатгина самарали меҳнатнигина тақдирлаш мақсадга мувофиқ.
- Менежер реал равишда қўл остидаги ходимларидан талаб этиладиган самарадорликнинг юқори даражасини белгилаб олишишар.

Адолатли муносабат назариясига мувофиқ, одамлар ўз меҳнатининг натижаси ва самарасини (меҳнатининг тақдирланиши) субъектив тарзда баҳолаб, ўз ҳулосаларини бошқа ҳамкасбларининг худди шу каби кўрсаткичлари билан таққослайдилар. Гарчи, мазкур таққослаш оқибатларидан қониқиш ҳисси пайдо бўлмаса, киши қалбидан норозилик, нохушлик каби туйғулар ўрин олади. Бу вазиятда рухий зўриқишни бартараф этиб, ходим фаолиятини янгитдан мотивлаштириш керак. Инсонлар ўз қалбида рухий осойишталикни қарор топтириш учун камроқ куч-ғайрат сарфлашга ёхуд меҳнат натижасини юқорирок даражада тақдирланишига эришишга уринади.

Портер-Лоулернинг комплекс равишда фаолиятни мотивлаштириш назарияси

Моделга асос қилиб олинган энг муҳим ўзгарувчан кўрсаткичлар

- Иш жараёнида сарфланган куч-ғайрат.
- Вокеликни идрок этиш хусусияти.
- Меҳнат самараси (натижалари).

- Мехнатнинг тақдирланиши.
- Мехнатдан қониқиш даражаси.

Назариянинг асосий ҳолатлари (принциплари)

- иш самарадорлиги ходимнинг сарфлаган куч-гайратига, турли хил лаёқатига, меҳнат жараёнида ўзининг иштироки нечоғли муҳимлигини онгли идрок этишига боғлиқ.
- Иш жараёнида ходим томонидан сарфланадиган куч-гайрат пировард натижада ўз меҳнатининг муносиб тақдирланишига бўлган ишонч ва бу муносабатнинг адолатли бўлишига нисбатан умидворлик даражасига боғлиқ.
- Сарфланадиган куч-гайратнинг самарасини кўриш фаолликни рағбатлантирувчи ички (бажарилган ишдан қониқиш ҳисси каби) ва ташқи (алоҳида имтиёзлар, қимматли совға, иш ҳақини оширилиши каби) омилларни ҳаракатга келтириши мумкин.
- Ўз меҳнатидан қониқиш. Бу ҳиссиёт ички ва ташқи омилларнинг ўзаро таъсири туфайли пайдо бўлади:
- масалага оид муҳим хулосалардан бири шуки, самарали меҳнат қониқиш ҳиссини уйғотади.
- Менежментнинг асосий функциялари: қабул қилинган қарорларнинг ижро этилишини назорат қилиш.

Тизимлаштирилган фаолият тури сифатида бажарадиган вазифаси ташкилотнинг мақсадларига эришмоқликни таъминлашдан иборат. Ушбу мақсадга эришиш учун ташкилот таркибидаги кичик гуруҳлар фаолиятининг қабул қилинган қарорларга мос келишини кузатиб бориш ва назорат қилиш ҳамда вазиятга мувофиқ ҳаракатлар режасини ишлаб чиқиш лозим бўлади.

Бошқарувчилик назоратининг уч жиҳати:

- стандартларни белгилаб бериш — муайян вақт давомида эришилиши лозим бўлган мақсадларни аниқ ифодалаш. Бу мақсадлар ташкилот фаолиятини режалаштириш давомида белгиланади;
- муайян вақт давомида эришилган натижаларни ўрганиб чиқиб, олинган ва қутилаётган натижаларни ўзаро таққослаш;
- вазиятга қараб тегишлича чора-тадбирлар кўриш. Менежер вазиятга қараб ушбу хилдаги амалларни бажариши лозим:

ҳеч нима қилмаслик, вазиятга тегишлича тузатишлар кири-тиш ёки стандартларни ўзгартириш.

Назорат турлари:

- иш жараёни бошланишига қадар амалга ошириладиган назорат. Бажариш воситалари — муайян хатти-ҳаракатлар қоидалари, тадбирларини ва йўналишларини ишлаб чиқиш. Татбиқ этилиш соҳаси — инсоний, молиявий ва моддий ресурсларни ўрганиш давомида қўлланилади;
- жорий назорат. Бевосита иш жараёни давомида амалга оширилади. Мазкур ҳилдаги назоратни ўрнатиш учун бошқарув аппарати қайта алоқалар тизимини ўрнатиши лозим;
- якуний назорат. Менежрнинг алоҳида вазифаси ташкилот раҳбарига фаолиятни режалаштириш учун муҳим бўлган информацияларни етказиб беришдан иборат. Шу билан бирга мотивлаштиришни кучайтиришга ёрдам беради.

Назорат ўрнатиш технологиялари:

- назорат ўрнатиш концепциясини танлаб олиш (тизим, жараён, хусусий назорат);
- назорат ўрнатишнинг мақсадларини белгилаш (ушбу функцияларнинг мақсадга мувофиқлиги, тўтрилиги, мунтазамлиги ва самаралилиги);
- назорат ўрнатиш нормаларини белгилаш (этик, ишлаб чиқаришга оид, ҳуқуқий);
- назорат ўрнатиш услубларини танлаш (диагностик, терапевтик, илк босқичдаги, жорий, якуний);
- назорат ўрнатиладиган соҳани ва унинг қўламлигини белгилаш (ялпи, эпизодик, молиявий, маҳсулотнинг сифатини ўрганишга оид).

Замонавий бошқарувчилик тизимида мақсад ва вазифаларнинг ўрни. Ташкилий фаолият мақсади - ҳар қандай ташкилот учун қўйлаётган пировард натижа, фаолият самарасидир.

Алоҳида хусусиятлари:

- Ташкилий фаолият мақсадидан фойдаланиб, умумий ишнинг пировард натижасини баҳолаш, фаолият йўналиши ва қўламлигини белгилаш мумкин.

- Муайян омилларга стишиш ёхуд уларни сақлаб қолиш ташкилий фаолиятнинг бош мақсадидир.
- Ташкилий фаолият мақсадлари ҳамisha истиқболли ривожланишни назарда тутувчи гипотезаларга асосланади. Шунинг учун, бу хил гипотезаларнинг пухталиги самарали натижага эришмоқлик учун муҳим гаровга айланади.
- Истиқболли ривожланиш режаси қанчалик узоқ вақтни қамраб олса, ташкилий фаолият мақсадлари шунчалик эҳтимолий тусга эга бўлади.

Ташкилий фаолият мақсадларининг тавсифи

- Конкрет ва аниқ ўлчамларга эга бўлган мақсадлар. Ташкилий фаолият мақсадларини бу хилда белгилаш, ташкилот раҳбариятига жараён давомида навбатдаги ташкилий қарорларни қабул қилиш ва ишнинг боришини баҳолашга, ташкилот фаолиятининг пировард натижага нисбатан нечоғли самарали ҳамда тўғрилигини белгилашга имкон яратади.
- Мақсадларни вақт ўлчовини ҳисобга олиб белгилаш. Мазкур принципга кўра, энг аввало узоқ муддатга, сўнгра ўртача ва қисқа вақт оралагига мўлжалланган мақсадлар белгилаб олинади.
- Мақсадларнинг реал тарзда қўйилиши, яъни мавжуд шарт - шароитларда уларга эришиш мумкин бўлиши лозим.
- Турли ташкилий мақсадларнинг бир бирига зид келмаслигига алоҳида эътибор бериш шарт.

Вазифалар - пировард натижага эришиш учун аввалроқ бажарилиши лозим бўлган конкрет тадбирлар.

Алоҳида хусусиятлар:

- Ташкилий вазифалар фаолиятнинг бевосита мақсадларини ифодалайди. Уларни миқдорий жиҳатдан ўлчаш мумкин.
- Одатда вазифалар деб, конкрет ижрочининг зиммасига юкланган ва бажарилиш муддатлари аниқ белгиланган иш(лар)ни назарда тутишади.
- Техник жиҳатдан олганда, ташкилий вазифалар конкрет лавозимга нисбатан белгиланади. Ҳар бир лавозим доирасидаги бажарилиши шарт бўлган ишлар мажмуи пировард натижага эришиш йўлидаги муҳим босқич саналади.

Ташкилий вазифалар катгорияси:

- одамлар билан ишлаш;
- предметлар билан ишлаш;
- информация билан ишлаш;

Мақсадлар шажараси: ташкилий мақсадларнинг ўзаро тобелиги ва кенгайтирилиши.

Мақсадлар шажарасининг модели амалий фаолият учун жуда қулай восита бўлиб, у бошқарувчиликнинг ташкилий мақсадлари ва вазифаларини белгилашга нисбатан тизимли(-тартибли) ёндашувга имконият беради. Мақсадлар шажараси ёрдамида уларнинг тартиблаштирилган иерархик тузилмаси таърифланади.

Ташкилий фаолиятнинг умумий мақсади.

Ташкилотнинг кичик тизимлари фаолиятини белгиловчи бош мақсадлар:

- ишлаб чиқариш;
- маркетинг;
- персонал;
- молия;

Бош мақсад(лар)ни кичик мақсадларга ажратиш қоидалари:

- бош (умумий) мақсад фаолиятнинг пировард натижасини ифодалаши лозим;
- умумий ташкилий мақсаднинг иерархик тузилмасини тузиш давомида ушбу муҳим принципга эътибор бериш лозим: фаолиятнинг келгуси босқичидаги мақсадларга етишмоқ учун илгариги босқичнинг мақсадларини рўёбга ошириш лозим;
- ташкилий фаолиятнинг турли хил босқичларида мақсадларга эришиш йўлларига эмас, балки уларнинг мазмунига (натижа)га эътибор бериш шарт;
- ташкилий фаолиятнинг ҳар босқичида қўйиладиган мақсадлар тамомила мустақил бўлиши, бири - биридан келиб чиқмаслиги керак;
- мақсадлар шажарасининг асосини белгиланган вақт мобайнида маълум тартибда бажарилиши мумкин бўлган вазифалар мажмуи ташкил этиши лозим;

- умумий ташкилий мақсаднинг кичикроқ мақсадларга ажратилишида бош мақсаднинг мураккаблиги, кўлами ва ташкилий тузилмасини эътиборга олиш муҳимдир;
- ташкилий мақсадларни белгилаш жараёнида нафақат мақсадлар шажарасига, балки мақсадларнинг ривожланиш динамикасига ҳам алоҳида эътибор бериш лозим. Ташкилот фаолиятининг перспектив режасини тайёрлаш чоғида жараённинг динамик моделидан фойдаланишади.

Мақсадлар(натижа)га кўра бошқариш концепцияси: умумий тавсифи.

Мақсадлар (натижа)га кўра бошқариш концепцияси.

Бошқарувчилик фаолиятининг яхлит тизими сифатида менежмент ташкилот олдига қўйилган барча мақсад ва вазифаларнинг бажарилишини таъминлашга хизмат қилади. Шу сабабдан бошқарувчилик тизимининг ҳар бир поғонасида турган раҳбарлар ўз ваколатлари доирасидан келиб чиқиб, олдида турган конкрет мақсадларни яхши англаши керак. Ушбу асосда мақсадли фаолиятнинг муайян даврида менежер кўл остидаги ходимларнинг фаолиятини йўлга қўйиши лозим. Менежментнинг умумий мақсадлари ва вазифалари бошқарувчилик тизимининг барча поғоналаридаги менежерлар билан баҳамжihat ишлаб чиқилади.

Мақсад(натижа)га кўра бошқариш жараёнининг бошқичлари.

- бошқарувчилик тизимининг барча поғоналаридаги менежерларнинг ваколатлари ва мажбуриятлари кўлами белгиланади;
- белгилаб қўйилган мажбуриятлар доирасида бошқарувчиликнинг мақсади ва вазифалари ишлаб чиқилади сўнгра ўзаро мувофиқлаштирилади;
- ташкилот олдига қўйилган мақсадларга реал даражада эришиш имкониятлари ва воситалари режалаштирилади;
- ҳар бир поғонадаги менежернинг фаолияти назорат остига олинади, таҳлил қилинади, баҳоланади. Олинган натижаларга кўра берилган топшириқларга тегишлича тузатишлар киритилади. Бу ҳолатда фаолият мақсадларини қайтадан мувофиқлаштириш зарурияти туғилиши мумкин.

Концепциянинг фойдали жihatлари:

- бошқарувчилик тизимидаги ҳар бир менежер ўзининг ва ташкилотнинг мақсадларини аниқ ва тўғри тасаввур этиши сабабли иш унумдорлиги ошади;
- умумий ташкилий мақсадлар ва вазифаларни белгилаш жараёнида барча боғонадаги менежерларнинг бевосита иштироки таъминлангани боис, уларнинг ўз ишига қизиқиши ва масъулияти ортади;
- пировард натижага босқичма-босқич эришиш имкониятининг мавжудлиги. Зеро, режага мувофиқ маълум вақт мобайнида муайян натижаларга эришиш кўзда тутилади;
- раҳбарлар ва ходимлар ўртасидаги муносабатларни яхшилаш, назорат тизимининг фаолиятини такомиллаштириш имкониятлари пайдо бўлади.

Концепциянинг камчиликлари:

- мазкур назарий тизим, бошқарувчиликнинг ташкилий самарадорлиги паст бўлган корхоналарда (ташкилий фаолият мақсадлари ва вазифалари юқоридан туширилиб, қуйи бўгин менежерларининг ушбу жараёнда иштироки таъминланмайдиган) яхши натижа бермайди.
- шахсий мотивлаштиришнинг сустлиги, бошқариш жараёни амалга ошириш учун муҳим бўлган информациянинг етишмаслиги ҳолатларида, назорат тизимининг фаолияти қониқарсиз бўлса, бу концепциядан фойдаланиб бўлмайди.
- концепцияга асосан иш юритилса, раҳбарларнинг диққат-эътибори кундалик ишлар ва яқин ораликдаги мақсадларга эришиш билан боғлиқ бўлиб қолади. Ҳолбуки, фаолиятнинг пировард натижаси (узоқ фурсатга режалаштирилган ишлар)га қараб иш тутмоқ лозим;
- маълум шарт-шароитларда ушбу концепцияга амал қилиш оқибатида одамларнинг ижодкорлиги ва ташаббускорлиги бўғилиши мумкин.

Замонавий менежментда методологик ёндашувлар: тизимли-мажмуали ва дастурли-мақсадли ёндашувлар.

Тизимли - мажмуали ёндашувнинг мазмун,
моҳияти.

Бошқарувчиликнинг илмий жиҳатдан асосланганлиги ва самарадорлиги принципи тизимли-мажмуали ёндашув учун объектив асос бўлади.

Тизимли-мажмуали ёндашувнинг моҳияти ушбу тарзда ифодаланиши мумкин: ҳар қандай алоҳида объектга мураккаб тизим деб, қараш керак. Ўз навбатида у янада мураккаброк бошқа тизимнинг таркибий қисми ҳисобланади.

Тизимли-мажмуали ёндашувнинг характерли хусусиятлари:

- объективлик;
- конкретлик;
- тадқиқот;
- объектнинг тўлиқ қамраб олиниши;
- детерменизм принципининг эътиборга олиниши.

Тизимли - мажмуали ёндашувнинг таркибий элементларини алоҳида олинган тизим тузилишини турли жиҳатлардан таҳлил қилиш принципи ташкил қилади, хусусан:

- элементар жиҳатдан - тизимнинг таркибий элементларини аниқлаш;
- тузилмавий жиҳатдан - тизимнинг таркибий элементлари орасидаги ички алоқадорлик ва боғланишларни аниқлаш;
- функционал жиҳатдан - бажариладиган функцияларни аниқлаш;
- коммуникатив жиҳатдан - тадқиқот объектининг ўзга объектлар билан ўрнатилган ташқи алоқаларини аниқлаш;
- интегратив жиҳатдан - тизимни сақлашга, ривожлантиришга ва такомиллаштиришга хизмат қилувчи омилларни ва манбаларни аниқлаш;
- тарихий жиҳатдан - тизимнинг шаклланишини, ривожланишини ва истиқболларини ўрганиш;
- мақсадни белгилаш жиҳатидан - тизимнинг ривожланиш мақсадларини илмий жиҳатдан аниқлаш;
- ресурслантириш эҳтиёжлари жиҳатидан - муайян муаммони ҳал этмок учун зарур бўладиган ресурсларнинг ҳажмини ва тузилишини аниқлаш.

Дастурли - мақсадли ёндашувнинг ўзига хос жиҳатлари:

Мазкур ёндашув мазмунан мақсадга йўналтирилганлик, белгиланаётган тадбирларнинг комплекслиги, вазифаларнинг адреслиги, уларнинг мажбурий равишда ижро этилиши талабининг қўйилиши, ижро муддатларининг аниқ белгиланиши, ресурсларнинг аниқ манбалари кўрсатилиши каби элементларнинг узвий боғлиқлигини ифода этади.

Алоҳида хусусиятлари:

- бу хил ёндашув тизимли-мажмуали ёндашув билан узвий алоқадор;
- фаолиятни дастурлаштириш давомида қўлланилади;
- мақсадга йўналтирилган комплекс дастурларни ишлаб чиқиш вақтида қўлланилади.

Мазкур ёндашув нуқтан назаридан менежментга нисбатан қўйиладиган талаблар:

- муаммонинг аниқ қўйилиши;
- мақсадни аниқ ва тўғри ифодалаш;
- белгиланган мақсадга эришиш учун муҳим бўлган ресурсларни топиш ва ижро муддатларини ўзаро боғлай билиш.

Дастурли - мақсадли ёндашувни амалга ошириш учун зарур шарт - шароитлар:

- илмий жиҳатдан асосланган мақсадларни белгилаш;
- мақсадга эришишнинг турли хил вариантларини ишлаб чиқиш;
- қўйилган мақсадга эришиш учун зарур ресурсларнинг ҳажмини ва тузилишини аниқлаш;
- тизимнинг амал қилиш принципини ифодаловчи моделни яратиш. Бу модель реал мавжуд ва келгусида жалб этилиши мумкин бўлган ресурслардан қай тарзда ва қай микдорда фойдаланиш имконияти борлигини ҳисобга олиб тайёрланади;
- таклиф этилаётган муқобил қарорлардан бирини танлаб олиш принципи учун асос бўладиган мезонларни ишлаб чиқиш.

Фирмадаги бошқарув органларининг ташкилий тузилмаси: умумий таърифи.

Ташкилотни бошқариш тузилмаси бу, ўзаро боғланишли турли хил элементларнинг тартиблаштирилган мажмуидир. Мазкур элементлар ўртасида барқарор алоқалар мавжуд бўлиб, улар замирида ташкилий тузилма яхлит тизим сифатида ривожланиши ва амал қилиши мумкин.

Ташкилий тузилма доирасида бошқарувчилик жараёни рўй беради ва унинг иштирокчилари ўртасида муайян функциялар ва вазифалар ўзаро тақсимланади. Шу нуқтаи назардан олиб қаралса, ташкилий тузилма бу умумий бошқарувчилик билан боғлиқ фаолиятни ўзаро тақсимлаш ва кооперациялаш демакдир. Мазкур жараён давомида ташкилий мақсадларга эришишга йўналтирилган бошқарувчилик фаолияти амалга оширилади. Бошқарувчилик тузилмаси таркибан қисмларга ажратилган ташкилий фаолият мақсадларини ва хатти-ҳаракатларни ўзаро мувофиқлаштирувчи алоқаларни қамраб олади.

Ташкилий тузилма элементлари:

- бошқарувчилик тизимининг субъекти- бошқарувчиликнинг муайян функцияси билан машғул кимса;
- бошқарувчилик органи - муайян алоқадорликда бўлган бошқарувчилар гуруҳи (бирламчи бошқарувчилик тузилмалари);
- бирламчи бошқарувчилик тузилмалари - умумий раҳбарга бўйсунган, аммо қўл остида бошқариладиган ходимлари бўлмаган бошқарувчилар гуруҳи (бир йўналишли бошқарув тизими).

Ташкилий бошқарувчилик тузилмасидаги ўзаро алоқалар:

Горизонтал йўналишдаги алоқалар - одатда, бир поғонали муносабатлардан иборат бўлиб, ҳаракатларни ўзаро мувофиқлаштиришга асосланган.

Вертикал йўналишдаги алоқалар - бир неча поғонали бошқарувчилик тизими шароитида шаклланади ва ўзаро бўйсунуш принципига асосланган муносабатлар мажмуини ифодалайди.

- бир йўналишли бошқарув тизимида қарор топган ўзаро алоқадорлик. Унга кўра, жамики ташкилий масалалар юзасидан

юқорида турувчи раҳбарга бўйсунуш принципи амал қилади

- функционал алоқадорлик - муайян гуруҳга мансуб муаммоларни ҳал этиш давомида функционал раҳбарга бўйсунушга асосланган муносабатлар.

Ташкилий тузилмаларни шакллантириш принциплари:

- бошқарувчилик тузилмаси ташкилий фаолиятнинг мақсад ва вазифаларини ифодалаши, ишлаб чиқариш мақсадларига бўйсундирилиши ва уларга мос равишда ўзгариб туриши лозим.
- функционал жиҳатдан меҳнат тақсимотини ва бошқарув тизими ходимларининг ваколатларини ақс эттириши лозим; бу масалалар фирманинг сиёсати, ташкилий процедуралар, қондалар ва мансаб йўриқномалари билан белгиланади. Одатда, бу хил ваколатлар мансаб поғонаси юксалган сари кенгайиб боради.
- раҳбарлик ваколатлари ташқи омил, маданиятлилик даражаси, шахсий қадриятлар, жамиятда қарор топган анъаналар ва нормалар таъсирида чегараланиши мумкин.
- бу ўринда бир масалага алоҳида аҳамият бериш лозим, яъни бир томондан, конкрет мансабдаги шахснинг зиммасига юклатиладиган мажбурият(функция)лар ваколатлар қўламига мос келиши шарт, иккинчи томондан, малака ва маданият даражаси ўзаро мос тушмоғи керак.

Фирмадаги бошқарув органларининг ташкилий тузилмаси: бир йўналишли бошқарув тузилмаси (афзалликлари ва камчиликлари).

Алоҳида хусусиятлари:

- иерархик шаклга эга бўлган ташкилий тузилма бўлиб, унда юқоридан қуйига томон бўйсунуш принципи жорий этилади;
- ушбу ташкилий принципга асосан ҳар бир бўлинманинг раҳбарлигини амалда бир киши бажаради. Ўз ваколатлари доирасида у ҳамма масалаларни ҳал этишга ҳақли. Ўз навбатида бу раҳбар ходим лавозими бўйича ўзидан юқорирокда турган раҳбарга бўйсундилади;

- бир йўналишли бошқарув тузилмасида ташкилий раҳбарлик функциясини бажарувчи тизим ишлаб чиқариш эҳтиёжларини назарда тутиб қисмлар(бўгинлар)га ажратилади. Бунда ишлаб чиқаришнинг концентрацияланиши, айрим технологик хусусиятлар, маҳсулот номенклатураси ва бошқа шу каби элементлар назарга олинади;
- бир йўналишли бошқарув тузилмаси амал қиладиган ташкилотларда яққа раҳбарлик принципи ўрнатилади. Бу деган сўз, алоҳида олинган бир одам жами ташкилий масалалар юзасидан қарорлар қабул барчаси жами раҳбарнинг фармойишларини ижро этиши лозим. Мазкур принципга мувофиқ, бошқарувнинг иерархик поғонасида юқорироқ лавозимга эга бўлган шахс персоналга уларнинг бевосита раҳбарини четлаб ўтиб ҳеч қандай фармойиш бера олмайди;
- бир йўналишли бошқарув тузилмаси кўпинча кичик ва ўрта ҳажмдаги корхоналарда қўлланилади. Зеро, уларда нисбатан соддароқ ишлаб чиқариш операциялари бажарилади ва турли хил корхоналар ўртасида кенг қўламли кооперация ривожланмайди.

Бир йўналишли бошқарув тузилмасини жорий этишнинг афзал томонлари:

- ташкилий масалалар бўйича фармойишлар бир марказдан ва аниқ тарзда берилади;
- ташкилий тузилма миқёсида ижрочилик функциясининг мувофиқлаштирилиши;
- раҳбарият ва персонал ўртасида конкрет тарзда тартиблаштирилган ўзаро алоқадорлик тизимининг мавжудлиги;
- тўғридан-тўғри бериладиган фармойишларга жавобан тезкорлик билан муносабат билдириш имкониятининг мавжудлиги;
- конкрет вазифа ижрочилари барча раҳбарлик поғоналарида мувофиқлаштирилган ва ресурслар билан таъминланган фармойишлар асосида иш олиб боради;
- ҳар бир ташкилий бўлинма раҳбари ўз ваколатлари ва мажбуриятлари доирасидаги фаолият натижаси учун шахсан жавобгардир.

Бир йўналишли бошқарув тузилмасининг камчиликлари:

- ташкилот раҳбарига юқори даражали талаблар қўйилади, у ташкилий фаолиятнинг барча соҳаларидан бохабар бўлиши лозим. Аммо бундай қатъий талаблар бошқарувчилик самардорлигининг пасайиб кетишига олиб келиши мумкин;
- юқори поғонадаги менежерларнинг ташвиши хаддан зиёд ортиб кетади, зеро улар қўлидан ўтадиган информациянинг, иш ҳужжатларининг қўлами кескин ошади, ходимлар ва ташкилот раҳбарлари билан мулоқотлар жуда кўпайиб кетади;
- турли хил ташкилий бўғинлар фаолиятига алоқадор масалаларнинг ечимини топиш анча мушкуллашади;
- ташкилий қарорларни режалаштириш ва амалий ижросини таъминлаш жараёнида ташкилий тузилманинг барча поғоналаридаги менежерлар иштироки кузатилмайди.

Фирмадаги бошқарув органларининг ташкилий тузилмаси: бир йўналишли-штабли бошқарув тузилмаси (афзалликлари ва камчиликлари).

бир йўналишли - штабли бошқарув тузилмаси:

раҳбар штаб

штаб

Алоҳида хусусиятлари:

- бир йўналишли бошқарув тузилмасининг муайян поғонасида турган раҳбарга бўйсунувчи алоҳида бўлинма ташкил этилган бўлиб, бу бўлинма мустақил равишда ҳеч қандай ташкилий қарор қабул қилишга ва ўзлари бўйсунадиган раҳбарнинг қўл остидаги ходимларга буйруқ беришга ҳақли эмас;
- мазкур бўлинма(штаб)нинг асосий вазифаси ўзлари бўйсунадиган менежерга бошқарувчиликнинг айрим функцияларини ижро этишга кўмаклашишдан иборат;
- бошқарувчиликнинг штабли тузилмаси жорий этилганда юқори поғонадаги менежерлар қошида малакали мутахассислардан ташкил топган штаб фаолият кўрсатади;

- штаб тузилмаси таркибига контроллинг, ҳаракатларни мувофиқлаштириш ва вазиятни таҳлил қилиш, тармоқ фаолиятини режалаштириш, социологик изланишлар, юридик хизмат бўлинмалари киради;
- ташкилий фаолият давомида штабли тузилмаларни ташкил этиш бошқарувчилик фаолиятининг илк таксимоги демакдир;
- кўпинча штабли тузилмаларнинг менежерларига функционал раҳбарлик ваколатлари топширилади. Улар режалаштириш-иқтисодий (тежамкорлик), маркетинг, персонални бошқариш ва бухгалтерия бўлимларининг фаолиятини бошқариб борадилар.

Тузилманинг афзал томонлари:

- бундай вазиятда ташкилий бошқарувчилик қарорлари тобора пухтароқ ишлаб чиқилади;
- бир йўналишли бошқарув тузилмасидаги менежерларнинг зиммасига юклатилган масъулият юқини енгиллаштиради;
- ташкилий масалаларнинг ечимини топишга тор доирадаги юқори малакали мутахассисларни жалб этишга имкон беради.

Тузилманинг камчиликлари:

- ижрочилик масъулияти аниқ ифодаланмайди, чунки ташкилий қарорларни тайёрлашда иштирок этувчи шахс уларни амалга ошириш жараёнида бевосита қатнашмайди;
- ташкилий раҳбарлик жараёнларини уюштиришда ҳаддан зиёд марказлаштиришга мойиллик сезилади;
- ташкилий бошқарувчилик тизимининг юқори поғонасида турган раҳбар зиммасига жуда катта масъулият юклатилади.

IV БОБ. ЗАМОНАВИЙ МЕНЕЖМЕНТНИНГ ИЖТИМОЙ ЖИҲАТДАН ЙЎНАЛТИРИЛИШИ

Замонавий менежмент назариясида ташкилотни таркибий элементларга бой тузилма ва у ташки муҳитнинг ажралмас қисми деб, эътироф этилади. Пировард натижада ташкилотнинг мавжуд бўлиши ва фаолият юритиши айнан шу таркибий элементларнинг ўзаро муносабатига боғлиқ. Ташкилотлар ўз фаолияти учун жамият олдида масъулдир. Масъулият доираси ташкилий ва иқтисодий самарадорликни, ижтимоий бандликни, жорий қонунчиликка амал қилинишини таъминлаш, фойда олиш билангина чегараланиб қолмайди. Улар ўз ихтиёридаги ресурсларини ва куч - ғайратларини бевосита ижтимоий муаммоларнинг ечимига йўналтиришлари лозим. Бошқача айтганда, ташкилотлар жамиятнинг равнақ топишига ўз улушларини қўшиши керак. Бундан ташқари, ташкилотлар умум-аҳамиятга молик масалаларга, хусусан, атроф-муҳитни ишлаб чиқаришнинг зарарли таъсиридан ҳимоялаш, ижтимоий соғлиқни ва тинчликни сақлаш, фуқаролик ҳуқуқларининг бузилмаслигига алоҳида эътибор бериши, истеъмолчилар манфаатини кўзлаб иш юритиши лозим.

Ташкилотлар ижтимоий масъулиятни ҳис этиши лозимми ёки йўқми?

ҲА:

чунки:

- ташкилот конкрет жамиятнинг ажралмас қисмидир. Демак, у ўз фаолиятини ижтимоий масъулиятни ҳис этган ҳолда амалга оширмоғи, жамиятда қарор топган ижтимоий қадриятлар ва ахлоқ номаларига асосланмоғи лозим;
- ушбу масалага ижобий муносабатда бўлиш оқибатида бизнес учун истикболли шарт-шароитлар яратилади. Зеро, ташкилот томонидан амалга ошириладиган ижтимоий аҳамиятга молик ҳар қандай чора-тадбирлар пировард натижада ташкилотнинг имиджини янада юксалтиради;
- масалага бу хил ёндошиш доимий равишда ўзгариб турувчи ижтимоий эҳтиёжлар ва умидворликни эътиборга олиб иш юритишга қулайлик туғдиради;
- ташкилотлар ихтиёрида моддий ва ўзга ташкилий ресурс-

ларнинг мавжудлиги ижтимоий аҳамиятга молик муаммоларни ижобий ҳал этиш учун замин тайёрлайди.

ЙЎҚ:

чунки:

- масаланинг бу тарзда қўйилиши максимал даражада фойда олиш принципига зид келади;
- ижтимоий эҳтиёжлар муаммосига ўралашиб қолишга сабаб бўлади. Бу каби сарф-харажатлар пировард натижада маҳсулот таннархига таъсир ўтказади, чунки уларнинг ўрнини қоплаш мақсадида нархлар оширилади, маҳсулот сифати пасаяди. Демак, маҳсулотнинг рақобатбардошлиги камаяди;
- бу каби фаолият ҳақида кенг оммага ҳисобот берилмайди, чунки менежер ўз лавозимига танлов асосида тайинланмайди;
- ижтимоий масалалар билан ишлаш тажрибаси етишмайди.

Замонавий фирмада коммуникацион жараёнлар: моҳияти, таркибий элементлари ва ривожланиш босқичлари.

Коммуникацион жараён-икки ва ундан ортиқ кишилар ўртасида информация(ахборот) алмашуви.

Асосий мақсади - ўзаро мулоқот жараёнида узатилаётган ахборотнинг мазмун ва моҳиятини тўғри талқин қилинишига эришиш.

Элементлари:

- ахборот узатувчи(жўнатувчи, юборувчи)- ғояларни генерацияловчи (жамловчи) ёки тегишли ахборотларни тўплаб коммуникатив тармоқлар бўйича уларни узатувчи шахс;
- маълумот - рамзий ифодалар воситасида кодлаштирилган маълумот(хабар);
- алоқа канали - ахборотни узатиш воситаси;
- ахборотни қабул қилувчи-узатилаётган ахборотга бевосита дахлдор шахс. Ушбу ахборотда мазкур кимсага тегишли маълумот ифодаланган бўлиб, у одам ахборотни қабул қилгач, уни маълум тарзда шарҳлайди ва фаолияти учун зарур маълумотларга эга бўлади.

Коммуникацион жараён боскичлари:

- ахборот узатиш учун зарур алоқа каналлини танлаш ва кодлаштириш. Ахборот узатувчи кимса сўзлар, оҳанглар ва имошора воситасида фаолият учун муҳим маълумотларни рамзий шаклда кодлаштириши лозим. Шу зайдда кодлаштирилган турли хил гоёлар ахборотга айланади. Ахборотларни оғзаки ва ёзма тарзда ифодалаш, мумкин замонавий ахборот узатиш воситалари (компьютер, электрон почта, видеолента, видеоконференция ва х.) ёрдамида маълумот етказиш кенг тарқалган алоқа каналлари ҳисобланади. Кўпинча, ахборот узатишнинг самарали яқунлигини исташса, бир вақтнинг ўзида икки ёки ундан ортиқ алоқа каналдан фойдаланилади;
- маълумотларни узатиш;
- кодлаштирилган ахборотни шарҳлаш - рамзий тарзда ифодаланиб, узатилаётган маълумотларни уларни қабул қилувчи шахс томонидан ўзлаштирилиши (талқин этилиши).

Коммуникацион жараёнларнинг кечиши билан боғлиқ ўзига хос ҳолатлар

Мулоқот жараёнида қайта алоқанинг ўрнатилиши (алоҳида хусусиятлари):

- ушбу ҳолат рўй берса, ахборот узатувчи ва уни қабул қилувчи шахслар навбати билан ўрин алмашадилар. Бунда коммуникацион жараённинг илк боскичида ахборотни қабул қилувчи шахс ўз ролини ўзгартириб, юборилган маълумотни қандай ўзлаштиргани ҳақидаги тегишли ахборотни қайта алоқа канали орқали юборади;
- қайта алоқанинг мавжудлиги ташкилий бошқарувчиликка оид ахборотнинг самарали алмашинувига жиддий ёрдам беради;
- ўзаро ахборот алмашиш жараёни бироз сустроқ кечсада, алоқа канали бўйлаб узатилаётган маълумотларни томонлар тўғри талқин этишига қулай шароит яратилади;
- қайта алоқа ўрнатилиши оқибатида информация алмашуви анча самарали кечиб, орадаги тўсиқлар бартараф этилади.

Ахборотни узатиш ва ўзлаштириш жараёнига тўсқинлик қилувчи ҳолатлар:

- тил (асосий алоқа воситаси сифатида ўзаро мулоқотга ижобий таъсир кўрсатиши ёки ҳалал бериши мумкин);
- вазиятни (ёки ахборотни) турлича идрок этиш. Бунинг оқибатида маълумотни кодлаштириш ва талқин этиш жараёнида турли хил муаммолар туғилиши мумкин;
- раҳбар ва ходимнинг ташкилий жараёндаги мавқеи ўртасидаги тафовутларнинг мавжудлиги.

Коммуникацияларнинг асосий турлари.

Ташкилотда коммуникацияларнинг асосий турлари

Ташкилот ва ташқи муҳит ўртасидаги коммуникатив алоқалар.

Ташкилотнинг ташқи муҳит билан коммуникатив алоқалар ўрнатиши учун хизмат қилувчи алоқа воситалари:

- харидор (истеъмолчи)лар билан коммуникатив алоқа реклама ва тайёр маҳсулотларни бозорга чиқаришга мўлжалланган бошқа хил ҳаракатлар воситасида ўрнатилади.
- жамоатчилик билан муносабатлар ўрнатиш борасида маҳаллий, миллий ва халқаро миқёсда ташкилотнинг ўзига яраша обрўсини тиклашга алоҳида аҳамият берилади.
- давлат тизими билан муносабатлар борасида ташкилот жорий қонунчилик талаб этадиган турли хил ҳисоботлар ёзиб тегишли органларга топширади.
- ташкилот миқёсида амалга ошириладиган турли хил чоратадбирлар (долзарб масала муҳокамаси, йиғилишлар, музокаралар, ҳисоботлар ва ҳ.) кўпинча ташқи муҳит таъсирида рўй берадиган конкрет ҳолатларга нисбатан жавоб реакциясининг ифодасидир.

Ташкилот миқёсидаги коммуникатив алоқалар:

- турли хил ташкилий поғоналар ўртасида амалга ошириладиган коммуникатив алоқалар-вертикал ташкилий тузилма бўйлаб ахборотнинг узатилиши. Бу хил алоқа юқоридан қуйига томон (қабул қилинган ташкилий қарор ҳақида қуйи поғо-

надаги менежер ва ходимларга маълум қилиш) ёки аксинча (ҳисоботлар, таклифлар, тушунтириш хатлари ва ҳ.) бўлиши мумкин;

- горизонтал йўналишли ёки турли хил ташкилий бўлинмалар ўртасидаги коммуникатив алоқалар. Ташкилий тузилма таркибига бир нечта бўлинмалар киритилади ва инчунин, қисмларга ажратилган умумий фаолиятни бошқариш ва уюштириш билан боғлиқ вазифаларни бажариш учун барча ҳаракатларни мувофиқлаштириш лозим. Ташкилот раҳбарияти барча бўлинмаларнинг фаолиятини мувофиқлаштириб умумий мақсад сари йўналтириши керак;
- раҳбар ва ходим ўртасидаги коммуникатив муносабатлар. Ушбу алоқа канали орқали вазифалар, фаолиятнинг устувор йўналишлари ва кутилаётган натижалар белгиланади; умумий ташкилий масалаларни ҳал этиш жараёнига бўлинмаларнинг жалб қилиниши таъминланади, ташкилий ва иқтисодий самарадорлик муаммолари ечилади; ходимларга ташкилот фаолиятида рўй бериши мумкин бўлган ўзгаришлар ҳақида маълум қилинади; ходимлардан ташкилий ва иқтисодий самарадорликни ошириш йўллари услублари ҳақидаги янги гоялар ҳам қабул қилинади;
- раҳбар ва ишчи гуруҳлар ўртасидаги коммуникатив муносабатлар. Мазкур гуруҳларда иш унумдорлигини оширишга ёрдам беради;
- нодавлат коммуникатив муносабатлар. Бу хил муносабатлар учун ўзига хос алоқа канали вазифасини миш-мишлар бажаради. Ноформал алоқа канали бўйлаб (миш-мишларнинг тарқатилиши) информация анча тезроқ тарқалади. Шу боисдан ташкилот раҳбарлари ушбу алоқа каналидан ўринли ва тўғри фойдаланиши лозим.

Замонавий фирмада коммуникатив алоқалар тизимини ўрнатиш билан боғлиқ муаммолар.

Алоқа канали бўйлаб узатилаётган ахборот мазмунининг бузиб талқин қилиниши (сабаблари):

- қасддан қилинмаган ҳаракатлар. Бунда алоқа канали бўйлаб узатилаётган ахборот мазмунининг бузиб талқин қилиниши

- шахслар ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг биров таранглиги ёки тушунмовчилик туфайли рўй бериши мумкин;
- алоқа канали бўйлаб узатилаётган ахборот мазмунининг қасддан (онгли равишда) бузиб талқин қилиниши. Бундай ҳолатлар ташкилий тузилманинг биронта поғонасидаги бошқарувчи юқоридан тушаётган фармойиш (буйруқ)га нисбатан эътироз билдиришни истаганида кузатилади. Айни вазиятда ушбу бошқарувчи ахборот мазмунини ўзининг манфаатларига мослаштириб талқин қилишга уринади;
 - ахборотларни филтрациялаш. Ташкилий тузилманинг турли бўғинларига тегишли ахборотни ўз вақтида ва тўғри етказиш учун бажариладиган фаолият тури;
 - ташкилий тузилма бўғинлари мавқеининг ўзаро мос келмаслиги. Амалиётда бошқарувчиликнинг юқори бўғинларидаги раҳбарларга иложи борича ижобий характердаги ахборотларни узатишга интилишади. Бундан ташқари, ходимлар раҳбарият томонидан ўз адресларига нисбатан мақтовли сўзларни эшитишга иштиёқманд бўлганлари боис, раҳбарга фақатгина ижобий тусга эга ахборотни маълум қилишади;
 - жазоланишдан ҳадиксираш ва бажарилаётган ишни бесамара деб топмок.

Информациянинг қаддан ташқари ортиқлиги

Ахборот оқимининг қатталиги туфайли рўй берадиган рухий толиқиш шахсининг идрок этиш қобилиятини жиддий сустайтиради. Қолбуки, менежер ташкилот миқёсидаги барча ахборотларни қабул қилиш, саралаш ва тегишли адресларга йўналтириш фаолияти билан банд бўлади. Бундай вазиятда менежер тезлик билан мавжуд ҳолатни таҳлил қилиши ҳамда тегишлича муносабат билдириши шарт, аммо вақтнинг тигизлиги туфайли баъзи ҳолларда менежер ахборотларнинг муҳимлигини аниқлашда адашиши мумкин.

Ташкилий тузилманинг бесамаралиги

Бу каби вазият тўғридан - тўғри, баъзида эса билвосита мақсадли фаолиятнинг самарадорлигига салбий таъсир кўрсатади. Зеро, умумий фаолиятни режалаштириш, ҳаракатларни мувофиқлаштириш ва қутилган натижага эришиш ниҳоятда мушкуллашади. Ташкилий тузилманинг кўп поғонали бўлиши баробарида узатилаётган ахборотнинг бузиб талқин этилиш

эхтимоли анча кучаяди, чунки келаётган ахборот ташкилий тузилманинг ҳар бир бўғинида сараланиб, мазмунан ўзгартирилиши мумкин.

Замонавий фирмада коммуникатив алоқалар тизимини такомиллаштириш йўллари

Ташкилий фаолиятни тартиблаштириш (алоҳида хусусиятлари):

- Ташкилий тузилманинг қайси бир поғонасида туришидан қатъий назар, ҳар бир менежер мақсадли фаолиятни амалга ошириш давомида ўз раҳбари, ўзи, ҳамкасблари ва қўл остидаги ходимлари учун қандай ва қанча информация зарурлигини аниқ билиши лозим.
- Менежер шахсий фаолияти учун зарур бўлган ахборотнинг миқдорий ўлчамлари ва сифатий аҳамиятини баҳолай билиши, худди шу каби ташкилий тузилманинг ҳар бир поғонасида турган бошқа ходимларнинг иш унумдорлигини таъминлаш учун қандай ва қанча ахборот зарурлигини (ахборот алмашувидаги метёр) белгилай олиши шарт.
- Менежер ўз фаолияти давомида битта ёки бир нечта ишчи (-ходим) билан алоҳида суҳбатлашиши, вақти-вақтида бутун жамоа билан учрашиб туриши мумкин.
- Ташкилот миқёсида ахборот алмашувини йўлга қўйиш ва такомиллаштириш учун ташкилий фаолиятни режалаштириш, режаларни амалга ошириш ва бутун жараёни назорат қилиш принципларидан тўғри ва унумли фойдалана билиши лозим.
- Янги иш режаларини, ташкилий фаолият мақсадини ҳамда стратегиясини муҳокама қилиш ва белгилаб олиш, иш жараёнини назорат қилиш, назорат яқунлари бўйича ҳисобот талаб этиш менежернинг ваколати доирасидаги имкониятлардир.

Қайта алоқа ўрнатиш тизими ташкилий тузилмадаги умумий иш жараёнини бошқариш ва назорат қилиш тизимининг таркибий қисми ҳисобланади.

Мазкур тизим фаолиятини йўлга қўйиш ва такомиллаштиришнинг мумкин бўлган айрим вариантлари:

муайян ташкилий масалаларни муҳокама қилиш мақсади-

да ходимларни ташкилотнинг бир бўғинидан бошқасига ўтказиш.

Ходимларга сўровнома билан муурожаат этиш (бунда ушбу хилдаги маълумотларни тўплаш имкониятлари пайдо бўлади):

- ходимлар ўз иш вазифаларини тўлик ҳам тўғри англаб етдиларми?
- иш жараёнида ходимлар қандай потенциал ёки реал муаммолар билан тўқнаш келиши мумкин?
- ходимлар ўз иш вазифаларини бажариши учун зарур бўлган ахборотни ўз вақтида ва тўлигича олаётдиларми?
- иш бошқарувчи раҳбарлар қуйидан келаётган таклифлар, - фикр-мулоҳазаларни тинглаш ва қабул қилишга тайёрми; ходимлар уларнинг истиқболдаги фаолиятига ва мавқеига таъсир кўрсатиши мумкин бўлган ташкилий ўзгаришлар ҳақида хабардор этилганми?

Талаб ва таклифларни умумлаштириб тўплаш тизимини ташкил этиш.

Бундай тизим фаолиятини йўлга қўйишдан кўзланган мақсад ташкилий тузилманинг қуйи поғонасидан келадиган ахборотларни юқоридаги раҳбарларга етказилишини енгиллаштиришдан ва ташкилий бўғинлар бўйлаб узатиладиган ахборотнинг филтрланишидан сақланишни таъминлашдан иборат. Мазкур тизим асосида ташкилотнинг барча бўғинларидаги ходимлар бирдек ташкилий фаолиятни такомиллаштириш йўллариини излаш жараёнига жалб этилиши мумкин.

Информацион маълумотлар.

Йирик ташкилотлар одатда, барча ходимлар учун мўлжалланган ойлик ахборотномаларни чоп этади. Бу хил нашрларда бошқарув тизимини такомиллаштириш усулларини излашга, ижтимоий, ташкилий ва бошқа хил долзарб масалаларга алоҳида эътибор бериледи.

Замонавий информацион технологиялар.

Уларнинг жорий этилиши ташкилотдаги информацион оқимларнинг ҳаракатига ижобий таъсир кўрсатади. Масалан, электрон почта орқали ҳар қандай ходимга керакли маълумотни ўз вақтида юбориш мумкин, видеоконференциялар воситасида ташкилий тузилманинг ҳар хил поғонасида турган ходимлар бир вақтнинг ўзида муҳим масаланинг муҳокамасида қатнаша олади.

Ташкилий бошқарувчиликка оид қарорларни қабул қилиш жараёни (умумий тавсифи).

Ташкилий бошқарувчиликка оид қарорларни қабул қилишга турлича ёндашувлар.

Масалага интуитив жиҳатдан ёндошиш.

Алоҳида хусусиятлари:

- кўпинча унчалик мураккаб бўлмаган масалаларнинг ечимини излашда қўлланилади;
- бу услубдан фойдаланмоқ учун менежер катта тажрибага ва юқори малакага эга бўлиши лозим;
- интуитив тарзда қарорларни қабул қилмоқ учун жорий вазият ҳақида имкон қадар тўлиқ ва тўғри маълумотга эга бўлиш талаб этилади.

Услубнинг характерли белгилари:

- ташкилий масала юзасидан қарор қабул қилувчи субъект муаммони ўз онгида акс эттиради ва сақлайди;
- муаммо туғдирувчи вазиятнинг ривожланиши баробарида унинг ечимини излашга нисбатан ёндашув услуби радикал тарзда ўзгариши мумкин;
- бир вақтнинг ўзида масала ечимининг бир қанча варианти мулоҳаза этилиши мумкин;
- ташкилий масала юзасидан қарор қабул қилиш босқичларига қатъий амал қилинмаслиги мумкин;
- қабул қилинган қарорнинг ўринлилиги ва тўғрилиги шу соҳада илгари тўпланган шахсий тажрибага асосланади.

Қарор қабул қилишга нисбатан рационал тарзда ёндошиш.

Моҳиятан ташкилий қарорни қабул қилиш жараёнини алоҳида босқичлар(операция)га ажратиш демақдир.

Ташкилий қарорни қабул қилиш жараёнининг алоҳида босқичлари (уларнинг ҳар бирида алоҳида операциялар амалга оширилади):

- муаммонинг қўйилиши: янги шарт-шароитнинг, муаммо-

- нинг пайдо бўлиши, вазият(масала)га алоқадор маълумотларнинг тўпланиши, муаммога таъриф бериш;
- масаланинг ечимини топиш (вариантлари): иш принципига оид талаблар ва чекланишларни белгилаб олиш, вазият(масала)га алоқадор маълумотларнинг тўпланиши, масаланинг ечимини топиш (вариантлари);
 - ташкилий масала юзасидан маълум бир қарорга келиш: масала ечимининг турли хил вариантларидан бирини танлаб олиш мезонларининг ишлаб чиқилиши, масала ечимининг турли хил вариантларини танлаб олиш, қабул қилинган қарорнинг оқибатларини баҳолаш, яқуний вариантни қабул қилиш;
 - қабул қилинган қарорнинг ижро этилишини таъминлаш ва жараёнга баҳо бериш: қабул қилинган қарорнинг ижро этилиш режасини тузиш, режани амалга ошириш устидан назорат ўрнатиш, ялпи жараёнга баҳо бериш, янгича шарт-шароитнинг вужудга келиши;

Қарор қабул қилишга нисбатан рационал тарзда ёндошишнинг ўзига хослиги:

- муаммоли вазиятнинг мазмун-моҳияти унчалик ойдин бўлмаганида қўлланилади;
- босқичма - босқич фаолият режасининг ва масаланинг ечимини топиш услубларининг ишлаб чиқилиши, вазиятга оид зарур маълумотлар билан таъминлаш шарт ҳисобланади;
- ташкилий бошқарувчилик жараёнининг ҳар бир босқичида вазиятга оид маълумотларни тўплаш, қайта ишлаш ва баҳолаш каби операциялар бажарилади. Ҳар гал бу ҳаракатлар бажарилаётган операциянинг хусусиятларини, бошқарувчилик услубини акс эттириб туради;
- диққатингизга таклиф этилаётган схема бошқарувчилик фаолиятининг мантикий ифодасидир. Амалиётда бу мураккаб жараёнлар тамомила ўзгача кечиши мумкин. Масалан, таркибий жиҳатдан алоҳида босқичларга ажратилган амаллар бир вақтнинг ўзида (параллел) рўй бериши эҳтимолдан холи эмас.

Бошқарувчилик қарорларини тайёрлаш ва оптималлаштиришнинг асосий услублари

Ташкилий масалага оид муаммоларни белгилаш услублари - масалани ҳаққоний ва тўлиқ идрок этишга ёрдам беради. Конкрет услуб(лар) муаммонинг характери ва мазмунига, унинг ечимини топиш учун бериладиган вақтга ва воқеаларга қараб танлаб олиниши мумкин.

Бундай вазиятда қўлланиладиган услублар:

- ташкилий фаолиятга тегишли турли хил ахборотларни тўплаш, сақлаш, қайта ишлаш ва таҳлил қилиш;
- ташкилот учун муҳим саналган воқеликларга оид маълумотларнинг алоҳида сақланиши;
- факторли анализ;
- турли вазиятларни таққослаш;
- вазиятни моделлаштириш.

Ташкилий қарорларни тайёрлаш услублари

- тегишли маълумотларни тўплаш услублари (дастлабки босқич ҳаракатларидан фарқли ўлароқ, бу ўринда “Қандай воқеа рўй берди?” “Нима сабабдан бу воқеа рўй берди?” қабилдаги ташкилий аҳамиятга молик саволлар ўрнига “Мавжуд муаммони қандай қилиб бартараф этиш мумкин, қандай ташкилий иш услублари воситасида?” деган саволларга жавоб изланади);
- ташкилий тузилманинг барча поғоналаридаги менежерлар ва турли хил мутахассисларнинг ижодий потенциали, касбий лаёқатидан ўринли ва унумли фойдаланиш;
- масаланинг ечимини гуруҳларга бўлиниб, излаш жараёнида номинал гуруҳ билан ишлаш техникаси, Дельфа услуги ва гуруҳ аъзоларининг ақлий потенциалини бир варақайига ишга солиш ва йўналтириш (мозговая атака) каби иш принциплари жуда қўл келади.

Масаланинг турли хил ечимларидан бирини танлаш услублари:

Таркибий жиҳатдан яхши уюшган қарорларни ижро учун қабул қилиш жараёнида иқтисодий-математик услублардан самарали фойдаланиш мумкин. Чунки, бу хил услублар таш-

килий қарорларни қабул қилиш мезони сифатида мақсадни кўзлаб иш юритиш принципига таянади. Бу каби вариантни оптималлаштирилган қарор деб аташади. Уларга мисол қилиб куйидагиларни кўрсатиш мумкин: максимал даражада фойда, (даромад) олиш, иш унумдорлигини ошириш, сарф-ҳаражатларни минималлаштириш ва ҳоказо мақсадларни кўзлаш;

Таркибий жиҳатдан яхши уюшмаган қарорларни ижро учун қабул қилиш жараёнида мўътадил мезонлар асосида иш олиб борган маъкул. Бундай вазиятда кўпинча муаммонинг оптимал эмас, балки қониқарли ечимини топишга имкон берадиган моделлардан фойдаланишади.

Қабул қилинган қарорларни ташкилий жиҳатдан амалга ошириш услублари (улар ташкилий жараёнларга ҳар қандай янгиликларни, ўзгартиришларни киритишга нисбатан қаршилиқ кўрсатилишининг олдини олиш, режалаштирилган фаолиятнинг самарали натижасини ҳосил қилиш учун мўлжалланган). Улар жумласига киради:

- реализация режасини тузиш. Бу режага асосан пировард натижага эришиш учун хизмат қиладиган чора-тадбирлар тизими ишлаб чиқилади;
- ижрочига бевосита таъсир ўтказиш услублари: буйруқ, фармойиш бериш, кўрсатмалар;
- фаолликни моддий жиҳатдан рағбатлантириш услублари;
- ташкилот раҳбарларининг персонал билан учрашувини уюштириш;
- қабул қилинган ташкилий қарорларнинг мазмун-моҳиятини ишчиларга тушунтириш;
- мақсадли фаолият давомида бажариладиган ишларни назорат қилиш услублари.

Ташкилий масалаларнинг ечимини жамоавий тарзда излаш услублари: алоҳида хусусиятлари

Номинал гуруҳ билан ишлаш услуби (шахслар ўртасидаги коммуникатив алоқалар доирасини чеклаш принципига асосланган). Услубнинг афзал жиҳатлари: иш жараёнининг гуруҳ бўлиб ишлашга асосланганига қарамай, гуруҳнинг ҳар бир аъзоси индивидуал тарзда фикр юритиши мумкин ва ўз мулоҳазаларини асослаб бериш имкониятига эгадир.

Иш услубининг мазмуни

- ишчи гуруҳига жалб этилган ҳар бир киши изланиш жараёнининг дастлабки босқичида ўз фикр-мулоҳазаларини ёзма тарзда алоҳида баён қилиб беради;
- шундан кейин ҳар бир гуруҳ аъзоси ўз лойиҳаси билан ҳаммани таништиради; жами вариантлар бирма-бир кўриб чиқилади (жараённинг бу босқичида ҳеч қандай танқидий мулоҳазалар билдирилмайди); сўнгги босқичда гуруҳ иштирокчилари тавсия этилган ҳар бир лойиҳага баҳо беришади.
- кўпчилик томонидан энг мақбул топилган лойиҳа ташкилий бошқарувчилик қарори учун асос бўлади.
- Дельфа услуби. Кўпинча ишчи гуруҳларини тўплаш имкониятлари бўлмаганида қўлланилади. Услубнинг ўзига хос хусусияти шундаки, гуруҳ аъзолари қўйилган масала юзасидан ўзаро фикр алмашишлари мумкин эмас. Масалага оид фикр-мулоҳазалар эркин ва мустақил равишда билдирилади. Бу услубдан фойдаланиш чоғида ташкилий бошқарувчилик қарорининг лойиҳасини тайёрлаш учун анча кўп вақт талаб этилади;
- ишчи гуруҳининг ҳар бир аъзосига муҳокамага қўйиладиган масалага оид бир туркум саволлар берилади ва уларга жавоб олинади;
- гуруҳнинг ҳар бир аъзоси берилган саволлар мажмуига аномим тарзда ва мустақил равишда жавоб беради;
- жами жавоблар бир жойда тўпланиб, ўрганилади. Уларни умумлаштириш асосида барча вариантларни қамраб олувчи интегралланган лойиҳа тайёрланади;
- якуний хулосанинг нусхаси ҳар бир гуруҳ иштирокчисига берилади;
- барча таклифлар билан танишиб чиқиш давомида гуруҳ катнашчиси фикрларини ривожлантириши ёки якуний хулосага нисбатан ўз муносабатини ўзгартириши мумкин;
- мазкур жараён умумэтироф этиладиган қарор лойиҳаси ишлаб чиқилмагунича, бетиним тақдорланиши мумкин.

Гуруҳ аъзоларининг ақлий потенциалини бир пайтда ишга солиш ва йўналтириш (мозговая атака)

Иш услубининг мазмуни

- Ҳар бир гуруҳ иштирокчиси ўртага қўйилган масаланинг ечимини топиш юзасидан хоҳлаган фикрини илгари суриши мумкин, бунда фикрларнинг асосланиши, мантиқийлиги, реал шароитда бажарилиши мумкинлиги ҳеч бир аҳамиятга эга эмас). Фикр-мулоҳазалар қанчалик кўп ва хилма-хил бўлса, шунчалик яхши қабилда иш тугилади.
- Муҳокамага қўйиладиган ташкилий масаланинг хусусияти ҳақидаги тегишли ахборот гуруҳ қатнашчиларига аввалроқ берилади.
- Билдириладиган фикр-мулоҳазалар ҳеч қандай танқид ва эътирозларсиз қабул қилиниб, умумлаштирилади. Умумлаштирилган материал жиддий таҳлил қилинади.
- Пировард натижада билдирилган барча таклиф, мулоҳазалар алоҳида параметрлари ва самарасига кўра туркумлаштирилади.

Ташкилий тузилма миқёсидаги конфликт (низолар)нинг сабаби ва оқибатлари.

1 Конфликт (низолар)нинг сабаби

- *Ресурсларнинг тақсимланиши.* Ҳар қандай ташкилотнинг раҳбари ресурслар муаммосини ҳал этишга мажбур, зеро ресурслар ҳамيشа танқис бўлади. Низолар энг аввало ана шу заминда шаклланади.
- Ташкилий масалаларнинг ўзаро боғлиқлиги. Ташкилий тузилма ўзаро боғлиқ бўлган бир қатор элементлардан таркиб топгани боис, улар фаолиятининг номувофиқлиги ички низони келтириб чиқариши мумкин. Айрим ҳолларда ташкилий тузилманинг шакли ҳам потенциал тарзда ички низоларга сабаб бўлади. Мисол тариқасида матрицали ташкилий тузилмани келтирайлик. Бу хил ташкилий тузилмада якка марказдан бошқариш принципи етарлича аҳамиятга эга эмас.
- Турли хил ташкилий мақсадларнинг кўзланиши. Ташкилотларда айрим соҳа (операция)га ихтисослашган бўлинмалар ташкилий фаолият мақсадларини мустақил равишда белги-

лайди ва шунга кўра, улар умумий ташкилий мақсадлардан ўз мақсадларини устун қўйишади.

- Тасаввурлар ва кадриятлар тизимининг хилма-хиллиги.
- Шахсий фазилатлар (юриш-туриш) ва ҳаётий тажрибанинг турлилиги.
- Коммуникатив тизим фаолиятидан қониқмаслик. Ташкилий тузилма бўғинлари бўйлаб ахборотнинг нобоп узатилиши ички низонинг ҳам сабаби, ҳам оқибати бўлиши мумкин. Конфликтлар кўпинча ташкилот раҳбарлари томонидан персоналнинг лавозимига кўра мажбуриятларини аниқ ва тўғри белгилаб беролмаслиги туфайли рўй беради.

2. Ички низоларнинг оқибатлари (*жараённинг тартибга солинишига қараб функционал ёки дисфункционал хусусият касб этади.*)

Ички низоларнинг функционал оқибатлари:

- муаммо ҳаммани бирдек қониқтирадиган тарзда ҳал этилиши мумкин. Бунинг оқибатида жараённинг барча иштирокчилари ўзларини масаланинг ечимини топишда шахсан иштирок этгандек ҳис этишади. Бу ҳол умумий мақсад сари интилишга, ҳамкорлик қилишга имкон яратади, турли хил тўсиқларни ва келишмовчиликларни бартараф этади;
- ички низо тор жамоавий доира миқёсида фикрлаш имкониятларини чеклаши, тобелик синдроми (раҳбарларга мақбул келмайдиган фикр-мулоҳазаларни ифода этиш имкониятининг чекланиши)нинг намоён бўлишига тўсқинлик қилиши мумкин. Бундай шарт-шароитда ташкилий бошқарувчилик қарорининг қабул қилиниши янада енгиллашади. Зеро, ходимларнинг билдирган фикр-мулоҳазалари вазиятга ойдинлик киритиб, муаммонинг ечимини топишга ёрдамлашади;

Ички низоларнинг дисфункционал оқибатлари (ички низони бартараф этишнинг тўғри ва ўринли усули топилмаса, рўй берадиган ҳолатлар):

- персоналнинг ўз ишидан ва мавқеидан қониқмаслиги, кадрлар қўнимсизлиги, иш унумдорлигининг пасайиши кузатилади;
- келгусида ташкилот раҳбарияти билан ва ўзаро ҳамкорлик қилиш иштиёқининг сўниши;
- ўзи мансуб бўлган ижтимоий гуруҳ манфаатларининг ўзга

- гуруҳлар манфаатига нисбатан устун қўйилиши, гуруҳлар ўртасидаги рақобатчиликнинг салбий тус олиши;
- тор доирадаги шахсий (жамоавий) фаолият мақсадларини устувор деб, топилиши;
 - ички низода иштирок этувчи томонларнинг ўзаро ҳамкорлик қилишдан ва шахсий муносабат ўрнатилгандан воз кечиши;
 - бегоналашиш хиссининг кучайиши туфайли ўртадаги адоватнинг авж олиши;
 - ички низода устунликка эришишни ташкилий фаолиятга оид реал муаммони ҳал этишдан кўра аҳамиятлироқ деб топилиши.

Жамоа орасидаги ички низоларни бартараф этиш услублари

Ички низоларни бартараф этишнинг тузилмавий услублари

- Раҳбарият томонидан топшириладиган ишларнинг бажарилишига нисбатан қўйиладиган талабларни изоҳлаб бериш. Жумладан, ушбу масалаларга изоҳ берилиши шарт: ташкилий жараённинг ҳар бир босқичида кутилаётган иш натижаси, ташкилий фаолиятга оид турли хил информацияларни ким ва кимдан олиши мумкинлиги, ваколатлар ва мажбуриятлар тизими, шунингдек, ташкилот (бўлинма)нинг сиёсати, иш тартиби ва тузилиш принциплари қандай бўлишига.
- Фаолиятни мувофиқлаштириш ва интеграллаштириш механизмларини ишлаб чиқиш. Ташкилий тузилма миқёсида ваколатлар ва мажбуриятлар иерархиясини белгилаб қўйиш воситасида инсонларнинг ўзаро муносабатларини, ташкилий қарорларни қабул қилиш жараёнини ва информацион оқим ҳаракатини тартибга солиш мумкин. Яқка бошқарувчилик принципининг амал қилиши ички низоларни бартараф этишни анча енгиллаштиради, чунки ходим ташкилий қарорларни қабул қилиш ваколати кимнинг зиммасига юклатилганини аниқ билади. Фаолиятни интеграллаштириш воситалари сифатида ташкилий тузилманинг функционал birlikлари ўртасида алоқалар тизимини ўрнатилган ёрдам беришга ихтисослашган махсус хизмат бўлимларини, турли хил функционал ижрочилик фаолияти билан банд бўлин-

малар ўртасида воситачилик вазифасини бажарувчи гуруҳларни, муайян мақсадли фаолият билан шуғулланувчи гуруҳларни ва турли хил бўлимлараро кенгашлар фаолиятини эътироф этиш мумкин.

- Умумташкилий фаолиятга алоқадор комплексли мақсадларни белгилаш. Бу хил мақсадларга интилишнинг самарасини кўрмоқ учун ходимлар, ишчи гуруҳлари ва барча бўлимлар ўз фаолиятини ягона мақсад йўлида бирлаштириши лозим.
- Мехнатни рағбатлантириш тизимини ишлаб чиқиш. Шунга кўра, умумий ташкилий мақсадлар йўлида алоҳида хизмат кўрсатган, бошқа ташкилий бўлимлар фаолиятига ёрдам бераётган ва муаммонинг ечимини излашга комплекс тарзда ёндашаётган ходимларнинг меҳнати албатта рағбатлантирилиши керак.

Шахслараро муносабатлар давомида низоларни бартараф этиш услубларининг намоён бўлиши:

- зиддиятли ҳолатлардан ўзини олиб қочиш;
- зиддиятли ҳолатларда вазиятни юмшатиш. Иш жараёнидаги илиқ муносабатларни бузмаслик, ҳамнафасликни йўқотмаслик ниятида шахе низоли муаммога алоҳида ургу бермасликка уринади. Бу вазиятда танглик бартараф этилиши мумкин, бироқ низога сабаб бўлган шарт-шароитлар сақланиб қолади. Оқибат натижада ички низо кучайиб бориб, бир куни жиддий ихтилоф туғилиши ҳеч гап эмас;
- кучли тазйиқ ўтказиш. Бу хил услубда иш юритувчи шахе одатда, тажовузкорона сиёсат юритади. Мазкур бошқарув услуби раҳбарлик ваколати анча кенг бўлганида самаралидир;
- компромисс - (муроса қилиш)га мойиллик. Мазкур принципга асосан зиддиятни бартараф этишни истаган кимса иккинчи томоннинг мулоҳазаларини қисман қабул қилишга тайёрлигини намоён этади. Шу тарика ўзаро муносабатларда ифода бўлаётган тажовузкорликни нисбатан сусайтириб, ички низонинг олдини олишга имкон яратилади. Аммо, зиддиятли вазиятнинг дастлабки босқичида муроса қилишга интилиш оқибатида мавжуд муаммонинг ечимига айланиши мумкин бўлган барча вариантларни муҳокама қилиш имконияти чегараланади;

- муаммонинг ечимини топишга тайёрлик. Бу ҳол томонлар ички низони бартараф этиш мақсадида ўзгаларнинг фикрларини муҳокама қилишга тайёрлигидан далолат беради. Ташкилий бошқарувчилик нуктаи назаридан мураккаб вазиятларда, яъни масалага турли томондан ёндошишнинг ва вазиятга аниқлик киритувчи ахборотнинг аҳамияти кескин ошганида туғилаётган ички низоларни олқишлаш, ҳатто рағбатлантириш лозим. Бироқ, вазиятни имкон қадар бошқариб турмоқ керак.

Менежмент ва ташкилий жиҳатдан ривожланиш жараёни

Ташкилий жиҳатдан ривожланиш жараёни - ташкилотнинг конкрет шарт-шароитларга мослашувчанлигини таъминлаш, пайдо бўлаётган муаммоларни ҳал этиш борасида амалга ошириладиган давомли жараён. Бунда ташкилотнинг ижтимоий муҳитини таркиб топтириш бўйича ташкилий фаолиятни самарали бошқаришга, инсон феъл-атворини ўрганувчи фанларнинг илмий хулосаларини ўринли ва унумли татбиқ этилишига алоҳида эътибор берилади.

Ташкилий тузилманинг фаолиятини такомиллаштириш жараёнида иштирақ этиш. Бу хил тадбирларда ташкилотнинг барча бўлинмалари, ишчи гуруҳлари катнашади.

Бу хилдаги фаолият турлари:

- *вазиятга баҳо бериш (ташҳис қўйиш).* Мазкур жараён давомида бугун ташкилотнинг, алоҳида бўлинмаларнинг ташкилий ҳолати ҳақида тегишли маълумотлар тўпланади. Бунда интервью олиш, кузатувлар уюштириш, ҳужжатлар билан танишиб чиқиш каби иш услубларидан фойдаланилади;
- *уюштирилган кузатувларнинг натижалари асосида амалга ошириладиган чора-тадбирлар.* Бунда вазиятга баҳо бериш жараёни давомида тўпланган хулосалар ташкилот аъзоларига маълум қилинади ва шундан кейин фаолият режаси ишлаб чиқилади;
- *касбий таълим бериш ва малакани ошириш бўйича чора-тадбирлар;*
- *технологик ва ташкилий жараёнларнинг тузилмасини ўзгартиришга йўналтирилган чора-тадбирлар.* Ташкилий тузилма-

ни ёки ташкилий бошқарувчилик қарорларининг ижро этилишини такомиллаштиришга хизмат қилади;

- *ташкилий жараённинг турли хил йўналишларида фаолият кўрсатувчи ишчи гуруҳлари ўртасидаги коммуникатив алоқаларни такомиллаштириш мақсадида уюштириладиган консультациялар.* Персоналнинг ташкилот ҳаётида рўй бераётган турли хил воқеликларни тўғри ва аниқ тасаввур этишига кўмаклашиш учун уюштирилади;
- самарали фаолият юритишга қодир ишчи гуруҳларини шакллантириш бўйича чора-тадбирлар;
- алоҳида ишчи гуруҳлари ўртасидаги ўзаро алоқадорликни самарали ташкиллаштириш бўйича чора-тадбирлар.

Ташкилий жиҳатдан муваффақиятли ривожланиш учун зарур шарт-шароитлар

- ташкилий тузилмада муҳим лавозимга эга бўлган шахслар ташкилий вазиятга баҳо бериш жараёнида иштирок этишлари зарур;
- ташкилий фаолиятни ривожлантириш дастури миқёсида инсон феъл-атворини ўрганиш бўйича мутахассисни жалб этиш лозим;
- ташкилий фаолиятни ривожлантириш дастури бўйича конкрет чора-тадбирлар амалга ошириладиган бўгинлардан юқорироқдаги мансабдор шахслар ислохотларни қўллаб-қувватлаши ва уларнинг ижросида бевосита иштирок этиши даркор;
- қуйидаги тадқиқот моделларини татбиқ этиш лозим: ташкилотнинг аҳолини баҳолаш, тўпланган маълумотларни ташкилот ходимларига етказиш, вазиятга мос келувчи фаолият режасини тузиш, ташкилий аҳволга ташхис қўймок;
- ишчи гуруҳлари ташкилий бўлинма менсжери билан бирга-ликда ташкилий бошқарувчилик қарорини ишлаб чиқишда иштирок этиши керак;
- ташкилий фаолиятни такомиллаштиришга йўналтирилган барча чора-тадбирлар ташкилот миқёсидаги кадрлар сиёсатига мувофиқ келиши шарт;
- ташкилотни ривожлантириш жараёнини самарали бошқариш.

У БОБ. НОДАВЛАТ ТАШКИЛОТЛАР ФАОЛИЯТИНИ БОШҚАРИШ

Нодавлат ташкилотлар - муайян ташкилий мақсадларни рўёбга ошириш ниятида спонтан тарзда ўзаро алоқалар ўрнатувчи кишилар гуруҳининг алоҳида хусусиятлари:

- худди давлат ташкилотлари каби, нодавлат ташкилотлари ҳам муайян ташкилий мақсадларга эришиш ниятида шакллантирилади;
- йирик ташкилотларнинг таркибида бир нечта нодавлат ташкилотлар мавжуд бўлиб, уларнинг барчаси ягона тармоққа бирлаштирилади;
- нодавлат ташкилотларда инсоний муносабатлар махсус қайд қилинмаган қонун-қоидаларга асосланади;
- одамларни нодавлат ташкилотларга киришга ундовчи асосий сабаблар: биронта ижтимоий гуруҳга мансуб бўлиш эҳтиёжи, ўзаро ёрдам бериш, ижтимоий (касбий) жиҳатдан муҳофазаланиш, яқинроқ алоқалар ўрнатиш, кишиларнинг бир-бирини хуш кўриши.

Нодавлат ташкилотларнинг асосий белгилари:

- Социал назорат. Ушбу мақсад йўлидаги дастлабки қадам турли хил нормаларнинг белгиланишида ўз ифодасини топади. Конкрет ижтимоий гуруҳга мансуб бўлмоқликни ис-таган кимса белгилаб қўйилган ижтимоий нормаларга амал қилиши лозим. Белгиланган нормаларни менсимаслик салбий оқибатларга олиб келади.
- Ҳар қандай ўзгартиришларга қаршилиқ кўрсатиш, ушбу ҳолатларда кузатилади: ижтимоий гуруҳни мавжудлигига, ижтимоий эҳтиёжларнинг қондирилишига, умумий манфаатларга, ижобий ҳис-туйғуларнинг ифодаланишига таҳдид туғдирса.
- Ташкилотдаги нодавлат етакчи (лидер)лар. Икки хил функцияларни бажаради: ташкилий мақсадларга етишишга ёрдам беради, ижтимоий алоқадорликни таъминлаб туради. Давлат ташкилотларининг самарали фаолият юритишида нодавлат тузилмаларнинг аҳамияти.

Нодавлат ташкилотларнинг салбий таъсири:

- нодавлат алоқа каналлари бўйлаб сохта маълумот (миш-миш) ларнинг тарқатилиши туфайли персоналнинг ташкилот раҳбариятига муносабати кескин тарзда салбий томонга ўзгариши мумкин;
- ижтимоий гуруҳ доирасида қабул қилинган нормалар иш унумдорлигига салбий таъсир кўрсатиши мумкин;
- ташкилий ўзгартиришларга нисбатан қаршилик кўрсатиш тамойили охир оқибатда инновацион жараёнларга жиддий тўсқинлик қилиши ҳеч гап эмас.

Нодавлат ташкилотларнинг ижобий таъсири:

- ижтимоий гуруҳга мансубликнинг шахс учун аҳамиятлилиги бора-бора ташкилотга нисбатан садоқат туйғусига айланиши мумкин;
- нодавлат гуруҳларнинг фаолият мақсадлари ташкилотнинг мақсадлари билан мос келиши, иқтисодий самарадорлик нормалари эса ташкилий самарадорлик нормаларидан юқори бўлиши мумкин. Натижада иш унумдорлиги юксалади;
- нодавлат ва давлат алоқа узатиш каналларининг ўзаро бирлаштирилиши коммуникация тизимининг фаолиятини юксалтириши мумкин.

Нодавлат тузилмаларнинг фаолиятини бошқаришга оид айрим тавсиялар:

- ташкилот доирасида амал қилувчи нодавлат тузилмаларнинг фаолиятини бўғишга уринмаслик керак, зеро, бундай хатти-ҳаракатлар давлат ташкилотининг ўзига ҳам зиён етказишиди;
- нодавлат тузилма ва гуруҳларнинг фикр-мулоҳазалари билан ҳисоблашмоқ лозим;
- ташкилий бошқарувчилик қарорларини тайёрлаш чоғида нодавлат тузилмаларнинг манфаатларини албатта инобатга олмоқ даркор.

Ташкилий бошқарувчилик фаолиятини информацион жиҳатдан таъминлаш Менежмент соҳасида информациянинг ўрни ва аҳамияти

Алоҳида хусусиятлари:

- замонавий шароитларда ташкилий тузилманинг ва бошқарувчилик тизимининг унумли фаолият юритиши кўп жиҳатдан информация билан таъминланиш даражасига боғлиқ бўлиб қолмоқда;
- фирманинг иқтисодий аҳволи ва фаолияти ҳақидаги аниқ маълумотларни ташкилотнинг юқори лавозимли раҳбарларига етказиш, ташкилий тузилманинг турли бўлинмалари ўртасида ахборот алмашувини йўлга қўйиш жараёнини замонавий техника воситаларисиз тасаввур этиб бўлмайди;
- узатиладиган ахборотнинг конкрет мазмуни бошқарувчилик тузилмаларининг эҳтиёжларига ва тайёрланаётган бошқарувчилик қарорининг моҳиятига қараб белгиланади.

Менежмент соҳасидаги информацияга нисбатан қўйиладиган талаблар

- юборилаётган маълумотлар қисқа, аниқ бўлиши ва ўз вақтида адресатга етказилиши лозим;
- ташкилий тузилманинг бирон бир бўғинидаги иш бошқарувчининг конкрет эҳтиёжларини қондириши керак;
- маълумотлар аниқ ва ҳаққоний бўлиши, вазиятга оид дастлабки маълумотлар тўғри танланиши лозим; тўпланаётган маълумотларни оптимал тарзда системалаштириш, маълумотларни йиғиш ва қайта ишлаш жараёни мунтазам давом этиши керак.

Ташкилий тузилма миқёсида амал қилувчи информацион тизимлар

Алоҳида хусусиятлари:

- замонавий фирмаларда ахборот тўплаш, уни қайта ишлаш ва узатиш учун юксак даражада такомиллашган техник во-

ситалар қўлланилади. Одатда, бутун ташкилот миқёсидаги ахборот тизимлари ягона тармоққа бирлаштирилган;

- ташкилий бошқарувчилик тузилмасига хизмат кўрсатувчи информацион тизим олинаётган маълумотларни қайта ишлаш, ахборот узатишнинг ички ва ташқи каналларини таркиб топтириш ва умуман информация каби алоҳида компонентлардан иборат;
- информацион тизимлар ўз фаолияти давомида ишлаб чиқариш, информация тўплаш ва узатиш, ташкилий фаолиятни уюштириш каби ўзаро боғлиқ иш принципларини узвий кетма-кетлик тарзида рўёбга оширади. Бу вазифани амалга оширишда уларга информацион оқим ҳаракатини таъминловчи турли хил техник воситалар, ахборотга ишлов бериш услублари яқиндан ёрдам беради;
- ахборот билан ишлаш жараёни умумий жиҳатдан олганда, илмий-техник, режалаштириш, назорат ўрнатиш, ҳисобчиликка оид ва таҳлилий ахборотларни тўплаш жараёнларидан иборат.

Функциялари:

- ташкилий бошқарувчилик жараёни самарли кечиши учун ҳар бир конкрет менежерга қандай мазмундаги ва қанча миқдордаги ахборот лозимлигини аниқлаш;
- ташкилотнинг фаолияти унумли бўлиши учун умумий ва хусусий жиҳатдан олганда, қандай ва қанча техник воситалар кераклигини аниқлаш;
- ташкилий тузилма фаолиятининг узлуксиз давомийлигини таъминлаш учун зарур бўладиган жамики техник воситаларга сарфланадиган харажатларни марказлаштирилган тартибда режалаштириш;
- ташкилот миқёсида тегишли ахборотларни тўплаш, сақлаш ва тақдим этиш жараёнларини юксак ижрочилик даражасини таъминлаш;
- амалий жиҳатдан қўлланилиши мумкин бўлган турли хил фаолият дастурларини яратиш.

VI БОБ. ИННОВАЦИОН МЕНЕЖМЕНТ: УМУМИЙ ТАВСИФИ

Инновацион менежмент - ташкилий бошқарувчиликнинг ўзига хос тури. Унга кўра, илмий-техник ва иқтисодий фаолиятнинг алоҳида йўналишлари белгиланади. Хусусан, янги турдаги маҳсулотлар ишлаб чиқариш жараёнини йўлга қўйиш, ишлаб чиқарилаётган товарни замонавийлаштириш ва такомиллаштириш, анъанавий маҳсулотлар ишлаб чиқарилишини янада ривожлантириш, замон талабига жавоб бермай қўйган маҳсулотларни ишлаб чиқаришдан олиб ташлаш.

Инновацион менежмент: мазмуни

- инновацион фаолият режаси ва дастурларини ишлаб чиқиш;
- янги турдаги маҳсулотни яратиш ва ишлаб чиқаришга жорий этиш жараёнини кузатиб бориш;
- янги турдаги маҳсулотни яратиш ва ишлаб чиқариш лойиҳаларини муҳокама қилиш;
- ташкилот миқёсида умумий инновацион сиёсат юргизишини таъминлаш (ишлаб чиқариш бўғинларидага алоҳида фаолиятни мувофиқлаштириб бориш);
- инновацион жараёнларни молиявий ва моддий ресурслар билан таъминлаш;
- инновацион жараёнларни малакали персонал билан таъминлаш;
- ташкилий тузилма олдида турган инновацион муаммоларни комплекс тарзида ҳал этмоқ учун муваққат ишчи гуруҳларини тузиш.

Инновацион жараёнларнинг мақсади

- ташкилий тузилма олдида турган муаммо юзасидан янгича техник ижроси вариантини излаб топиш, яъни кашфиёт қилиш;
- НИОКРни ўтказиш;
- янгича маҳсулотнинг оммавий миқёсда (серийно) ишлаб чиқарилишини таъминлаш;
- ишлаб чиқариш жараёни билан бир вақтда тайёр маҳсулотнинг реализациясини таъминлаш учун зарур шарт-шароитларни яратиш;

- янги маҳсулотни бозорга олиб чиқиш ва унинг истеъмолчилар томонидан қабул қилинишига эришиш;
- ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни узлуксиз такомиллаштириш воситасида товарнинг рақобатбардошлилигини ошириш ва шу тариқа ўз маҳсулотлари билан янги бозорларга кириб боришга эришиш;

Инновацион лойиҳаларни ишлаб чиқиш ва амалга оширишнинг асосий босқичлари:

- ахборот билан ишлаш тизимига келиб тушаётган маълумотларни системалаштириш (тармоқ миқёсида рўй бераётган технологик ўзгартиришлар, фирманинг потенциал имкониятлари, бозорнинг алоҳида сегментлари ва уларнинг ривожланиш тамойиллари ҳақидаги маълумотларни тўплаш);
- тушаётган таклифлар орасидан муҳимларини ажратиб олиш ва танлаб олинган инновацион гоялар асосида янги маҳсулотлар ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш;
- янги маҳсулотнинг иқтисодий самарадорлигини ўрганиш, маркетинг дастурини ишлаб чиқиш;
- янги маҳсулотни ишлаб чиқиш;
- бозорни ўрганиш;
- янги маҳсулот ҳаракатига оид маркетинг дастури бўйича уни ишлаб чиқарилишини йўлга қўйиш;

Инновацион менежментга оид иш принциплари

1. Инновацион менежментнинг характеристикаси

Инновация - илмий изланиш ёки кашфиёт асосида ишлаб чиқариш жараёнига татбиқ этилган ва илгариги нусхасидан фарқланувчи объект. “Инновация” тушунчаси иқтисодий, ташкилий, молиявий ва бошқа хил соҳаларда жорий этилган, иқтисодий ва ташкилий тежамкорликни таъминлашга ёрдам берадиган ҳар қандай янгиликка нисбатан қўлланилади.

Инновацион менежмент - маркетинг, ташкилий ва иқтисодий фаолиятни режалаштириш ва ташкиллаштириш, уларнинг амалга оширилиши устидан назорат ўрнатиш каби ташкилий жараёнларнинг уйғун бирлиги ифодасидир.

Эътироф этилган ташкилий жараёнлар фирманинг тарки-

бий бўлинмалари ўртасидаги ўзаро алоқадорликни таъминлаш билан боғлиқ турли муаммоларни ҳал этишга мўлжалланган.

Инновацияларнинг самарадорлигини таъминлашга ёрдам берувчи ташкилий бошқарувчилик принциплари

- ташкилотда иқтисодий ва ташкилий жараёнларни йўлга қўйишга оид турли хил изланишларни амалга ошириш ва шу асосда янгича иш принципларини кашф қилиш учун қулай муҳит яратиш лозим;
- ташкилий тузилма миқёсидаги жамики инновацион фаолиятнинг пировард мақсади истеъмолчиларнинг эҳтиёжларини қондиришдан иборат бўлмоғи даркор;
- ташкилотнинг олдида турган умумий мақсад ва вазифалардан келиб чиқиб, инновацион фаолиятнинг устувор йўналишларини белгилаб олиш керак;
- илмий изланиш - ишлаб чиқариш - маҳсулотни реализация қилиш занжирининг муваффақиятли ва самарали ишлашини таъминлаш, бу жараёнларнинг босқичма-босқич ижросини тезлаштириш учун бошқарувчилик тузилмасини ихчамлаштириш мақсадга мувофиқдир;
- имконият борича, инновацион лойиҳаларни яратиш ва амалиётга жорий этиш муддатларини камайтириш лозим. Бунинг учун мазкур жараёнларнинг босқичма-босқич эмас, балки параллел равишда амалга оширилишига эришмоқ шарт.

2. Инновацион менежментнинг асосий масалалари (инновацияларнинг яратилиши чоғида):

- ишлаб чиқарилиши мўлжалланган янги маҳсулотларни реализация қилиш учун қулай бозорларни аниқлаш (эҳтиёжлар, харидорлар нимани афзал кўришади, бозорнинг алоҳида сегментларини танлаш, товарни харидоргача етказиш стратегияси);
- янги маҳсулотнинг ҳаракати, хусусияти ва ҳаётий давомийлигини олдиндан кўриб чиқишга интилиш;
- янги маҳсулотни реализация қилишнинг турли хил усуллари йўганиб чиқиш;
- ресурслар бозорининг конъюнктурасини ўрганиш;

- инновацион лойиҳани амалга оширишни, маҳсулот ишлаб чиқариш учун зарур эҳтиёт қисмларини ва усқуналарни етказиб беришни ўз зиммасига олувчи пудратчиларни топиш;
- техник ижроси ўта мураккаб бўлган ёки юқори даражада иқтисодий таваккалчиликни талаб этадиган янги маҳсулотни ишлаб чиқаришга тайёрлаш борасида рақобатчилар билан ҳамкорлик алоқаларини ўрнатиш имкониятларини излаш;
- янги маҳсулотни ишлаб чиқаришга кетадиган сарф-харажатларни, унинг нархини, ишлаб чиқариш ва сотиш қўламини комплекс тарзда таҳлил қилиш;
- инновацияларнинг самарадорлигини баҳолаш ва уларни инвестицион лойиҳа сифатида режалаштириш;
- иқтисодий таваккалчилик даражасини, уларни минималлаштириш ва суғурталаш усулларини аниқлаш;
- янги маҳсулотни яратиш, лойиҳани иқтисодий жиҳатдан ўзлаштириш ва бозорга чиқариш учун мос келадиган ташкилотчилик шакллари танлаш;
- янги маҳсулот лойиҳасини яратиш, иқтисодий жиҳатдан ўзлаштириш ва бозорга чиқаришнинг мақсадга мувофиқлигини ўрганиш ва жараёнга мос келувчи технологияларни режалаштириш.

Замонавий ташкилотнинг инновацион потенциали

Ташкилотнинг инновацион потенциали - ўз олдига қўйилган инновацион вазифаларни бажаришга тайёрлик даражасини ифодалайди. Бошқача айтганда, инновацион стратегик ўзгартиришлар лойиҳаси ёки дастурини амалга оширишга тайёргарлик.

Ташкилий бошқарувчилик тизимининг олдида турган вазифалар: пировард мақсадларни амалга ошириш учун старлича бўлган потенциални бир ҳолатдан иккинчисига ўзгартириш (ички муҳит компонентларини ривожлантириш асосида ташкилотнинг инновацион потенциалини ривожлантиришга имконият яратади).

Ташкилотнинг ички муҳитини таҳлил қилиш.

Ташкилий тузилманинг иқтисодий-ҳўжалик тизими таркиб топишида алоҳида аҳамият касб этувчи ички муҳит элементлари:

- ташкилий лойиҳа ва дастурлар блоқи (маҳсулдор) - фирма фаолиятининг йўналишлари ва натижалари;
- функционал блок - ташкилотнинг фаолияти давомида ресурсларни, ташкилий ва бошқарувчилик тузилмасини ишга солиб, тайёр маҳсулотлар ёки хизматлар яратилишини таъминловчи оператор;
- ресурслар блоқи - моддий-техник, информацион, молиявий ва меҳнат ресурслар комплекси;
- ташкилий фаолият блоқи - ташкилий тузилма, жамики функция ва лойиҳаларни рўёбга оширишнинг технологик жараёни, корпоратив маданият;
- ташкилий бошқарувчилик блоқи - умумий бошқарувчилик, бошқарувчилик тизими ва услуги.

Ташкилотнинг инновацион потенциални баҳолаш - ташкилий фаолият стратегиясини ишлаб чиқишнинг муҳим операцияларидан бири. Инновацион потенциалнинг ҳолатига қараб, фирманинг инновацион стратегияси белгиланади.

Вазифалари:

- ташкилий тузилманинг биронта янги лойиҳани рўёбга оширишга тайёрлигини хусусий жиҳатдан баҳолаш;
- ташкилотнинг жорий вақтдаги ҳолати барча янги лойиҳаларни амалга оширишга нечоғли имкон бериши мумкинлигини аниқлаш ниятида инновацион потенциални интеграл тарзда баҳолаш.

Алоҳида хусусиятлари:

- ташкилотнинг инновацион потенциални баҳолаш “ресурслар - ташкилий ва амалий функциялар - янги лойиҳа” схемаси бўйича амалга оширилади. “Янги лойиҳа ёки дастур” деганда, янги маҳсулотни ишлаб чиқариш ва реализация қилиш жараёни, алоҳида фаолият йўналиши тушунилади. Инновацион потенциалнинг ҳолатини аниқлаш учун янги лойиҳага асос бўладиган ташкилий ва амалий фаолиятлар

потенциалларининг умумий йиғиндисини ҳисоблаб чиқиш лозим;

- ҳар бир янги лойиҳанинг потенциал ҳолати пировард натижада фирма персоналининг барча иқтисодий ва ташкилий функцияларни зарур қўлам ва сифатда, белгиланган вақтда, самарали ижро этиш лаёқатига боғлиқ;
- амалиёт эҳтиёжларини инобатга олиш зарурияти инновацион потенциални икки хил схема асосида баҳолашни тақозо этади. Ушбу мақсадда инновацион потенциал муфассал ва диагностик услубда баҳоланади.

Ташкилотнинг инновацион потенциални баҳолашга нисбатан ёндашувлар

Ташкилотнинг ички муҳитини муфассал таҳлил қилиш ва ташкилотнинг инновацион потенциални баҳолаш жуда меҳнатталаб жараёндир. Шу сабабдан бу каби операциялар фақатгина алоҳида ҳолларда (масалан, инновацион лойиҳани асослаб бериш жараёнида) бажарилади.

Инновацион потенциални баҳолаш жараёнининг схематик ифодаси:

- корxonанинг ривожланиши билан боғлиқ муаммоларни таърифлаш;
- муаммони ҳал этиш учун муҳим ташкилий вазифаларни белгилаб олиш;
- ташкилий ва амалий фаолиятнинг тизимлаштирилган моделини яратиш (ташқи ва ички муҳитни, инновацион фаолиятга таъсир ўтказиши мумкин бўлган омилларни таърифлаб бериш лозим);
- режалаштирилаётган инновацион вазифаларни ҳал этиш зарур бўладиган ресурслар потенциални баҳоламоқ;
- ташкилий ресурслар потенциални баҳолаш;
- персоналнинг мақсадга эришишга қодирлик потенциални баҳолаш;
- ташкилот потенциални, персоналнинг қўйилган вазифани бажаришга тайёрлик ҳолатини интеграл тарзда баҳолаш, вазиятга оид умумий хулосаларни чиқариш;
- корxonани мўлжалдаги потенциалга етишиши учун муҳим бўлган асосий фаолият йўналишларини белгилаш, янги лойи-

хани ишлаб чиқиш учун ҳал қилиниши зарур бўлган вази-
фалар қўламини аниқлаб олиш.

Вазиятни диагностик жиҳатдан баҳолаш усули -
фирманинг жорий вақтдаги ҳолатини муайян доирада чеклан-
ган, аммо ҳам ички, ҳам ташқи аналитиклар учун очиқ пара-
метрлар бўйича таҳлил қилиш ва ташҳислаш мақсадида қўлла-
нилади.

*Вазиятни сифатли таҳлил қилиш учун зарур шарт-
шароитлар:*

- тизимли моделлаштириш ва тадқиқот объектини тизимли таҳлил қилишга оид билимлардан фойдаланиш зарур;
- объектнинг диагностик ва ўзга муҳим параметрлари ўртаси-
даги ўзаро боғлиқлик ҳолатини аниқ тасаввур этмоқ ке-
рак, зеро, шу асосда бутун тизим ёки унинг алоҳида тарки-
бий қисми қандай ҳолатда эканини билиб олиш мумкин.
- объект ҳолатини баҳолаш учун танлаб олинган маълумотлар ҳаққоний бўлиши лозим. Чунки тадқиқот параметрларининг чекланиши туфайли таваккалчилик таҳдиди ошиб боради. Шу сабабли аниқ ташҳис қўйилишига эришиш ўта муҳим-
дир.

*Вазиятни диагностик жиҳатдан баҳолаш параметр-
лари:*

- тизимнинг кириш ва чиқиш қисмида қайд этиладиган пара-
метрлар (ресурслардан фойдаланиш самарадорлигини ифода
этувчи кўрсаткичлар);
- локал (тизим таркибидаги алоҳида нуқсонни ифодаловчи)
ва комплексли (тизим таркибидаги бир қанча нуқсонларни
ифодаловчи) параметрлар;
- ўзаро боғлиқлик принципига асосланган (тобе объектнинг
ички ҳолатидаги нуқсонини аниқлаш учун бирданга бир
қанча параметрларни ўрганиш лозим бўлади) ва мустақил
(объектнинг ички ҳолатидаги нуқсонини аниқлаш учун бир-
гина параметрнинг ўзи кифоя қилади) параметрлар;
- тузилмавий (тизимнинг ички ҳолатини ифода этувчи) па-
раметрлар. Улар жумласига киради: ресурсларга оид (ускуна-
ларнинг эскиришини, сарфланмаган иқтисодий қувватни,
ресурслар захирасини ва ташкилий воситаларни тавсифлай-

ди) ва функционал (ресурслардан фойдаланиш, ташкилий потенциалга нисбатан тизимнинг рационаллиги ва самарадорлигини ифодалайди) параметрлар.

Вазиятни диагностик жиҳатдан баҳолаш схемаси:

- бошқарувчилик тизими томонидан ташкилот фаолиятига таъсир ўтказиш мақсадида амалга ошириладиган чора-тадбирлар, шунингдек, ташки муҳит ҳолатини ва вазиятларини ифода этувчи каталогларни тузиш;
- ташкилотнинг ташки муҳит билан алоқаларини ифодаловчи диагностик параметрлар каталогини тузиш;
- ташкилотнинг ички ҳолати (муҳит)ни тавсифловчи тузилмавий параметрлар каталогини тузиш;
- ташкилий тизимнинг тузилмавий ва диагностик параметрлари ўртасида ўзаро алоқадорликни ўрнатиш;
- диагностик параметрларни кузатиш ва статистик маълумотлар билан ишлаш;
- тузилмавий параметрларни баҳолаш;
- ташкилотнинг айрим хусусий параметрларини баҳолаш ва интеграл жиҳатдан унинг потенциал имкониятларини белгилаш.

SWOT - анализ услуги бўйича ташкилотнинг инновацион муҳитини диагностик таҳлил қилиш.

Ташкилотнинг инновацион муҳити (асосий компонентлари):

- ташкилотнинг ички ҳолати (муҳит)ни баҳолашга имкон берувчи инновацион потенциал;
- ташкилотнинг ташки алоқаларини ифодаловчи инновацион муҳит;

SWOT- анализ услуги бўйича ташкилотнинг инновацион муҳитини ўрганиш асосида амалга ошириладиган чора-тадбирлар:

- ташкилотнинг инновацион муҳитида потенциал жиҳатдан намоён бўлувчи кучли томонларни аниқлаш (S);
- ташкилотнинг инновацион муҳитида потенциал жиҳатдан

- намоён бўлувчи заиф томонларни аниқлаш (W);
- ташқи муҳит томонидан ташкилотга бериладиган имкониятларни аниқлаш (O);
- ташқи муҳит томонидан ташкилотга хавф туғдирувчи элементларни аниқлаш (T).

Ташкилотнинг потенциал имкониятларини ўрганиб (кучли ва заиф томонларини, ташқи муҳитдаги қулай шарт шароит ҳам хавф-хатар кўламини аниқлаш) чикқач, турли хил элементлар ўртасида ўзаро алоқадорлик ўрнатилади.

SWOT- анализ услубининг матрицаси (алоҳида хусусиятлари):

- рўй бериши мумкин бўлган вазиятларни ўрганиш, унинг имкониятлари ва оқибатларини мулоҳаза қилиб кўриш воқитасидир;
- ушбу икки хил вектор ёрдамида ифодаланади: ташқи ва ички муҳит ҳолатини белгилаш асосида.

Рўй бериши мумкин бўлган вазиятлар:

- SO майдони - “кучлар - имкониятлар”. Қулай шарт-шароитларда ташкилотга ўз потенциалидан тўлиқ фойдаланиш имкониятларини берувчи кучлар қайд қилинади. Гарчи, пайдо бўлаётган қулай шароитларда ташкилотнинг потенциал имкониятлари жуда юқори баҳоланса, бундай лойиҳа ташкилий ва иктисодий фаолият стратегиясига асос қилиб олинади;
- ST майдони - “кучлар – хавф - хатарлар”. Ташкилотга ўз потенциалидан тўлиқ фойдаланиш имкониятларини бермайдиган кучлар қайд этилади. Ташкилотнинг потенциалини ривожлантириш стратегияси ишлаб чиқилиши мумкин;
- WT майдони-“потенциалнинг заиф томонлари - хавф-хатарлар”. Ташкилот фаолияти учун энг номақбул ҳолат. Вазиятга алоҳида эътибор берилиши лозим. Хавф-хатарларни бартараф этиш учун потенциални ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқмоқ керак;
- WO майдони - “потенциалнинг заиф томонлари - имкониятлар”. Мазкур вазиятда ташкилот раҳбарияти потенциал имкониятлардан фойдаланиш нечоғли мақсадга мувофиқлигини пухта ўйлаб кўриши лозим. Мавжуд имкониятлар-

дан фойдаланиш ноўрин деб топилса, унда потенциални ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш даркор.

Кичик ҳажмдаги инновацион тадбиркорлик шакллари.

Эски компаниялар таркибида ташкил этилаётган янги фирмалар - янги ташкилий тузилмаларни шакллантиришнинг прогрессив шакли. Одатда, бундай тадбирлар йирик корпорациялар томонидан маблағ билан таъминланади. Кўзланадиган асосий мақсад корпорация таркибидаги ташкилотларда хизмат қилувчи етакчи мутахассислар учун иш жойини сақлаб қолиш (рақобатчилар томонига ўтиб кетмаслиги учун) ёки ақсинча уларни бошқа компаниялардан ишга чақириб олишдан иборат.

Ташкил этиш усуллари:

- бош компания янги корхонани ташкил этиш билан боғлиқ барча харажатларни ўз зиммасига олади. Бунинг учун корпорация янги фирма акцияларининг 80%ни сотиб олиши мумкин. Шундай қилиб, янги фирма корпорациянинг филиали сифатида эътироф этилса-да, аслида мустақил балансли ташкилот сифатида фаолият юритади;
- янги тузилган ташкилот фаолиятининг барча чикимлари бош корхона зиммасига юклатилади ва инчунин, у 100% даромад ололмайди. Шу каби молиявий муаммоларни бартараф этмоқ учун айрим фирмалар янги компанияларни батамом ўз мулкига айлантириб олади;
- янги ташкилотнинг асосчиларига бир неча йил давомида фирма акцияларини имтиёзли тарзда харид қилиш ҳуқуқи берилади. Шу тариқа капитал маблағларнинг ўсиши таъминланади ва тез орада улар ўз акцияларини тўлигича сотиб олиб, молиявий мустақилликка эга бўлишади.

Венчур фирмаси (юқори даражали таваккалчилик хавфига эга бўлган лойиҳа асосида иш олиб борувчи ташкилот) - таваккалчилик хавфи юқори бўлган инновацион лойиҳани амалга ошириш мақсадида ташкил этилади.

Ташкил этиш усуллари:

- таваккалчилик хавфи юқори бўлган инновацион лойиҳани (янги технология ёки янгича ишлаб чиқариш услуги) амалга оширишни ният қилган бир неча шахслардан иборат ишчи

гуруҳи зарур маблағларни топишга уринади. Шу тариқа, улар бир ёки бир неча инвестор (венчур фирмалари)лар билан алоқа ўрнатишади. Одатда, бу хил вазиятларда воситачи ролини инновацион лойиҳани қўллаб-қувватловчи кичик корхона раҳбари бажаради. Бундай ишга бош қўшадиган корхона раҳбари илмий-техник соҳадагина эмас, балки ишлаб чиқариш ва тайёр маҳсулот реализациясини таъминлаш борасида ҳам етарлича малакага эга бўлмоғи лозим;

- венчур фирмаси фаолият юритаётган кичик корхона таркибида ташкиллаштирилади. Инновацион лойиҳанинг реализацияси қисман венчур фирмасининг маблағлари ҳисобидан таъминланади. Венчур фирмасининг раҳбари лойиҳани амалга оширилиши жараёнига бевосита бошчилик қилиб боради. Ташкилий фаолиятнинг муайян босқичида (эришилган натижалар шунга имкон берганда) инновацион лойиҳанинг амалга оширилиши каттароқ ва молиявий жиҳатдан қучлироқ ташкилий тузилмага топширилади.

Фирма-инкубатор - маҳаллий ҳокимият органлари ёки йирик компаниялар томонидан аниқ мақсадни кўзлаб ташкил этиладиган тузилма. Одатда, бу хил ташкилотлар янги фирмалар фаолиятини йўлга қўйишни таъминлаш мақсадида яратилади.

Ташкилий фаолиятнинг алоҳида хусусиятлари:

- янги ташкил этилаётган фирмаларга унчалик катта бўлмаган ижара ҳақи олиб, иморатларни, лабораторияларни, тажриба-синов майдончалари ва ҳоказоларни топширади;
- имтиёзли равишда турли хил хизматлар кўрсатилади, масалан, ташкилий бошқарувчилик, техник, иқтисодий ва юридик масалалар юзасидан экспертлар ёрдамидан фойдаланиш.

Фирма-инкубаторларнинг турли хил ташкилий шакллари:

- даромад келтирмайдиган фирмалар. Уларнинг фаолияти ижтимоий бандлик муаммоларини ҳал этиш, конкрет регионни иқтисодий жиҳатдан юксалтириш мақсадини кўзловчи маҳаллий ташкилотлар томонидан молиялаштирилади;
- даромад келтирадиган фирмалар. Ўз ижарачиларига ҳеч қандай имтиёзларсиз ва чегирмаларсиз кенг қўламли хизматлар

турини таклиф этишади, аммо фақатгина реал равишда кўрсатилган хизматлар учун ҳақ олишади;

- олий ўқув юргларининг филиаллари. Бунда ижара ҳақи анчагина юқори бўлиши мумкин, бироқ ижарачилар ихтиёрига институт лабораториялари, техик воситалари, кутубхона ҳам топширилади. Бундан ташқари, ижарачиларга зарур техник ёрдам кўрсатилади, профессор-ўқитувчиларнинг малакали хизмати таклиф этилиши мумкин.

Инновацион жараён функционал ва лойиҳавий бошқарувчилик фаолиятининг объекти сифатида

Инновацион фаолият турлари.

Алоҳида операцияларга ажратилган инновацион фаолият Ташкилотнинг жорий фаолияти билан боғлиқ қисқа муддатли мақсадларни амалга ошириш учун хизмат қилади. Масалан, барқарор ишлаб чиқариш туфайли жорий вақт мобайнида олинмаган даромадга эга бўлишга, реал вақт мобайнида ишлаб чиқариш харажатларини камайтиришга.

Алоҳида операцияларга ажратилган инновацион фаолиятнинг предмети: локал инновацион лойиҳаларни амалга ошириш-ишлаб чиқариш технологияларига айрим янгилликларни жорий этишда ўз ифодасини топади.

Бу хил иқтисодий - ташкилий жараёнларни бошқариб туриш лозим. Мазкур фаолият тури функционал бошқарувчилик деб, аталади. Функционал бошқарувчиликнинг бош мақсади ишлаб чиқариш жараёнини бир маромда кечишини таъминлаш ва локал инновацион лойиҳаларни амалга ошириш учун зарур шарт-шароитларни яратиш, иқтисодий-ҳўжалик харажатларини камайтиришдан иборат.

Стратегик аҳамиятга оид инновацион тадбирлар. Ташкилотнинг пировард мақсадларини (ташкилотнинг имкон қадар узоқ вақт мобайнида фаолият юргизишини таъминлаш, харидорларнинг эҳтиёжини қондириш) амалга оширишга мўлжалланган. Бундай қўламдаги инновацион фаолият алоҳида олинган бир функцияни бажариш билан чегараланиб қолмайди. Зеро, у органик тарзда бутун бизнес жараёнини (ғоянинг шаклланишидан тортиб, унинг амалий ижросига қадар) ифода этади. Шунга кўра, ташкилий ва иқтисодий жараён ишти-

рокчиларининг алоҳида иш операциялари умумий фаолият йўналишига айланади.

Алоҳида хусусиятлари:

- жамоада лидерлик лаёқатига эга бўлган шахснинг мавжуд бўлиши шарт.
- ташкилотни стратегик жиҳатдан ривожлантириш концепцияси ишлаб чиқилади. Бу вазифани бевосита жамоа лидери бажаради. Концепцияда ташкилий тузилмани радикал тарзда ўзгартириш принциплари ва персоналнинг потенциал имкониятлари очиб берилади;
- инновацион лойиҳанинг тузилиши белгиланади, яъни лидер томонидан таклиф қилинган инновацион лойиҳанинг ижросини таъминлаш учун энг мақбул тушадиган бошқарувчилик тузилмаси аниқланади;
- белгиланган режани амалга оширувчи раҳбарлар командаси тузилади. Команда аъзолари фақатгина шахсий ва касбий лаёқатига кўра танлаб олинади;
- команда аъзоларининг алоҳида ваколатлари белгиланади. Шунга кўра, раҳбарлар командасининг мобиллиги ва масъулияти ошади;
- стратегик аҳамиятга молик маркетинг тадқиқотлари ўтказилади;
- ресурслар ва инвестицион маблағларнинг танқислигини инobatга олган ҳолда стратегик вазифаларни ажратмаси амалга оширилади;
- фаолиятнинг дастлабки босқичиданоқ бажарилаётган ишларнинг юқори сифатли бўлиши таъминланади;
- хом ашёни етказиб берувчилар, жараён давомида ҳамкорлик қилувчилар, истеъмолчилар билан стратегик ҳамкорликни йўлга қўйишади;
- инвестицион лойиҳани амалга ошириш жараёни давомийлигини имкон қадар қискартириш. Бунинг учун алоҳида фаолият услуги (параллел- интеграцион) танлаб олинади;
- янги лойиҳа асосида яратилаётган маҳсулотни бозорга чиқариш учун тайёрлаш, яъни операцияларнинг маркетингни амалга ошириш;
- жорий жараён давомида яратилаётган лойиҳалар билан ишлаш.

Инновацион жараёнлар тавсифи

Инновацион фаолият замиридаги мақсад - қисқа фурсатларда ва чекланган ресурслар воситасида ташкилотни радикал тарзда ривожлантиришдан иборат. Инновацион фаолиятни уюштириш учун мақсадлар шажарасини (тузилишини) ишлаб чиқмоқ керак.

Илмий-техник жиҳатдан асосланган гоёя - моддий жараён, объект, воқелик ҳақидаги назарий тасаввурлар. Улар одатда интуитив тарзда идрок этилади ва эмпирик маълумотлар асосида ўз тасдигини топади. Бу каби гоёялар инновацион фаолият мақсадларига эришишда жуда муҳимдир. Улар техник аҳамиятга молик қарорларни қабул қилиш учун зарур.

Инновацион лойиҳани техник жиҳатдан амалга ошириш имкониятининг топилиши, яъни маҳсулотни ишлаб чиқаришнинг техник услуби ёки ташкилий ва иқтисодий жараёнларни уюштириш алгоритмининг белгиланиши.

Инновацион лойиҳалар - ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг, технологиялар ва ташкилий фаолиятнинг янгича моделини ишлаб чиқиш.

Инновацион лойиҳаларни илмий-техник аҳамиятга моликлиги жиҳатидан туркумлаш:

- модернизацион лойиҳа - янгича лойиҳага асос бўлгувчи ишлаб чиқариш технологияси ёки таянч маҳсулотнинг (прототип) конструкцияси кардинал жиҳатдан ўзгармайди;
- новаторлик гоёяси асос бўлган лойиҳа- янги маҳсулот илгаригисидан кескин фаркланади;
- ишлаб чиқариш жараёнидан ва техник тараққиётдан илгарилаб боровчи гоёяларга асосланган лойиҳа;
- ўта замонавий гоёяларга асосланган лойиҳа (пионер) лойиҳага асос бўлган техник гоёяларнинг аналоглари ҳали ишлаб чиқилмаган бўлади.

Ташкилий ва иқтисодий фаолият билан боғлиқ масалаларнинг кўламига кўра туркумлаш:

- яқка тартибда амалга ошириладиган лойиҳалар - одатда, битта фирма ёки алоҳида ташкилий бўлинма томонидан амалга оширилади; мазмунан содда инновацион мақсадни кўзлайди, чекланган маблағлар доирасида ва фурсатларда рўёбга чиқаради.

- мультилойиҳалар - бир нечта якка (алоҳида) лойиҳаларни комплекс тарзида бирлаштиради ва пировард натижада мазмунан мураккаб ташкилий (иктисодий) вазифани ҳал этишга хизмат қилади;
- мсгалойиҳалар - бир вақтнинг ўзида бир қанча ташкилий (иктисодий) вазифани ҳал этишга хизмат қилувчи комплекс лойиҳалар. Одатда, улар умумий мақсад йўлида ўзаро бирлашган бир қанча мультилойиҳаларни қамраб олади.

Инновацион фаолият дастури - турли хил лойиҳаларни бажарилиш муддатлари, ижрочилари ва ресурс манбаларига кўра функционал жиҳатдан бирлаштирувчи ва ўзаро боғловчи мураккаб объект. Бундай дастурлар асосида иш юритмоқ учун алоҳида шарт-шароитлар талаб этилади. Хусусан, фаолиятни стратегик жиҳатдан режалаштириш, молиялаштириш, мувофиқлаштириш, ҳуқуқий жиҳатдан таъминлаш ва барча жараёнлар устидан назорат ўрнатиш якка тартибда бошқарувчилик принципи асосида амалга оширилади.

Инновацион фаолиятнинг асосий босқичлари ва молиялаштириш манбалари

Инновацион фаолиятнинг асосий босқичлари:

Турли хил илмий гоялар асосидаги изланишларни олиб бориш. Бу жараён давомида янги илмий-техник гоялар илгари сурилиб, уларнинг замирида тўпланган назарий билимлар тажриба синовларидан ўтказилиб, сўнг амалиётга татбиқ этилади.

Амалий аҳамиятга молик илмий изланишларни ўтказиш. Бу хил тажрибалар кўпгина ҳолларда қониқарсиз натижалар билан тугайди. Шунинг учун сарфланган маблағлар ўз ўрнини қопламаслиги эҳтимолдан ҳоли эмас.

Тажрибавий - конструкторлик ва лойиҳавий - конструкторлик ишларини (ТКИ ва ЛКИ) амалга ошириш. Бу хил фаолият давомида аванлоийиҳалар ишлаб чиқилади, техник лойиҳалар ва ишчи конструкторлик ҳужжатлари тайёрланади, янги маҳсулотларнинг тажрибавий намуналари тайёрланиб синовдан ўтказилади.

Янги лойиҳани реализация қилиш билан боғлиқ сарф-харажатларни белгилаш (тижоратчилик), яъни янги маҳсулотни ишлаб чиқаришга жорий этишдан тортиб, токи бозорга

чиқариш ва ундан кейин товарнинг ҳаётийлик цикллари бўйича канчага тушишини аниқлаш.

Турли хил илмий гоёлар асосидаги изланишларни олиб бориш. Одатда, давлат бюджетидан ажратиладиган маблағлар эвазига амалга оширилади. Бу маблағлар давлат бюджетига қайтарилмайди. Кўпчилик тадқиқотлар муҳим илмий-техник муаммоларнинг ечимини топиш билан боғлиқ махсус давлат дастурлари замирида ўтказилади.

Амалий аҳамиятга молик илмий изланишларни ўтказиш давлат бюджетидан (алоҳида давлат дастурлари ёки танлов асосида) олинadиган маблағлар ҳамда алоҳида букортмачиларнинг сармоялари эвазига бажарилади.

Таърибавий-конструкторлик ва лойиҳавий-конструкторлик ишларини (ТКИ ва ЛКИ) амалга ошириш учун зарур маблағлар давлат бюджетидан олинади, шунингдек, саноат корхоналарининг шахсий жамғармалари ҳисобига қопланади.

Янги лойиҳани реализация қилиш билан боғлиқ сарф-ҳаражатларни таъминлаш. Янги лойиҳани ишлаб чиқаришга татбиқ этиш учун жуда катта қўшимча маблағлар талаб этилади. Зеро, ишлаб чиқариш воситаларини қайта жиҳозлаш, персонални янгича иш операцияларини бажаришга ўргатиш, реклама билан шуғулланишга тўғри келади. Инновацион жараённинг бу босқичида фирманинг янги махсулотига нисбатан бозорда қандай муносабат билдирилиши номаълумлигича қолади. Шунинг учун, инновацион харажатлар таваккалчилик асосида амалга оширилади. Янги махсулотни кенг қўламда ишлаб чиқаришга жорий этиш ва мавжуд технологияларни такомиллаштиришга изланишлар давридагидан 6-8 баробар кўп маблағ талаб этилади. Ушбу вазиятни инобатга олиб, сарф-ҳаражатларни қоплаш учун қимматли қоғозлар эмиссияси амалга оширилади. Шундай қилиб, бу босқичда харажатларни қоплаш учун зарур маблағлар асосан шахсий капитал ва қарзга олинadиган пуллар ҳисобига тўланади.

Инновацион менежментнинг ташкилий шакллари

Ҳозирги замонда инновацион жараёнларни бошқариш тизими турли хил вазиятларга мосланувчан бўлиб, комплекс характерга эга. Унинг зиммасига истиқболли махсулотларни ишлаб чиқаришга жорий этиш, ташкилий тузилма шакллари-

ни ва бошқарувчилик функцияларини қайта тузиш, янгиликларни амалиётга жорий этиш, инновацион жараёнларни бошидан охиригача бошқариш имкониятини таъминлаш каби бир қатор вазифалар юклатилади. Кенг қўламли ташкилий ва иқтисодий фаолиятни қамраб олувчи мазкур жараён ташкилий жиҳатдан ўзига хос хусусиятга эга. Бу хусусият куйидигача намоён бўлади. Инновацион фаолиятни ташкилий жиҳатдан бошқаришга масъул турли бўлим ва хизматлар ташкилот иерархиясининг ҳар хил поғонасида жойлашган. Улар ўртасида ўзаро боғланишга имкон берувчи алоқалар тизими ўрнатилган.

Инновацион жараёнларни бошқариш тизимининг ташкилий элементлари:

- ихтисослашган бўлинмалар - илмий изланишлар талаб этиладиган маҳсулотлар ишлаб чиқаришга ихтисослашган йирик фирмалар таркибида ташкил этиладиган, ташкилотнинг техник сиёсатини ишлаб чиқиш билан шуғулланувчи ҳар хил кенгашлар, кўмиталар, ишчи гуруҳлари. Бу бўлинмалар фаолиятининг бош мақсади инновацион жараёнларнинг устувор йўналишларини белгилашдан иборат;
- янги хил маҳсулотлар лойиҳасини тайёрлаш ва амалга ошириш билан банд марказий хизмат тизими - инновацион жараёнларни ўзаро мувофиқлаштириш, ягона техник сиёсатга амал қилинишини таъминлаш, инновацион фаолият устидан назорат ўрнатиш билан машғул;
- янги маҳсулотлар билан ишлайдиган бўлинмалар-нисбатан мустақил ташкилий тузилмалар бўлиб, уларнинг асосий вазифаси ташкилот миқёсидаги барча инновацион жараёнларни, техник жиҳатдан ривожланишнинг мақсад ва йўналишларини ўзаро мувофиқлаштириш, инновацион фаолият дастурлари ва иш режаларини ишлаб чиқиш, янги маҳсулотни лойиҳа даражасидан то амалга оширилгунича кузатиб бориш, янги маҳсулотларнинг лойиҳавий ҳужжатларини муҳокама этишдан иборат;
- мақсадли лойиҳалар асосида илмий изланишлар уюштирувчи, янги маҳсулотларни яратиб ишлаб чиқаришга жорий этиш билан шуғулланувчи махсус гуруҳлар - нисбатан мустақил ташкилий тузилмалар бўлиб, уларнинг асосий вазифаси

фаси инновацион лойиҳаларни тайёрлаш, ривожлантириш, амалиётга татбиқ этиш ва кенг кўламда янги маҳсулотни ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш жараёнларини комплексли амалга оширилишини таъминлашдан иборат;

- ташкилий тузилмани ривожлантириш марказлари - ташкилий ва иқтисодий жараёнлар билан бевосита алоқадор бўлмаган, нисбатан мустақил ташкилий тузилмалар. Уларнинг иш вазибалари алоҳида белгиланади;
- ишлаб чиқариш бўлинмалари қошидаги илмий ишлар ўтказиш бўлимлари - янги ва истиқболли гоёларни излаш ва лойиҳалаштириш, вақти соати келганида уларни тезлик билан ишлаб чиқаришга жорий этиш билан шуғулланади;
- венчур бўлинмалари - асосан йирик компаниялар қошида таркиб топади. Венчур фондларининг капитал маблаглари кўпинча янгитдан иш бошлаётган фирмаларни ривожлантириш учун сарфланади. Кейинчалик бу фирмалар йирик компания таркибига киритилади ёки улар билан узоқ муддатли алоқалар ўрнатилади;
- инновацион лойиҳаларни тайёрлаш ва рўёбга ошириш билан боғлиқ тадбирларни рағбатлантиришга ихтисослаштирилган ва марказлаштирилган фондлар. Улар яратилган янги маҳсулотни кенг кўламда ишлаб чиқариш жараёнини уюштириш мақсадида соф фойда ҳисобидан олинган маблаглар эвазига шакллантирилади. Венчур фирмалари ҳам айнан шу хил маблаглар ҳисобига очилади;
- ташкилотнинг ишлаб чиқариш бўлинмаларида инновацияларни татбиқ этишга қаратилган чора-тадбирларни рағбатлантириш фондлари - мазкур бўлинмаларнинг эҳтисёлларини қондириш билан боғлиқ илмий ишлар ўтказишнинг амалий фаолиятини рағбатлантириш учун ташкил этилади;
- консултацияон ва таҳлилий фаолият билан шуғулланувчи гуруҳлар. Уларнинг фаолият доирасига ташкилий ва иқтисодий технологияларнинг ривожланиш хусусиятлари ва тамойилларини ўрганиб чиқиб, уларнинг келажагини башорат қилиш, янги маҳсулотга нисбатан бўладиган талабни ўрганиш, истиқболли гоёларни танлаб олиш, илмий изланишларнинг мавзуси ва йўналишини белгилаб бериш, турли хил фаолиятни мувофиқлаштириш каби вазибалар қиради.

Инновацион менежментда намоён бўлувчи агрессив (ҳужум-

кор; шиддатли харакатлар) стратегияларнинг турли хил кўри-нишлари.

Ташкилий ва иқтисодий харажатлар кўлами бўйича ус-тунликларга эга бўлиш мақсадида харакатланиш стратегияси (алоҳида хусусиятлари):

- рақобатчиларникига нисбатан арзонроқ товар ишлаб чиқа-риш ва реализация қилиш эвазига турдош маҳсулотлар бо-зоридида устунликка эришиш учун курашмоқ сиёсатига асос-ланган фаолиятни ифодалайди;
- фирма ўз фаолиятини юқорида эътироф этилган стратегия доирасида амалга оширади. У бозордаги эҳтиёжларни ва та-мойилларни эътиборга олади ҳамда катта ҳажмларда ўз то-варларини таклиф этади;
- маҳсулотларни кенг кўламда ишлаб чиқариш туфайли иш-лаб чиқариш сарф-харажатларини нисбатан қисқартириш имконияти пайдо бўлади. Бунинг оқибатида нархлар нисба-тан пасайяди, ўз навбатида бу ҳол ўзга рақобатчиларга нис-батан кўпроқ фойда олиш, маҳсулот таннархининг ўсиши тамойилини акс эттирувчи шарт-шароитларга тўғри муно-сабат билидириш, харидорларни жалб этиш учун қулай им-коният яратади;
- мазкур стратегия молиявий аҳволи мустаҳкам бўлмаган фир-маларга наф келтирмайди, чунки унга амал қилиш оқиба-тида вақтинчалик ўз харидорлари кўламини қисқартириш-га, рақобатчилар билан нархлар учун курашишга тўғри ке-лади.

Бозорнинг муайян сегментини инobatга олиб ри-вожланиш стратегияси (алоҳида хусусиятлари):

- фирма ўзининг конкрет йўналишли фаолияти билан истеъ-мол бозоридида ўзига хос сегмент яратишга интилади. Бунинг учун у рақобатчиларникига нисбатан паст (аммо сифати жиҳатидан эмас) нархларда сотиладиган маҳсулотларни ёки хизмат турини таклиф этади; маълум доирадаги эҳтиёжлар-ни қондиришга қодир маҳсулотларни ишлаб чиқаришга их-тисослашиш натижасида ишлаб чиқариш сарф-харажатлари-ни бир меъёردа сақлашга уринади; ўз маҳсулотларини так-лиф этиш ва сотиш борасида алоҳида хусусиятли стратегия-га амал қилиш туфайли ўзига хос обрў-эътиборга сазовор бўлишга харакат қилади;

- таклиф этилаётган маҳсулотнинг сифатига ва конкрет эҳтиёжларни кондиритиш хусусиятига алоҳида эътибор бериш туфайли харидорларга манзур бўлишга уринади;
- бир қатор ҳолатларда фирма ўз рақобатчиларидан устунликка эришиш учун рақобатчиларидан фарқли ўларок, ўз маҳсулотларига қўшимча равишда турли хил хизмат турларини ҳам таклиф этиши мумкин;
- кўпчилик ҳолларда харидорлар томонидан муайян товарнинг афзал кўрилиши, уни ишлаб чиқараётган фирманинг номи ёки маҳсус ишлаб чиқилган савдо белгиси билан боғлиқ тасаввур эвазига ҳосил қилинади;
- айрим фирмалар ўз маҳсулотларига қўшимча равишда таклиф этиладиган сервис хизматининг мазмун-моҳиятини эътироф этувчи шиор ишлаб чиқади.

Янги истеъмол бозорларига эътибор қаратиш стратегияси (алоҳида хусусиятлари):

- бу хил стратегияга мувофиқ бир вақтнинг ўзида янгича маҳсулотлар ишлаб чиқариш ва уларни реализация қилиш учун қулай шарт-шароитларни яратиш устида иш олиб борилади;
- бу хил стратегия ниҳоят даражада катта таваккалчиликка асосланган бўлиб, қимматга тушади, аммо айнан шундай иш тутиш оқибатидагина фирма ўз мавқеини ва ҳаётийлигини сақлаб қолиши мумкин;
- диверсификация фирманинг ўз ташкилий ва иқтисодий устунликларини инобатга олиб, рақобатчилик шарт-шароитларида ўз ҳаётийлигини таъминлаш учун курашаётганидан далолат берувчи муҳим аломат ҳисобланади;
- бир вақтнинг ўзида ҳар хил истеъмол бозорларида таклиф этилган турлича товарларнинг ҳолатини ўрганиш туфайли фирма алоҳида олинган битта товарга ёки бозор сегментига боғланиб қолиш хавфидан, шунингдек, қутилмаган иқтисодий талофотлардан қутилади.

Янги илмий-техник ғояларни танлаб олиш мезонлари

1. Молиявий-иқтисодий мезонлар. Ҳар қандай инновацион лойиҳаларни асослаб бериш чоғида албатта инобатга оли-

нади. Бунда кўзланган мақсад айнаи вақтда фирманинг ташкилий ва иқтисодий мақсадлари учун энг мақбул фаолият (ривожланиш) йўналишини танлаб олиб, ресурслар тақсимланишини ташкиллаштириш ва мавжуд альтернатив ҳолатлардан энг самаралисини танлаб олишдан иборат.

Ташкилий қарорларни қабул қилиш чоғида эътиборга олинadиган кўрсаткичлар:

- янги лойиҳанинг таннархи ва молиявий таъминланиш манбалари;
- соф жорий киймати;
- рентабеллиги (капитал маблағлар сарфланишининг самарадорлиги);
- ташкилий ва иқтисодий самарадорликнинг ички коэффиценти;
- лойиҳа кўламида эътироф этиладиган самара масштаби;

2. Норматив кўрсаткичлар (мезонлар). Турли хил лойиҳаларни танлаб олиш ва баҳолаш чоғида албатта инобатга олинади.

Улар жумласига қуйидагилар киритилади:

- ҳуқуқий мезонлар;
- турли хил стандартлар, конвенциялар асосида илгари суриладиган талаблар ва ҳоказо;
- экологик аҳамиятга молик талаблар;
- интеллектуал мулкчилик нормаларига қатъий амал қилинишига оид талаблар инобатга олинади.

3. Ресурлардан фойдаланишга нисбатан илгари суриладиган талаблар. Ҳар хил инновацион лойиҳаларнинг принципиал жиҳатдан амалга оширилиши мумкинлигини аниқлаш учун хизмат қилади.

Улар жумласига қуйидагилар киритилади:

- илмий-техник аҳамиятга молик ресурслар (илмий-техник имкониятлар асосида амалга оширилган тадбирлар, малакали мутахассисларнинг мавжудлиги);
- ишлаб чиқариш ресурслари (янги маҳсулотларни яратиш учун зарур ишлаб чиқариш қувватининг мавжудлиги);
- технологик альтернативалар (ўзаро рақобатлашиши мумкин

бўлган турли хил технологик имкониятлардан энг самаралисини танлаб олиш имкониятининг мавжудлиги);

- молиявий ресурслар (лойиҳани амалга ошириш учун зарур бўладиган шахсий маблағларнинг ва ташқаридан моддий ёрдам олиш имкониятининг мавжудлиги).

4. Лойиҳанинг муваффақиятли якунланишини таъминловчи омилларни инobatга олиш зарурияти билан боғлиқ мезонларни ҳисобга олиш.

Улар жумласига қуйидагилар киритилади:

- инновацион лойиҳа ва ташкилотнинг стратегик вазифалари ўртасидаги ўзаро мувофиқлик;
- инновацион лойиҳанинг конкрет бозор талабларига мослаштирилиши;
- информацион аламушувга тўсқинлик қилиши мумкин бўлган омилларнинг баргараф этилиши;
- турли хил лойиҳалардан энг маъқулининг танлаб олинishi;
- илмий ишларни ўтказишни ташкиллаштириш учун зарур маблағларнинг мавжудлиги;
- инновацион лойиҳанинг тури (эҳтимолий жиҳатдан турли хил имкониятларни инobatга олиш);
- персоналнинг ижодкорлигини рағбатлантириш учун қулай имкониятларнинг мавжудлиги;
- лойиҳани амалга оширишда фирманинг юқори лавозимли раҳбарларининг иштирок этиши;
- лойиҳани амалга ошириш жараёнини самарали ташкиллаштириш ва бошқариш.

5. Стратегик аҳамиятга молик мезонлар (менежерлар учун алоҳида аҳамиятли ҳисобланади)

Улар жумласига қуйидагилар киритилади:

- лойиҳа ва фирманинг корпоратив, инновацион стратегиялари ридинг ўзаро мос келиши;
- иқтисодий таваккалчилик даражасининг фирмада умумқабул этилган нормаларга мос тушиши;
- фирманинг пировард мақсадлари нуқтаи назаридан олиб қаралганда, лойиҳавий тадбирларни амалга ошириш муддатларининг мақбуллиги ва ўринли туюлиши;

- инновацион фаолиятнинг принципиал жихатдан жорий сиёсий ва ижтимоий шарт-шароитларга мос келиши;
- инновацион лойиҳага асос қилиб олинган илмий-техник йўналишнинг истиқболлини белгилаш мумкинлиги.

Инновацион фаолият ва турли хил иқтисодий таваккалчилик.

Инновацион фаолиятнинг таваккалчиликка асосланганлиги

Хар қандай инновацион фаолият у ёки бу даражада иқтисодий таваккалчиликка асосланади. Шунга кўра, лойиҳа амалий жихатдан умуман рўёбга чиқмаслиги, қутилган натижаларни бермаслиги, бесамара яқунланиши мумкин. Ишлаб чиқаришнинг турли соҳаларида биронта янгиликни жорий этиш билан боғлиқ тажрибалар яқунининг кўрсатишича, иқтисодий соҳада амалга оширилган инновациялар муваффақияти ва маҳсулотнинг бозордаги реализацияси ҳамма вақт бирдек натижа бермайди. Товарнинг реализацияси самарали кечиши учун технологик жараёнларни такомиллаштириш кифоя қилмайди, шу билан бирга яна бир қатор омилларни эътиборга олмоқ зарур бўлади. Масалан, фирманинг маркетинг соҳасидаги фаолияти самарасини, бозордаги шарт-шароитларни ва хоказо.

Янги лойиҳа асосида тайёрланган маҳсулотнинг бозорда “ўтмай қолиш хавфи” билан боғлиқ турли хил вазиятлар тавсифи:

- реализация шарт-шароитларининг ўзгариши - бозорда янги лойиҳа асосидаги маҳсулот ёки хизмат турига нисбатан конъюктуранинг ўзгариши (талаб ва таклиф муносабати);
- иқтисодий хусусиятга эга таваккалчилик - ташкилотнинг имкониятлари ва ресурсларини, иқтисодий сарф-харажатларни, инфляция даражасини ва шу каби бошқа хил омилларни аниқ ҳисобга олмаслик хавфи билан боғлиқ;
- экологик хусусиятга эга таваккалчилик - мазкур соҳада бўлиши мумкин бўлган ўзгаришларни, жорий қонунчилик талабларини етарлича ҳисобга олмаслик оқибати бўлиши мумкин;
- техник шарт-шароитлар билан боғлиқ таваккалчилик хавфи

- янги лойиҳага асос қилиб олинган технологияларнинг қанчалик ишончли эканини старлича таҳлил қилмаслик туфайли тугилиши мумкин;

- сиёсий шарт-шароитларнинг ўзгариши - жумладан, иқтисодий соҳани тартибга солиш, солиққа тортиш сиёсатининг, амортизация шарт-шароитларининг ўзгариши; сиёсий моjarоларнинг рўй бериши ва ҳоказо.

Инновацион лойиҳанинг муваффақиятсиз тугашига сабаб бўлиши мумкин бўлган ҳолатлар:

- *ташқи сабаблар* (бозор муҳитининг ўзгариши, рақобатчиларнинг хатти-ҳаракатлари ва ҳоказо);
- *ички сабаблар* (лойиҳани тайёрлаш ёки уни амалга ошириш чогида йўл қўйилган хатоликлар).

Инновацион фаолиятни йўлга қўйишда турли хил мутахассисларнинг ўрни ва роли.

Инновацион жараёнларда иштирок этувчи раҳбарларнинг архетиплари:

“Лидер” - бу хилдаги раҳбарларда куйидаги алоҳида хусусиятлар эътиборга лойиқ: янгиликларга интилувчанлик, воқеалар (жараёнлар) нинг ривожланиш хусусиятини тезлик билан пайқаб олиш, инсонлар билан мулоқот қилиш маданиятининг юксаклиги, ҳар бир ходимнинг потенциал имкониятларини тўғри англаб етиш ва ундан ўринли фойдалана билиш;

“администратор” - бирон-бир лойиҳани амалга оширишда қатъиятлилиқ, талабчанлик; кучли назорат ўрнатилиши талаб этилган ҳолатларда бу хилдаги раҳбарлардан фойдаланиш мақсадга мувофиқ бўлади. Бундай раҳбарлар ходимларнинг шахсий хусусиятларига эмас, кўпроқ ташкилот фаолиятининг унумдорлигига эътибор беришга ҳаракат қилади;

“режали одам” - бундай раҳбарлар умумий фаолиятни фирманинг истикболини ўйлаб оптималлаштиришга ҳаракат қилади. Шу мақсадни кўзлаб, фирманинг асосий ресурсларини анъанавий фаолият йўналишларида концентрациялашга уринади. Унинг бутун диққати ташкилий мақсадларга эришишни таъминлашга қаратилган;

“тадбиркор” - бу хилдаги рахбар ташкилотнинг ривожланиш динамикасини ўзгартиришга ҳаракат қилади. Шу ниҳоятда фаолиятнинг янги йўналишларини, жабҳаларини, маҳсулот номенклатурасини кенгайтириш имкониятларини излайди.

Инновацион жараёнларда иштирок этувчи ходимларнинг ҳар хил турлари:

“Ўз ҳаракатларида эркин бўлган ходим” - бундай ходимлар эгаллаб турган лавозимига мувофиқ новаторлик билан шугулланиши лозим. Шунга қўра, у маълум вақт мобайнида ўз ҳаракатларида мутлақо эркин бўлади. Фаолиятнинг бош мақсади фирманинг ташкилий тузилмасини такомиллаштиришга имкон берадиган принципларни, услубларни излаб топишдан иборат;

“оқ ёқалилар” - ўз билими ҳам малакасидан тадбиркорлик асосида фойдалана оладиган юқори малакали олим, мутахассислар. Уларнинг кўпчилиги йирик корпорацияларда, консультатив фирмаларда ёлланма ишчи сифатида фаолият кўрсатишади;

“илмий-техник тараққиёт жарчилари” ёки “информация соҳиблари” - илмий ишларни ўтказиш лабораторияларининг фаолиятини йўлга қўйишда алоҳида аҳамиятга эга бўлган юксак малакали мутахассислар. Улар ўз фаолиятида ташқи инфор­мацион манбалар билан ишлашга катта эътибор беришади. Бундай ходимлар ўз фирмасида эришилган ютуқларни ташқи муҳитдан олинадиган муҳим ахборотлар (кашфиётлар, изланишлар натижаси, инновацион ғоялар ва ҳ.) билан уйғун равишда ривожлантиришга салмоқли ҳиссасини қўшади;

“альтернатив персонал” - ташкилотнинг штатига киритилмаган, вақтинчалик ишга қабул қилинган ходимлар. Бундай чора-тадбирлар маълум шароитлардагина қўлланилади.

VII БОБ. МЕҲНАТ РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ

Инсонларсиз ҳеч бир ташкилий тузилма мавжуд бўлолмайди. Ташкилот ўз олдига қўйган мақсадларига эришмоғи ва кескин рақобатчилик шароитларида яшашга лаёқатли бўлмоғи учун алоҳида мутахассисликка эга бир гуруҳ инсонлар ўзаро ҳамкорлик қилишлари лозим бўлади. Шу боисдан бўлса керак, ижтимоий-иқтисодий категориялар жумласига киритиладиган меҳнат ресурсларини бошқарувчилик назарияси ва амалиётининг муҳим элементларидан бири деб ҳисоблашади.

Йирик ташкилотларда меҳнат ресурсларидан фойдаланиш жараёнлари устидан умумий бошқарувчилик одатда, кадрлар билан ишлаш бўлимининг зиммасига юклатилади. Штаб таркибига киритиладиган бўлинмалар жумласидан бири ҳисобланмиш, кадрлар билан ишлаш бўлимида профессионал жиҳатдан махсус тайёргарликдан ўтган ходимлар иш олиб бориши лозим. Зеро, мазкур бўлимининг мутахассислари фирма олдидан турган ташкилий ва иқтисодий мақсадларга эришишни таъминлаш йўлида изланади ва маъмурият билан биргаликда ҳаракат қилади. Бунинг учун кадрлар билан ишлаш бўлимининг ходимлари ўз соҳасида ўта билимдон ва малакали бўлиши керак. Умуман олганда, ташкилотлардаги кадрлар билан ишлаш бўлиmlарининг фаолиятида иш юритишнинг ўзига хос нозик жиҳатлари кўзга ташланади. Биринчидан, кадрлар билан ишлаш бўлими мутахассисларининг касбий фаолияти ташкилотнинг қўйи погонасидаги раҳбарларнинг фаолияти ва кундалик эҳтиёжларидан бохабар бўлишни тақозо этади. Иккинчидан, улар ташкилий тузилманиннг барча погоналаридаги хизматчи ва раҳбарлар билан тегишли алоқалар ўрната билиши даркор. Зеро, ўзаро алоқадорлик ришталари мавжуд бўлмаса, ташкилотнинг умумий иш унуми кескин пасайиб кетиши эҳтимолдан холи эмас. Аслида кадрлар билан ишлаш бўлими ташкилот раҳбарияти билан ходимлар ўртасидаги боғловчи звенодир. Шунга мувофиқ равишда уларнинг иш вазифаси алоҳида хусусиятга эга. Мазкур бўлимининг фаолияти нечоғли муҳимлигини аниқлаш учун диққатингизни ушбу вазиятга тортмоқчимиз. Ташкилий жиҳатдан раҳбарлик фирманиннг юқори поғонадаги бошқарувчилари томонидан амалга оширилади. Аммо стратегик режаларни конкрет равишда ижро этилиши-

ни таъминлаш эса бошқарувчилик исрархиясининг қуйи погоналарида турган раҳбарлар томонидан амалга оширилади. Демак, реал равишда ташкилий ва иқтисодий мақсадларни амалга ошириш кўп жиҳатдан қуйи бўғинлардаги ташкилий раҳбарликнинг нечоғли самарали эканига боғлиқдир. Ўз навбатида бу масалани тўғри ҳал этиш учун ташкилотнинг қуйи поғонасидаги раҳбарлар билан доимий равишда иш олиб бориш керак. Бу борада кадрлар хизматининг ўрни ва роли беқийёсдир. Уларнинг асосий қиладиган иши қуйи звено раҳбарларига бошқарувчилик сиру синоатларини ўргатишдан иборат.

Ташкилотнинг умумий самарадорлигини ошириш меҳнат ресурсларидан ўринли ва унумли фойдаланиш принципига асосланади. Шунинг учун ташкилий тузилманинг барча раҳбарлари инсон омилининг ўзига хос хусусиятларини тўғри англаши, улар билан ишлаш принциплари ҳамда методларини билиши шарт. Биз сизга ушбу масалада баҳоли қудрат ёрдам беришга уринамиз.

Меҳнат ресурслари фаолиятини ташкиллаштириш ва бошқариш жараёни таркибан қуйидаги босқичлардан иборат:

1. Ресурсларни режалаштириш, яъни ташкилот фаолиятининг узлуксиз давомийлигини таъминлаш учун айна пайтда ва келажакда зарур бўладиган инсоний ресурслар кўламини аниқлаш ва бу борада амалга ошириладиган ишларнинг режасини тузиш.

2. Ташкилотга янги ходимларни жалб этиш ва ишга олиш, ташкилий тузилма фаолиятини таъминлаш учун штатлар жадвалидаги барча лавозимларни эгаллашга муносиб бўлган кадрлар захирасини тайёрлаш.

3. Кадрларни танлаш ва жойига қўйиш. Бунинг учун кадрлар захирасидаги номзодларнинг касбий ва шахсий лаёқатларини баҳолаб, улар орасидан энг муносибларини танлаб олиш.

4. Ташкилотга зарур ходимларни жалб этиш ва кадрлар кўнимсизлигини тугатишни кўзлаб ойлик иш ҳақини белгилаш ва имтиёзлар тизимини ишлаб чиқиш.

5. Касбга йўналтириш ва янги ходимларни ташкилот муҳитига мослаштириш (ижтимоий адаптация). Кўзланадиган асосий мақсад ташкилот ходимлардан нималарни кутишини ва ўз навбатида улар ташкилотдан нималарга

умидвор бўлиши мумкинлигини ходимларга англатишдан иборат.

6. Таълим бериш. Бу йўналишда бажариланадиган асосий вазифа ташкилот фаолияти учун зарур меҳнат малакасини ва иш самарасини оширишга мослаштирилган ўқув дастурларини тайёрлаш.

7. Ходимларнинг меҳнат фаолиятига баҳо бериш методикаларини ишлаб чиқиш ва улар билан ходимларни таништириш услубларини аниқлаш.

8. Ташкилотда белгиланган штатлар жадвалига кўра ходимларни лавозимида кўтариш, тушириш, бир лавозимдан бошқасига ўтказиш, ишдан бўшатиш принциплари ва услубларини ишлаб чиқиш, турли хил лавозимларга ёки иш соҳаларига ўтказиш воситасида ходимнинг касбий малакасини такомиллаштириш, меҳнат шартномасини бекор қилиш тартибларини белгилаш.

9. Раҳбарлик қилиш малакасига эга кадрларни тайёрлаш, хизмат лавозимлари бўйича юксалтириш жараёнларини бошқариб бориш. Бунинг учун ҳар бир раҳбар меҳнатининг самарадорлигини оширишга имкон берадиган, алоҳида ходимнинг шахсий фазилатлари ва қобилиятларини кузатиб бориш асосида уларнинг касбий лаёқатини янада такомиллаштиришга хизмат қиладиган махсус фаолият дастурларини ишлаб чиқиш.

Меҳнат ресурсларини такомиллаштириш

Иқтисодий ривожланишнинг муайян тарихий даврларида кадрлар билан ишлаш деганда, фақатгина ёлланиб ишлашга розилик билдирувчи кишиларни излаб топиш ва ишга олиш тушуниларди. Бундай шаклдаги фаолият замирида “ташкилий мақсадларга эришишга ёрдам берувчи кимсаларни топиб, уларнинг зиммасига масъулият юклатилса, шунинг ўзи кифоя” деган фикр мужассам эди. Лекин тарихий тараққиёт бундай фикр - мулоҳазаларнинг бутунлай асоссиз эканини кўрсатиб қўйди. Ўз касбининг устаси ва билимдони бўлган замонавий ташкилотчиларнинг фикрича, ташкилий мақсадларга эришиш учун зарур одамларни топиб, ишга жалб этиш ниҳоятда масъулиятли ҳамда муҳим вазифадир, аммо бу жараён бошқарувчилик фаолиятининг дастлабки босқичи ҳисобланади ҳолос. Масаланинг бу хилда қўйилиши бежиз эмас. Зеро, бундай

ёндашув замирида қуйидагича фикр-мулоҳазалар ётади. Ҳар қандай ташкилотнинг асосий таркибий элементи ҳисобланадиган моддий объектларнинг қиймати вақт ўтгани сари арзонлашади (амортизация). Ҳолбуки, инсон омилининг аҳамияти ва кадр - қиммати вақт ўтгани сайин тобора ошиб боради. Бу ўринда албатта масаланинг яна бир муҳим жиҳатини эътиборга олмақ даркор. У ҳам бўлса, кадрлар қўнимсизлиги муммосини ўз вақтида ва тўғри ҳал этмоқ зарур. Эътироф этилган шарт - шароитлар инобатга олинса, ташкилот миқёсида кадрлар потенциални узлуксиз ошириш ва ривожлантириш ўз натижаларини беради.

Ташкилий тузилма таркибидаги кадрлар потенциални ривожлантириш дастури мақсадга мувофиқ равишда ишлаб чиқилса, пировард натижада касбий лаёқати ниҳоятда юксак, билим савияси ўта юқори, малакали ва энг муҳими ташкилий масалаларни ҳал этишга интилувчан ходимлар жамоаси ташкилот ихтиёрида бўлади. Демак, меҳнат унумдорлиги бекиёс даражада ошади. Ўз касбига мсҳр қўйган, салоҳияти юксак ходимлар эса ҳамма вақт бебаҳо омил саналган.

Касбга йўналтириш ва янги ходимларни ташкилот муҳитига мослаштириш (ижтимоий адаптация).

Ходимлар ишини имкон қадар унумдор бўлишини истасан раҳбар албатта ушбу масалага жиддий эътибор бериши лозим. Бунинг учун ушбу ақидани ёдда тутмоқ керак: “Ҳар қандай ташкилот ижтимоий тизим бўлса, ҳар бир алоҳида ходим тизим учун аҳамиятли шахс ҳисобланмоғи лозим”. Ташкилотта янги келган ишчи ўзининг иш тажрибаси, дунёқараши, муайян тасаввурларига эга бўлади. Мазкур шахсий фазилатлар янги иш жойидаги корпоратив маданиятга мос тушиши ёки унга тамомила зид келиши мумкин. Айтайлик, илгариги иш жойида ходим билан раҳбар ўртасидаги мулоқотлар фақатгина ёзма равишда амалга оширилган бўлиб, ходим айнан шундай тарзда иш олиб боришга одатланган. Ҳолбуки, янги иш жойидаги муносабатлар тамомила ўзгача принципларга асосланган бўлади. Бундан беҳабар қолган ходим ташкилотда ўрнатилган коммуникатив тизимдан унумли фойдалана олмайди. Демакки, унинг иш унумдорлиги паст бўлади. Бу ҳолатнинг салбий оқибатларини тасаввур этиш мушкул бўлмаса керак. Гарчи шундай вазиятда ташкилот раҳбарлари ишга янги келган ходимларга етарлича эътибор бермасалар, ходимлар ўз

ишидан қониқиш ҳиссини сезмайди, умидсизликка тушиб қолади. Адаптация жараёни кечаётган паллада янги ходимларга имкон қадар эътиборли бўлиш, уларни жамоат ҳаёти билан таништириш, уларга босиқлик билан муносабат қилиш, ҳушмуомалалик кўрсатиш мақсадга мувофиқ. Бу ўринда раҳбарлар (кадрлар билан ишлаш хизматининг ходимлари ҳам буни эътиборга олсалар, фойдадан холи бўлмасди) қуйидаги иш принципитга амал қилсалар асло янглишмайди: “Зиён етказма!”.

Кадрларни тайёрлаш

Аслида ҳар қайси ташкилот ўз ходимларининг иш унумдорлигини оширишга доимий эҳтиёж сезади. Кўпчилик ташкилотлар шу билан бир вақтда умуман меҳнат ресурсларининг сифат даражасини оширишга ҳам алоҳида эътибор беришади. Юқори малакали ва лаёқатли ходимларни ишга жалб этиш, фирма персонали орасидан энг салоҳиятлиларини танлаб олиш кадрлар билан ишлаш услубларидан бири ҳисобланади. Аммо бунинг ўзи кифоя қилмайди. Мақсадга эришиш учун ташкилот раҳбарияти ходимларнинг касбий лаёқатини оширишга қаратилган бир қатор чора-тадбирларни қўллаши лозим. Жумладан, ҳар бир ходимга шахсий имкониятларини тўлиқ намоён этиши учун қулай шарт-шароит яратиш, мунтазам равишда ходимларга касбий таълим бериб, махсус тайёргарликдан ўтказиш зарур.

Касбий тайёргарлик даражасини ошириш ўз моҳиятига кўра иш унумдорлигини юксалтиришга имкон берувчи меҳнат малакаларини таркиб топтириш демакдир. Бу хил фаолиятнинг пировард мақсади зарур микдорда ташкилотнинг олдида турган вазифаларни рўйбга чиқаришга қодир бўлган малакали ходимларни тайёрлашдан иборат.

Таълим-тарбиянинг аҳамияти кенг қўламда эътироф этилган. Шундай бўлишига қарамасдан, кўпчилик ташкилотчи раҳбарлар ушбу масаланинг нозик томонларини ва ўзига хос муаммоларини яхши тасаввур этолмайдилар. Мазкур ҳолатни эътиборга олиб, имкон қадар улар учун фойдали маълумотларни беришга ҳаракат қиламиз.

Ходимларга касбий таълим бериш ниҳоятда муҳим чора-тадбирлардан бири ҳисобланади. Асосий масала ушбу тадбирни қим ва қачон амалга ошириши лозимлигини аниқлашда.

Куйидаги уч хил ҳолатда мазкур тадбир ўринли бўлади: ташкилотга янги ходим ишга олинса, ходим янги иш лавозимига тайинланса ёки янги жойига ўтказилса, аттестация натижаларига кўра ходимнинг касбий лаёқатини такомиллаштириш эҳтиёжи сезилса.

Таълим-тарбия ижтимоий фаолиятнинг алоҳида ихтисослашган соҳаси ҳисобланади. Таълим-тарбия тизимининг олдида турган вазифаларига қараб конкрет иш услублари танланади. Улар ниҳоятда хилма - хилдир. Шунинг учун ҳар бир алоҳида ташкилот, касби-корнинг ўзига хос хусусиятларини инобатга олган ҳолда таълим услубларини танлаш ҳамда уларни шахсий эҳтиёжларга мослаштириш керак. Фирма раҳбарлари ва персонал билан ишлашга масъул ходимлари касбий таълим бериш дастурларининг самарадорлигини оширишни истасалар, бундай ҳужжатларга нисбатан илгари суриладиган алоҳида талабларга жиддий эътибор беришлари даркор. Таълим дастурлари самарали бўлиши учун масаланинг куйидаги жиҳатларига аҳамият бериш лозим:

1. Одамларни бирор - бир ишга ундашдан олдин уларни мотивлаштириш керак. Улар таълимий дастурнинг мақсади нимадан иборат эканини, бу иш уларга қандай наф келтириши мумкинлигини чуқур англаб етиши лозим.

2. Ташкилот раҳбарияти ходимларнинг таълим олиш жараёни муваффақиятли кечиши учун қулай шарт-шароитларни яратиб бериши шарт. Мазкур талаб куйидаги ҳолатларни назарда тутати: ходимларнинг касбий таълим олишга бўлган иштиёқини, таълим жараёнидаги шахсий фаоллигини рағбатлантириш, муаллимларнинг ўз талабаларига нисбатан хайрихоҳлик билан муносабатда бўлиши. Баъзи ҳолларда таълим жараёнининг қаерда ўтказилиши ҳам алоҳида эътиборга лойиқ масала бўлиши мумкин.

3. Касбий малакани шакллантириш ёки оширишга қаратилган таълим жараёни, ҳосил қилинадиган малакалар анча мураккаб бўлса, у ҳолда ўқув машғулотларини бир қанча босқичларга ажратиб олиб бориш мақсадга мувофиқ келади. Ягона принципга асосланган ва умумий мазмунга эга бўлган иш операциясини алоҳида - алоҳида элементларга ажратиб, уларни босқичларга тақсимланган ўқув машғулотларида ўргатишга эътибор беринг. Ўқув машғулотлари “оддийдан мураккабга” принципига таяниб уюштирилади. Таълим дастури бўйича

тахсил олаётган ходимларга ҳар бир ўқув машғулотлари давомида ўрганган иш операцияларини амалиётда қўллаб кўриш учун шароит яратиб бериш лозим. Токи, назарий жиҳатдан ўзлаштирилган билим ва малакалар амалиёт давомида мустаҳкамланиб борсин. Аслини олганда, бу таълим принципи ҳаммага маълум.

4. Дарс ва амалиёт жараёнида ўқувчиларнинг фаолигини, кизиқувчанлигини, касбий тайёргарликдан ўтиш учун унинг муҳимлигини тўғри англаб етишини ва профессионал жиҳатдан юксалишга нисбатан умидворлигини доимий равишда рағбатлантириб туриш керак.

Ходимнинг профессионал фаолиятини баҳолаш

Ташкилотга янги келган ходим иш шароитига ва жамоага кўникиб (адаптация), дастлабки касбий малака ҳосил қилгач, кадрлар билан ишлаш бўлимининг мутахассислари учун фаолиятнинг янги босқичи бошланади. Навбатдаги вазифа иш бошлаган ходимнинг меҳнат унумдорлигини баҳолашдан иборат. Бу хил фаолият моҳиятан умумий назоратнинг алоҳида элементи саналади. Ташкилий тузилма миқёсидаги умумий назорат принципи бутун жамоа ва алоҳида ходим хатти-ҳаракатларининг фаолият мақсадларига нечоғли мувофиқ келишини кузатиб бориш, зарурат туғилса, тўғри йўналтиришга хизмат қилади. Айнан шу мақсаддан келиб чиқиб, ҳар бир ташкилотда тегишлича стандарт ва меъёрлар белгиланиб қўйилади.

Ташкилий тузилмада ҳар бир бўличма, звено, бўлим ва ҳагто ҳар бир ходим ўз вазифасига эга. Бу вазифалар ягона мақсад йўлида амалга ошириладиган умумий фаолиятнинг айрим элементларидир. Ташкилий бошқарувчилик тизимининг таркибига кирувчи раҳбарлар ва кадрлар билан ишлаш бўлимининг мутахассислари ҳам ўзига яраша вазифани бажарадилар. Уларнинг жорий фаолиятида умумий ва индивидуал миқёсдаги иш унумдорлигини кузатиб бориш вазифаси алоҳида эътиборга лойик. Шунга кўра, улар ҳар бир ходим ўз лавозимида яраша вазифаларни қандай ва қанчалик уддалаётганини аниқлашга имкон берувчи маълумотларни тўплаб боришлари шарт. Мазкур маълумотларни тўплаб, атрофлича таҳлил қилган ва тегишли хулосалар чиқарган раҳбар ҳар бир ходимга

нисбатан алоҳида муносабат билдиради. Кимнидир мақтаб кўяди, кимгадир танбеҳ беради, яна кимнидир руҳлантириб, фаолликка ундайди. Умуман олганда, ташкилий фаолият тақозосига кўра иш юритади, аммо ҳамма вақт ҳам пировард мақсадга эришиш йўлида бутун жамоани жипслаштиришга интилади.

Мехнат фаолиятини баҳолаш учун қуйидаги учта ташкилий мақсадга эришиш зарур: маъмурий, инфорацион ва мотивацион фаолият кўламини ва йўналишини белгилаб олишга. Улар ҳусусида алоҳида фикр юритсак.

Ташкилий тузилмада маъмурий (административ) фаолиятнинг ўрни ва роли.

Административ фаолият деганда, ходимларни ишга олиш, уларни лавозимга тайинлаш, лавозимлар иерархиясида юқорига кўтариш ёки пастга тушириш, бир лавозим (иш)дан бошқасига ўтказиш, меҳнат шартномасини бекор қилиш каби ташкилий вазифалар назарда тутилади. Ҳар бир ташкилот шу каби вазифалар билан шуғулланишга мажбур. Айнан шу мақсадни кўзлаб ташкилотдаги барча ходимларнинг иш унумдорлиги баҳоланади. Ходимнинг ишга муносабати, лаёқати ва меҳнат натижаларига қараб, уни лавозимлар иерархиясида юксалтириш ёхуд пасайтириш, зарур бўлганда у билан меҳнат шартномасини бекор қилиш масаласи ҳал этилади. Бу жуда муҳим ташкилий муаммо ҳисобланади. Зеро, мазкур иш принципи пировард натижада масъулиятли ташкилий вазифаларни бажариш учун зарур бўладиган малакали мутахассисларни танлаб олиш, тарбиялаш, улардан ўринли ва унумли фойдаланишга хизмат қилади. Ўз навбатида ходимлар ҳам ўз лаёқатларини намоён этиб, хизмат поғонасидан юксалишга, ўзининг турли эҳтиёжларини қондиришга муваффақ бўлишади. Бирок, ҳамма вақт ҳам ушбу принципдан тўғри фойдаланилмайди. Баъзида умумий ташкилий ва иктисодий мақсадларга ҳилоф равишда раҳбарлар малакали, фирма учун аҳамиятли ходимларга таъйин ўтказиши, уларга нисбатан адолатсиз муносабатда бўлиши аён. Бундан ташқари, айрим ҳолларда ўз жойида яхши меҳнат қилиб, ташкилотга наф келтираётган ходимни ҳеч бир асоссиз бошқа (юқорирок ёки аксинча) лавозимга ўтказиш ҳоллари ҳам учрайди. Ҳолбуки, янги иш жойида бу ходим илгаригидек ўз салоҳиятини намоён эта олмаслиги мумкин. Қолаверса, бундай муносабат унинг феъл-

атворини салбий томонга ўзгартириши ҳеч гап эмас. Кўриб турганингиздек, ташкилотчилик принципига тўғри ва ўринли амал қилинса, ундан ҳам умумий, ҳам индивидуал даражада наф кўриш мумкин.

Ташкилот миқёсида ходимларни бир иш жойи (соҳаси)дан бошқасига кўчириш принципи ҳам қўлланилади. Бундай чора қай вақтда амалга оширилгани маъқул? Ходимни ташкилий тузилманинг барча жабҳаларидаги иш жараёнлари билан яқинроқ таништириш, унинг профессионал малакасини кенгайтириш, унда мужассам бўлган қобилиятлардан имкон қадар унумли фойдаланиш мақсадларида шундай иш тутган яхши. Аммо баъзида, бундай чора-тадбир маъмурий жазо тариқасида ҳам қўлланилади. Айтайлик, бирон - бир ходим ўз вазифасини талаб даражасида уддаламай қолди. Ташкилот раҳбарияти учун энг мақбул чора бундай ходим билан тузилган меҳнат шартномасини бекор қилишдан иборат бўларди, албатта. Аммо, ходимнинг фирмада кўп йиллардан буён ишлаб келганини инобатга олган ҳолда маъмурият уни эгаллаб турган лавозимдан бўшатиб, бошқа энгилроқ вазифани топширишни афзал кўриши мумкин. Бундай маъмурий чора иш жойи ўзгартирилган ходим учун кескин бўлиб кўриниши мумкин, лекин фирмада ўз фаолиятини яқингинада бошлаган, лаёқати ва меҳнат потенциали жуда юқори бўлган ёш кадрларнинг хизмат погонасидан кўтарилиши учун йўл очилади. Қолаверса, ҳар қандай ташкилот учун пировардида ўз олдига қўйилган ташкилий ва иқтисодий мақсадларга эришиш ўта муҳим саналади. Ташкилий тузилма кенг қўламда ижтимоий ҳимоялаш дастури асосида фаолият юритиши учун ҳам оқибат нагигада даромад олиши лозим.

Фирма ходимлари ўртасида меҳнат фаолиятининг натижаларини ўрганиш бўйича аттестация натижалари персоналга маълум қилинади. Аттестация яқунларига кўра иш фаолияти қониқарсиз деб топилган ходимга ўз камчиликларини бартараф этиш учун маълум фурсат берилади. Борди-ю, ходим бу имкониятдан унумли фойдаланмаса ёки бундай қилишни ис-тамаса, у билан тузилган меҳнат шартномасини бекор қилиш керак. Токи, мазкур негатив ҳолат ташкилотнинг умумий фаолиятига тўсқинлик қилолмасин.

Айтиш жоизки, ташкилотдаги маъмурий вазият қандай шаклланишидан қатъи назар, иш натижаларини баҳолашнинг

илмий жиҳатдан асосланган ва самарали услубларидан фойдаланмасдан туриб, тайинли қарор қабул қилиш жуда мушкул.

Информатив функциялар:

Персонал фаолияти натижаларини баҳолашдан кўзланган яна бир мақсад бор. У ҳам бўлса, тегишли маълумотлар асосида ходимларга нисбий жиҳатдан ўз меҳнатлари натижасини билиб олиш учун имконият яратишдир. Ишнинг бундай принциплари асосида уюштирилиши фойдадан холи эмас. Зеро, нисбий жиҳатдан ўз меҳнат натижаларини таққослаб кўриш имкониятидан фойдаланган ходимлар профессионал соҳада ўзининг ютуқ ва камчиликларидан бохабар бўлишади. Демак, уларнинг профессионал жиҳатдан такомиллашуви учун замин пайдо бўлади ва мақсадли ҳаракатлар йўналиши белгиланади.

Мотивацион функциялар:

Меҳнат натижаларини баҳолаш персонал фаолиятини мотивлаш - тиришнинг муҳим омили ҳисобланади. Мазкур маълумотларни ўрганиш асосида ташкилот раҳбарияти профессионал жиҳатдан кучли, салоҳиятли ходимларни аниқлаб олиб, уларнинг меҳнатини тегишли равишда тақдирлаши (миннатдорчилик билдириш, ойлик иш ҳақини ёки мансабини ошириш) мумкин. Юксак иш унумдорлигини муносиб қадрлаш принципини тўғри ва ўринли қўллаш асосида персонал фаолиятини такомиллаштириш, ташкилотнинг пировард натижаларига эриштириш сари йўналтирса бўлади. Эътироф этилган фикрлардан кўриниб турибдики, меҳнат натижаларини баҳолаш замирида ташкилий раҳбарлик фаолиятининг административ, информатив ва мотивацион функциялари уйғун равишда бирлашиб кетади. Ва инчунун, тегишлича маъмурий қарор қабул қилиниши-га (масалан, иш ҳақини ёки лавозимини ошириш) асос бўлган маълумот ходимни ўз касбий маҳоратини янада оширишга мотивлаштиради.

Меҳнат фаолиятининг натижаларини баҳолаш самарадорлиги.

Тадқиқотлар натижасидан маълум бўлишича, 90 % дан ортиқ компанияларда ходимлар меҳнати натижаларини баҳолашнинг ўзига хос услублари ишлаб чиқилган. Аммо уларнинг ҳаммаси ҳам яхши самара берадими? Умуман бундай методикаларнинг самарадорлигини аниқлаш мумкинми?

Энг аввало айтиш жоизки, меҳнат фаолиятининг натижаларини баҳолаш принципининг самарадорлиги бир қатор омилларнинг таъсири остида шаклланади. Шуни инобатга олган ҳолда масалага тегишлича ёндашамиз. Биринчи навбатда ходимнинг иш натижасини баҳоловчи шахс бу унинг бевосита раҳбаридир. Шу сабабдан ҳам кичик звено раҳбарларининг зиммасига алоҳида масъулият юклатилади. Бунда қуйи звенодаги раҳбарлар ўз қўл остидаги ходимларига ҳолисона баҳо бера олиши лозим. Алоҳида таъкидлаб ўтмоқчимизки, бу вазиятда умумий ташкилий мақсадлар ва вазифаларнинг самарали ҳал этилиши ҳамма нарсадан, ҳаттоки шахсий ҳис-туйғулардан ҳам устувор саналиши даркор. Акс ҳолда умумманфаатлардан шахсий манфаатлар устун келиб, пировард натижада ташкилий соҳада жуда огир хатоликларга йўл қўйилиши ҳеч гап эмас. Масаланинг бу жиҳатига эътибор беришимиз бежиз эмас. Кўпинча жамоа аъзолари ўртасидаги муносабатлар анчагина зиддиятли кечади. Айниқса, раҳбар ва ходим ўртасида илиқ ва самимий муносабатларнинг ўрнатилиши ҳаммиша мушкул. Бундан ташқари, мустақиллик даврига қадар онгимизга сингдириб келинган мафкуравий ғоялар, иш ва муносабат принциплари ҳамон фаолиятимиз йўналишини белгилаб беради. Мазкур психологик омилни ҳам назардан четда қолдириш иш унумдорлигига салбий таъсирини ўтказиши мумкин. Бу масаланинг бир томони, энди унинг иккинчи томонига эътиборингизни жалб этмоқчимиз. Ходимнинг иш самарадорлигини ҳолисона баҳолай олишнинг ўзи кифоя қилмайди, муҳими бу маълумотларни ходимнинг ўзига етказиш санъати ҳисобланади. Зеро, ҳамма ҳам шахсий камчиликларини тан олавермайди. Қуйи поғонадаги раҳбар одам инсоний муносабатлар, мулоқот ўрнатиш санъатидан умуман беҳабар бўлса, масала янада мураккабланиши мумкин.

Мазкур потенциал муаммоларга дуч келишдан қўрқиб, кўпчилик раҳбарлар қўл остидаги ходимларининг меҳнати натижаларини баҳолашнинг формал тизимини жорий этишга нисбатан эътироз билдиришади.

АҚШнинг етакчи фирмаларидан бирида махсус уюштирилган тадқиқотлар натижасини ўрганиш муҳокама этилаётган масала юзасидан жуда муҳим ҳулосаларни чиқаришга имкон берди. Дикқатга сазовор бўладиган ҳулосалардан бири шуки, ходимларга касбий фаолиятининг камчиликлари ҳақида

танкидий шаклда баён қилиш яхши самара бермайди. “Танкид - муваффақият гаровидир”, деган ибора ҳаммага ҳам бирдек хуш ёқмас экан. Шундай қилиб, танкидий оҳангда камчиликлар ҳақида гапирсангиз, ходимингиз психологик жиҳатдан беихтиёр равишда ўзини ҳимоялашга интилади. Мақсадга эришиш учун раҳбар ходим билан қандай суҳбатлашмоғи зарур? Муҳокама этилаётган масалалар юзасидан жиддий изланишлар олиб борган бир қатор олимларнинг фикрини умумлаштириб шундай жавоб бериш мумкин: “ходим ўзини эркин сезиши учун имкони борича қулай шарт-шароит яратинг, у билан дўстона оҳангда, хуш кайфият билан суҳбатлашинг. Ходимингиз Сиз билан худди бемор ўз врач билан суҳбатлашгандек ҳис этсин. Энг муҳими ходимга ташкилотнинг умумий вазифаларини ҳал этиш ҳам жамоа учун, ҳам ходимнинг ўзи учун муҳимлигини англата олишингиз керак”.

Раҳбар одам персонал билан муносабат қилаётганида масаланинг бир муҳим психологик жиҳатига қатъий эътибор бериши даркор. Бирор кимсанинг шахсий фазилатларини, феъл-атворини танкид қилиш бошқа, унинг меҳнатга муносабатини, меҳнати натижаларини ҳолисона баҳолаш ва ҳулоса чиқариш тамомила бошқа масаладир. Нима учун шундай? Психологик жиҳатдан олиб қаралса, масала ойдинлашади. Танкид руҳидаги муомала ҳамisha бир томонлама (монолог) бўлади. Ҳолбуки, ҳақиқий ташкилотчи, инсоний муносабатлар бўйича яхши мутахассис бўлган раҳбар имкони борича, ходим билан икки томонлама мулоқот (диалог) ўрнатишга интилади. Шундай қилинсагина, эркин равишда ахборот алмашуви рўй бериши мумкин. Муаммо юзасидан ўтказилган суҳбат эса конструктив натижа беради. Фикримизни ишлаб чиқариш соҳасига боғлиқ мисол воситасида конкретлаштирсак. Айтайлик, раҳбар ходимини ўз ҳузурига чақириб мурожаат этади: “Сидиқов сўнгги икки ойда Сиз ўз ишингизга ниҳоятда масъулиятсизлик билан ёндашдингиз. Бу қандай бемаънилик ўзи?” Ходим бундай муносабатга қандай жавоб реакциясини билдиради? Албатта, унинг кайфияти бузилади. Бу эса иш унумдорлигига қайтадан салбий таъсир ўтказиши мумкин. Ҳам етмагандек, ходим раҳбарига ўчакишиб, атайлаб иш суръатини сусайтириши мумкин. Ўйлашимизча, раҳбар бундай мақсадни кўзлаган, бу хил оқибатларни режалаштирмаган эди. Энди худди шу муносабатни бошқачароқ шаклини кўриб чиқайлик. Раҳ-

бар ходимни ўз олдига чақиртириб дейди: “Сидиқов, ташкилотимиз миқёсида жорий ойдаги маҳсулотлар чиқиндисининг ҳажми 2% ни ташкил этибди. Шахсан Сизда эса худди шундай кўрсаткич 5 % ни ташкил этади. Бунинг сабабини қандай изоҳлаб берасиз?” Хўш бу икки муносабатнинг замирида нима этибди? Биринчиси хусусида биз ўз фикримизни баён этгандик. Шунинг учун иккинчисига диққатимизни қаратамиз. Иккинчи хилдаги шахсларо муносабатлар замирида ётган психологик хусусиятга эътибор беринг. Бу ерда иқтисодий фаолият камчиликларининг сабабчиси сифатида ходим айбланмади. Балки, рўй берган ҳолатнинг объектив ва субъектив шарт-шароитлари ўрганилмоқда.

Амалиётдан келиб чиқадиган яна бир муҳим хулосага эътиборингизни тортмоқчимиз. Жорий йил давомида бир - икки маротаба меҳнат фаолиятининг натижаларини баҳолаб, ходимларга тегишлича маълумот тарқатиш яхши самара бермайди. Бу билан мазкур турдаги тадбирлардан батамом воз кечиш керак, демоқчи эмасмиз. Ҳар йили расмий равишда бундай тадбирларни ўтказишни режалаштириш ва уюштириш керак албатта. Ҳамма гап тадбир натижаларини кимга, қачон ва қандай шароитда маълум қилиш лозимлигида. Бу масалага жиддийлик билан ва ўринли ёндашмоқ зарур. Айтайлик, ходим қисқа фурсатга мўлжалланган лойиҳа бўйича амалга ошириладиган иш операцияси билан банд. У ҳолда бундай фаолият натижасини ва самарасини ҳар ойда икки - уч маротаба баҳолаш мақсадга мувофиқ келади. Ишни эндигина бошлаган ходим ўзини етарлича малакали эмаслигини ҳис этаётган бўлса, унинг шахсий муваффақиятлари хусусида ҳафта давомида бир неча маротаба суҳбатлашиб турган маъқул. Шундай қилинса, ходим иш жойига енгилроқ мослашади, зиммасидаги масъулиятни яхшироқ ҳис эта бошлайди. Малакали, тажрибали, синовлардан муваффақиятли ўтган ходимлар билан иш самарадорлиги хусусида зарурият пайдо бўлсагина суҳбатлашиб керак. Зеро улар ўз фаолиятини тўғри ташкиллаштира олади.

Амалиётдан келиб чиқадиган навбатдаги яна бир хулосага тўхталамиз. Ходимларнинг меҳнат фаолияти самарадорлигини баҳолаш натижаларини ва вазият тақозосига кўра қўлланиладиган маъмурий чораларни бир вақтнинг ўзида муҳокама этишга ошиқманг. Ҳар бир ходимнинг кучли ва заиф томонлари бор, албатта. Яхши раҳбар

буни инобатга олиши ҳеч шубҳасиз, лекин бундай нозик масалаларни алоҳида суҳбат давомида муҳокама қилган маъқул. Ходимни моддий, маънавий жиҳатдан рағбатлантириш ёки аксинча унга нисбатан маъмурий жазони қўллаш масаласини алоҳида мавзу сифатида режалаштирган тўғрироқ.

Дуглас Мак Грегор ходимлар меҳнатини баҳолаганда, энг аввало унинг самарадорлигини эътиборга олиш зарурлигини уқтиради. Унинг айтишича, анъанавий тус олган меҳнат фаолиятини баҳолаш услубларининг замирида ётган иш принциплари мақсадга мувофиқ келмайди. Зеро, улар инсон характерининг асосий хусусиятларини эътироф этишга асосланган. Хусусан, шахснинг ташаббускорлиги, командада ишлай олишлиги, инсоний муносабатларни ўрната олиши каби жиҳатлари аҳамиятлироқ ҳисобланади. Бу каби инсоний хусусиятларнинг намоён бўлишига қараб одамга баҳо бериш жуда мушкул. Истайсизми ёки истамайсизми фикр-мулоҳазаларингиз субъективлик таъсиридан холи бўлмайди. Бундан ташқари, раҳбар ўз қўл остидаги ходимга мурожаат этиб, “фалончи, Сиз жамоа аъзолари билан тўғри муносабат ўрната олмаяпсиз” деб айтса, ходим раҳбар сўзларининг туб маъносини англамай қолади. Бундай мазмунда ва оҳангда маълум қилинган ахборот кераклича таъсир воситасига айланмайди. Чунки ходим ўзининг инсонлар билан шахсий муносабати қай тарзда иш унумдорлигига боглиқлигини тасаввур этолмайди. Ҳолбуки, раҳбар ходимга конкрет вазифа билан мурожаат этганида фикрини аниқ ва лўнда қилиб изоҳлаши лозим. Қолаверса, инсон феъл-атворини безаши мумкин бўлган ахлоқий фазилатларнинг ўзи ташкилот кўзлаган пировард натижага эришмоқ учун етарли эмас.

Мак Грегор раҳбар ва ходим муносабатларининг ўринли ҳам мазмунли бўлишини ёқлаб чиққан. Шунинг асосида у ўз фикрини қуйидагича давом эттиради. Раҳбар ва ходим ташкилий мақсадларга мос келадиган фаолият йўналишини биргаликда, ўзаро келишув асосида белгилаб олишлари лозим. Шу тариха умумий ва индивидуал манфаатларни уйғун бирлаштиришга имкон берадиган иш принциплари белгиланади. Мазкур иш принципларига қатъий амал қилиш келгусида меҳнат фаолиятининг натижаларини баҳолашга асос бўлади. Ходим олдида унинг масъулиятини конкрет тарзда ифодалайдиган ташкилий мақсадларни қўйиб бўлмаса, раҳбар қандай иш ту-

тиши керак? Олимнинг эътироф этишича, бундай вазиятда раҳбар ўз қўл остидаги ходимига, ташкилотнинг пировард мақсадларига эришиш йўлида у, қандай иш тутиши лозимлигини аниқ ифодалаб беришга қодир бўлмоғи лозим.

Меҳнат фаолиятининг самарадорлигини баҳолаш ҳолисона ва аниқ бўлиши учун раҳбар ва ходим ўртасидаги мулоқот диалог тарзида кечиши мақсадга мувофиқ. Раҳбар муомала учун шундай шарт-шароит яратиши лозимки, токи ходим қандай сабабларга кўра айнан шундай меҳнат натижаларига эришганини эркин тарзда изоҳлаб берсин. Мулоқотнинг асл мақсади ходим меҳнатини таҳлил қилиб кўриш эканини асло унутмаслиги даркор. Муҳокама якунида ходим фаолиятининг келгусидаги мақсад ва вазифалари белгиланади.

Нихоят сўнги маслаҳат, раҳбар иложи борича ўз қўл остидаги ходимларнинг фаолиятини объектив тарзда баҳолашга интилиши лозим.

Раҳбар кадрларни тайёрлаш

Ушбу мақсадни қўлаб амалга ошириладиган тадбир мазмунан қуйидагиларни ўз ичига олади: ходим эгаллаган лавозимига мувофиқ шахсий мажбуриятларини ёки ташкилот олдига турган ташкилий, иқтисодий вазифаларини самарали бажара олиши учун муҳим бўлган билим ва малакаларни сингдириш. Раҳбар кадрларни тайёрлаш жараёни муваффақиятли кечиши учун мавжуд шарт-шароитларни ва жараёнга таъсир ўтказиши мумкин бўлган барча омилларни атрофлича таҳлил қилиш, махсус режа асосида ҳаракат дастурини ишлаб чиқиш зарур.

Даставвал, ташкилотдаги барча менежерлар меҳнатининг самарадорлигини ўрганиб чиқиш ва баҳолаш керак. Шундан кейин, раҳбарият ташкилий тузилманинг барча поғоналарида бажариладиган иш мазмуни ва жараёнини таҳлил қилиб, бир йўналишли (линейный) ҳамда штаб лавозимларида раҳбарлик фаолиятини олиб бормоқ учун ходимдан қандай қобилият ва малака талаб этилишини белгилаб бериши лозим. Мазкур талабларни ишлаб чиқиш асосида кадрларни тайёрлаш билан боғлиқ конкрет вазифаларни аниқлаб олса бўлади. Ташкилий тайёргарликнинг дастлабки босқич вазифалари ҳал этилганидан сўнг тадбирнинг якуний босқичи бошланади, яъни

конкрет лавозимларга муносиб деб топилган ходимларнинг касбий тайёргарлиги билан шугулланилади.

Раҳбар кадрларни тайёрлаш ва уларнинг фаолиятини мотивациялаш.

Ташкилий ва иктисодий фаолиятга раҳбарлик қила оладиган кадрларни тайёрлаш асосан фирманинг пировард мақсадларига эришмоқ учун қулай шарт-шароитлар яратилишини кўзлаб амалга оширилади. Бу мазкур фаолият замирида ётган асосий мақсад. Ундан ташқари бу хил фаолиятга ундайдиган яна бир сабаб мавжуд. Ташкилот ва шахс учун муҳим саналган профессионал соҳада юксалиш, муваффақият қозониш, ўз иқтидорини ва кучини синаб кўриш каби юқори даражали эҳтиёжларни қондиришга интилиш. Афсус ва надоматлар бўлсинки, кўпчилик ташкилотлар шахсга бу хил эҳтиёжларини қондириш учун старлича имконият бермайди. Аслини олганда, лавозимлар иерархиясидан юксалиш фақатгина имтиёз ва қулайликларга эга бўлиш дегани эмас. Бу масаланинг бир томони холос. Унинг иккинчи томони кўпчилик ҳолларда диққат-эътибордан четда қолади. Ҳолбуки, лавозимлар қанчалик юқори бўлса, уларга мувофиқ равишда мажбуриятлар ва масъулият доираси ҳам кенгайиб бораверади. Шу ўринда эътироф этмоқчимизки, раҳбар ходимнинг зиммасига юклатиладиган масъулият алоҳида ташкилот ёки жамият миқёсидагина эмас, балки умумбашарий, ҳаттоки, борлик миқёсидаги жараёнларнинг кечишига таъсир кўрсатиши мумкинлигини эътиборга олиб белгиланади. Ахир бутун олам инсонга нималарнидир рўёбга ошириш учун берилмаганми? Таассуфки, инсонлар орасида масаланинг бу хил жиҳатини илғай олмайдиган, тор тасаввурларга эга бўлган кимсалар ҳамон учрайди.

Америкадаги бизнес мактабларининг битирувчилари ўрта-сида ўтказилган тадқиқотлар натижасининг кўрсатишича, кўпчилик фирмаларда ёш ходимларнинг профессионал жиҳатдан ўсиши ва демакки, хизмат поғоналаридан юксалиши учун реал равишда яратиб берилган шарт-шароитлар уларни илғари умидвор қилганларидек эмас экан. Назарий шакл берилган тасаввурлар бошқа, реал ҳаётий воқелик бошқа деганлари шу бўлса керак. Мазкур ҳолатларда инсон ўзини қандай тутади? Гарчи, инсонга умидворлик бахш этаётган орзу - ҳавас-

лари, юксак инсоний эҳтиёжлари қондирилмаса, у ишдан бўшаб кетишга ҳаракат қилади. Ташкилот учун зарур кадрларни ҳар гал янги тдан ишга олиб, уларнинг малакасини ошириш қанчалик қимматга тушишини эътиборга оладиган бўлсак, у ҳолда кадрлар қўнимсизлиги иқтисодий жиҳатдан нечоғли зарар келтириши мумкинлигини тасаввур этиш оғир бўлмайди. Аслида Сиз шунга интиласизми?

Раҳбар кадрларни тайёрлаш усуллари

Раҳбар кадрларни тайёрлашнинг турли хил усуллари мавжуд. Бундай мақсад йўлида кўпинча лекциялар, кичик гуруҳларда мунозаралар, иш жараёнида рўй берадиган конкрет вазиятларни таҳлил қилиш, турли хил ишбилармонлик ўйинларини уюштириш, махсус адабиётларни ўқиш каби таълим услубларидан фойдаланилади. Бошқарувчилик муаммоларига бағишлаб, ҳар йили ўтказиладиган махсус курс ва семинарлар ҳам таълим беришнинг алоҳида вариантлари сифатида эътироф этилиши мумкин. Чет эл тажрибасида раҳбар ходимларнинг хизмат соҳасидаги ротацияси деб ном олган ўзига ҳос услуб мавжуд. Мазкур услубнинг моҳияти шундаки, унга кўра кичик звено раҳбарларини ташкилотнинг фаолияти билан атрофлича таништириш мақсадида доимий равишда уч ойдан то бир йилга қадар муддатга бўлимдан бўлимга кўчиришади. Бундай хатти-ҳаракатнинг пиروвард натижасида ёш менежер ташкилий тузилманинг турли хил бўлимларидаги иш хусусияти ва муаммолари ҳақида реал тасаввурга эга бўлади. Шу билан бирга у ташкилот миқёсидаги алоҳида қисмларга ажратилган фаолиятни нима учун ва қандай қилиб мувофиқлаштириш лозимлигини, ноформал ташкилотларнинг ўрни ва роли қандай эканлигини, ташкилий тузилманинг турли хил бўлимлари ўртасидаги ўзаро алоқадорликнинг аҳамиятини яхши тушуниб олади. Бу каби масалалар юзасидан ҳосил қилинадиган билим ва малакалар ҳар қандай поғонадаги раҳбар учун ҳам бирдек зарур, аммо қуйи поғонадаги раҳбар кадрлар учун ниҳоятда қимматлидир.

Раҳбар кадрларни тайёрлашнинг яна бир муҳим услуби бу, бевосита иш жараёнида зарур кўникма ва малакаларни шакллантиришдан иборат. Шу ўринда, биз муҳокама этаётган масаланинг чет эл тажрибасидан яхши маълум бўлган яна бир жиҳатига эътиборингизни қаратмоқчимиз. Айрим фирмаларда

раҳбарлик лавозимига янги тайинланган ёш менежерларга ташкилий жиҳатдан яхши йўлга қўйилган, ижодий ёндашув учун асос бўлмаган вазифаларни юклаб қўйишади. Бу жуда ўринсиз ва нотўғри муносабат. Бундай иш тутиш оқибатида ёш кадрларнинг илҳомини бутунлай бўғиб қўйиш мумкин. Ташкилотининг кслажагини ўйлаган ҳеч бир раҳбар бунга асло йўл қўймайди. Ташкилий раҳбарлик давомида йўл қўйилиши мумкин бўлган бундай камчиликларнинг олдини олиш мақсадида Акшнинг “АйТи энд Ти”, “Прокгер энд Гэмбл”, “Форд” каби йирик компаниялари ёш раҳбар кадрлар билан ишлаш учун мўлжалланган махсус фаолият дастурларини ишлаб чиқишган. Бу дастурларга мувофиқ равишда ёш истиқболли раҳбарларга уларнинг ғайрат-шижоати, билими, малакаси ва изланишларига муносиб вазифа топширилади. Бундай иш тутилиши бежиз эмас. Зеро, шу тариқа фирма раҳбарияти ёш менежернинг нималарга қодирлигини билиб олади. Ўзига хос синовлардан ўтказилган ёш раҳбар тахминан бир йиллардан кейин доимий ишга тайинланади.

Бошқарувчилик муаммоларини ўрганишга бағишланган яна бир махсус тадқиқот замирида таълим олиш жараёни давомида ёш менежерларга нисбатан илгари суриладиган талаб даражаси билан уларнинг хизмат поғонасидан нечоғли тез юксалиши ўртасидаги ўзаро боғлиқлик муаммоси ўрганилди. Тадқиқот натижаларининг кўрсатишича, таълим олиш жараёни давомида талабаларга нисбатан қанчалик юқори талаблар қўйилса, уларнинг касбий лаёқати шунчалик кучли, малакаси эса юқори бўлар экан. Бундай ёш менежерларнинг хизмат поғонасидан юксалиши ҳам нисбатан тезроқ кечган.

Ходимларнинг хизмат поғоналаридан юксалиши билан боғлиқ жараёнларни бошқариш

XX асрнинг 70 йилларида раҳбар кадрларни тайёрлаш мақсадаларига бағишланган фаолият дастурларини янада такомиллаштириш мақсадида кўпчилик чет эл етакчи компаниялар ва консултив фирмаларда ходимларнинг хизмат поғоналаридан юксалиши билан боғлиқ жараёнларни бошқариш учун мўлжалланган махсус фаолият дастурларини яратиш устида иш олиб бордилар.

Иқтисодий соҳага оид адабиётларнинг бирида “ходимларнинг хизмат погоналаридан юксалиши билан боғлиқ жараёнларни бошқариш” деган илмий тушунчага шундай талқин берилади: “Бу ташкилот миқёсида формал равишда қабул қилинган алоҳида чора-тадбирдир. Унинг мазмун-моҳияти ташкилий тузилманинг пировард мақсадларига етишиш йўлида барча ходимларнинг потенциал имкониятларидан иложи борича тўлиқ ва ўринли фойдаланишга эришиш йўллари ва услубларини излашга қаратилган.” Илмий тушунчага берилган тавсифдан кўришиб турганидек, бу чора-тадбирлар ташкилот учун ҳам, алоҳида ходим учун ҳам бирдек хизмат қилади. Чунки, ташкилот ўз олдида турган муҳим ташкилий ва иқтисодий вазифаларни муваффақиятли ҳал этишни истаса, ходимларининг лаёқатларини ҳар томонлама ривожлантиришга мажбур.

Чет эл тажрибасидан маълум бўлишича, одамларни хизмат погонасидан юксалишга рағбатлантириб туриш керак. Акс ҳолда улар бу жиддий масалага ниҳоятда пассив муносабатда бўлишади. Мазкур феноменга психологик жиҳатдан изоҳ берилишига кўра, одамларни бундай масала юзасидан фаолликка ундовчи мотив уларнинг шахсий манфаатлари, эҳтиёжлари ва мақсадлари эмас, балки ўзга шахсларнинг рағбати бўлиши лозим экан. Шундай экан, ўз келажагини ўйлаб иш юритувчи ҳар бир ташкилот раҳбари ходимларнинг хизмат погоналаридан юксалиши билан боғлиқ жараёнларни бошқариш масаласига алоҳида эътибор бермоғи шарт. Мазкур маслаҳатга амал қилган ташкилот раҳбари пировард натижада жуда муҳим натижаларни қўлга киритади. Муҳокама этилаётган масалалар юзасидан илмий изланишлар олиб борган муаллифларнинг фикрича, ходимларга нисбатан кўрсатилган бу каби ғамхўрлик оқибатида персоналнинг фирмага нисбатан садоқати ошади, ишлаб чиқариш унумдорлигини оширишга нисбатан мотивация кучаяди, кадрлар қўнимсизлиги камаёди, ходимларнинг потенциал имкониятларидан тўлиқроқ фойдаланиш учун шарт-шароит яратилади.

Аёллар - бошқарувчилик фаолияти учун тайёрланадиган кадрлар захираси сифатида.

Иқтисодий жиҳатдан ривожланган кўпчилик мамлакатларда бошқарувчилик соҳасига имкони борича аёлларни ҳам жалб этишга уринишмоқда. Шу вақтга қадар нима сабабдан бошқарувчилик соҳасида аёллар кам учрашини илмий жиҳат-

дан ўрганиб чиққан профессор Уэнделл Френчнинг айтишича, бундай ходисанинг сабабларини “биринчи галда ижтимоий маданият тараққиётидан излаш лозим. Зеро, ижтимоий ҳаётда эркаклар ролининг устуворлигига асосланиб, ўзига хос равишда кечган маданий тараққиёт давомида бир қатор ўзига хос фикр-мулоҳазалар таркиб топганки, уларнинг салбий таъсири ҳамон ижтимоий амалиётда кўзга ташланади.” Ушбу хил фикр-мулоҳазалар жумласига қуйидагиларни киритса бўлади: 1) аёллар турмушга чиққач, ишдан бўшаб кетишга мойил бўладилар; 2) аёлларнинг қарамоғида ёш болалари бўлса, уларнинг иш унумдорлиги жуда паст бўлади; 3) аёллар “эркаклар дунёсида” ўзини ноқулай ҳис этади, гарчи аёл киши эркакларга тегишли бўлган соҳага кириб келса, у ҳолда эркаклар шу ҳолатга тушишади; 4) аёллар ҳиссиётга жуда берилувчан бўлишади, шу боисдан уларга жиддий вазиятларда таяниб бўлмайди; 5) аёл раҳбарларни оиласидан ажратиб бошқа шаҳарга ишга жўнатиб бўлмайди.

Бу хил фикрларнинг кўпчилиги бугунги кунда тамомила асоссиз экани очиқ-ойдин бўлмоқда. Буни илмий тадқиқотлар ҳам тасдиқлайди. Масалан, чакана савдо билан шуғулланувчи корхоналарда раҳбарлик фаолияти билан банд бўлган эркак ва аёллар ўртасида ўтказилган ўзига хос тадқиқот натижалари шуни кўрсатдики, эркак ва аёл раҳбарларда меҳнат соҳасида фаоллик кўрсатишга ундовчи омилларнинг таъсири деярли бир хил экан. Яна бир тадқиқот натижаларига мурожаат этайлик. 1000 тадан эркак ҳамда аёл раҳбарлар ишгирикда ўтказилган тадқиқотлар шуни кўрсатдики, уларнинг бошқарувчилик фаолиятида кескин фарқлар кузатилмайди. Уларни бир-биридан фарқловчи хусусиятлардан энг муҳими фаолиятни мотивлаштириш соҳасида намоён бўлди. Текширувлар кўрсатишича, аёлларни эркак раҳбарларга нисбатан мотивлаштириш енгилроқ кечар экан. Эркак раҳбарлар орасида самимийлик ўзаро ишонч кучлироқ ифода бўлибди.

Менежерлар сафини аёллар ҳисобига кенгайтириш ва бошқарувчилик фаолиятининг самарадорлигини оширишга қаратилган айрим дастурлар қуйидаги чора-тадбирларни ҳам ўз ичига олган:

- 1) бўлажак раҳбарларда иш соҳасида эркак ва аёллар феъл-атворининг ўзига хос тарзда намоён бўлишини англаб етишга кўмаклашиш;

- 2) аёлларга раҳбарлик фаолиятини бажариш давомида психологик ва социал-этик жиҳатдан намоён бўлиши мумкин бўлган айрим муаммолар хусусиятини англаб етишга ёрдам бериш;
- 3) эркак ва аёллар билан тўғридан-тўғри ва қатъиятли равишда мулоқот қилиш йўлларини ўргатиш;
- 4) раҳбарлик фаолияти давомида ўз мавқеини мустаҳкамлаш услубларидан фойдаланишни ўргатиш ва ташкилий тузилма миқёсидаги ҳокимиятчилик асосларини англантиш;
- 5) анъанавий тус олган маъмурий-бошқарувчилик фаолияти билан шуғулланувчи кадрларни тайёрлаш, тадбирларда иштирок этиб бориш.

АҚШ ва Япония фирмаларида персонални бошқариш принципларининг ўзига хос жиҳатлари

АҚШ фирмаларида персонални бошқариш тизимини *алоҳида хусусиятлари*.

- персоналга ишлаб чиқариш унумдорлигини оширишга ёрдам берувчи энг муҳим омил сифатида қаралади. Шу боисдан унга маълум даражадаги автономия ҳуқуқи берилади;
- фирмага янги ишчиларни қабул қилишда ушбу мезонлар эътиборга олинади: маълумоти, иш тажрибаси, психологик хусусиятлари, жамоада ишлай олиши. Менежер, инженер ва олимларга алоҳида эътибор берилади;
- АҚШдаги фирмаларда анъанага кўра менежерлар индивидуал тарзда масъулиятни ўз зиммасига олади. Бу деган сўз, уларнинг иш натижалари индивидуал тарзда баҳоланади;
- Ташкилий масалалар юзасидан қабул қилинадиган қарорлар одатда, айрим шахслар томонидан амалга оширилади ва айнан улар мазкур қарорнинг амалий ижроси учун жавобгар ҳисобланади.

Меҳнатнинг характерли шарт – шароитлари:

- талаб этиладиган касб - корлар рўйхати ва уларга мувофиқ равишда лавозимий йўриқномалар қатъий тарзда белгиланмайди, балки конкрет шарт - шароитларда хизмат қилувчи персонал ўз потенциал ласқатларини намоён этиши учун қулай имкониятлар яратилади;
- марказий хизмат вакилларининг масъулиятини камайтириш

ва ташкилотнинг маъмурий аппаратини қисқартириш принципига амал қилинади;

- меҳнатга ҳақ тўлашнинг алоҳида услубларини (масалан, индивидуал тарзда) жорий этиш;
- фирма миқёсида инженерлар, олимлар ва ишлаб чиқариш жараёнларида банд бўлган ходимларнинг меҳнатини бирлаштириш, яъни муайян мақсадли лойиҳа устида ишлайдиган ишчи гуруҳларини ташкил этиш.

Япония фирмаларида персонал бошқариш тизимининг алоҳида хусусиятлари:

- умрининг охиригача ёки узок муддатга ишга олинади;
- фирмадаги хизмат муддати ошиб боришига қараб ойлик иш ҳақининг оширилиши;
- персоналнинг фирма миқёсида (тармоқ миқёсида эмас) фаолият юритувчи касаба уюшмаларига аъзо бўлиши.

Бошқарувчилик принциплари:

- шахсий ва фирма миқёсидаги ижтимоий ҳаёт индивидуал ва умумий манафаатларнинг уйғун бирлаштирилади Шу сабабдан ходим ўз ташкилотига жуда боғланиб қолади. Бундан ташқари, ходимнинг фирмага садоқатли қолиши эвазига турли хилдаги кафолатлар ва имтиёзлар берилади;
- умумжамоавий манфаатлар индивидуал манфаатлардан устун қўйилади, фирма миқёсида ҳар қандай меҳнат кооперацияси олқишланади;
- фирма миқёсида эгаллаб турган лавозимидан қатъи назар ҳамма ходимларнинг дўстона муносабатда бўлиши;
- фирманинг мавжуд бўлишини кафолатловчи уч турдаги кучларнинг (бошқарувчилар, персонал, инвесторлар) таъсири ва манфаатлари ўртасидаги мувозанатни сақлаш;
- бизнес бўйича ҳамкорлар, шу жумладан, хом ашё (эҳтиёт қисмлар)ларни етказиб берувчилар ва харидорлар ўртасида алоҳида муносабатларнинг ўрнатилиши.

Ташкилотлардаги кадрлар билан ишлаш хизмати ва персонални бошқариш масалалари

Кадрлар фаолиятини бошқариш комплекс тарзидаги бошқарувчилик жараёнининг алоҳида бўғини сифатида муҳим аҳамият касб этади. Шунини инобатга олиб, кадрлар билан иш-

лаш бўлимнинг зиммасига юклатиладиган ташкилий вазифаларни санаб ўтамиз:

- жамоа орасида ўзини - ўзи бошқариш, ташкилотдаги раҳбарлик лавозимларига номзодларни кўрсатиш ва сайлашнинг демократик принципларини қарор топтириш ҳамда ривожлантириш, вакант лавозимларни эгаллаш учун конкурслар ўтказиш, ташкилот раҳбарларининг иши юзасидан ижтимоий фикрни ўрганиш жараёнларини йўлга қўйиш учун ташкилий ва методик жиҳатдан зарур бўлган шарт - шароитларни яратиш;
- ташкилотнинг жорий ва келажакдаги фаолиятини узлуксиз ҳамда самарали давом этиши учун зарур бўладиган кадрлар қўламини аниқлаш, кадрлар муаммосини ўз вақтида ечиш билан боғлиқ ташкилий масалалар юзасидан вазиятнинг ривожланиш хусусиятларини ўрганиш, истикболни режалаштириш, ташкилот жамоасининг уйғун ижтимоий бирлик (коллектив) ташкил этиши учун муҳим чора - тадбирларни амалга ошириш;
- фирмадаги ходимларнинг профессионал жиҳатдан ўсиши, малакавий лаёқатларини такомиллаштириши, кадрлар структурасини янгилаб туриш ҳамда қайта тақсимлаш билан боғлиқ ташкилий ва амалий жараёнларни режалаштириш, тартибга солиш;
- персоналнинг касбий, иқтисодий малакасини ошириш, кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш жараёнларини ташкилий - методик жиҳатдан таъминлаш, мазкур ташкилий жараёнларни ишлаб чиқаришнинг ривожланиш эҳтиёжларини инобатга олиб режалаштириш, ходимларни турли хил олий ўқув юртларига ёки илгор иш тажрибасини ўрганиш учун айрим фирмаларга стажировкага юбориш, бирламчи бошқарув звеносидаги раҳбарларга кадрлар билан ишлаш принциплари ва услубларини ўргатиш;
- аттестация, психологик ва ижтимоий изланишлар воситасида ходимларнинг профессионал ва шахсий фазилатларини ўрганиш, ушбу маълумотлар асосида қилинган хулосаларга таяниб, кадрлар потенциалидан унумли ва ўринли фойдаланиш хусусида турли хил тавсияномалар тайёрлаш;
- ёшларни касбий жиҳатдан йўналтириш, ёш мутахассисларни

янги иш жойида қарор топишига кўмаклашиш, кадрлар қўнимсизлиги каби салбий ҳолатнинг сабабларини, меҳнат жамоасидаги ўзгаришларнинг динамикасини ўрганиш, бундай нохуш вазият ривожланишининг олдини олиш, персоналнинг ижтимоий ва демографик тузилмасини барқарорлаштириш ҳамда такомиллаштириш;

- иш унумдорлигини, жамоатчилик фикрини инobatга олган ҳолда ходимларни моддий ва маънавий жиҳатдан рағбатлантиришнинг барча шаклларида унумли фойдаланишни таъминлаш, жамоадаги психологик муҳитни соғломлаштириш;

Кичикроқ кўламдаги алоҳида ташкилий жараёнлар:

- режалаштириш;
- ташкиллаштириш;
- тартибга солиш;
- назорат ўрнатиш;
- ҳисобга олиб бориш;

Кадрларни бошқариш жараёни билан боғлиқ функциялар:

- фирманинг пировард мақсадларига эришишини стратегик ва тактик жиҳатдан таъминлаш;
- меҳнат бозоридаги ва ташкилотнинг ўзидаги мавжуд ҳолатни ўрганиш, таҳлил қилиш, ривожланишини олдиндан кўра билишга интилиш;
- ташкилотдаги кадрлар потенциалини мунтазам равишда ўрганиб бориш ва уни ривожлантириш имкониятларини режалаштириш;
- персонални мотивлаштириш, кадрлар лаёқатини баҳолаш, уларни ўқитиш, янгиликларнинг қарор топишини енгиллаштириш чора - тадбирларини излаш ва бошқалар.

Фойдаланилган адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси Т. «Ўзбекистон», 1992.
2. Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисида»ги Қонуни - Т. «Ўзбекистон», 1998.
3. Ўзбекистон Республикасининг «Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида»ги Қонуни (янги таҳрир) Т. «Адолат», 1998.
4. Ўзбекистон Республикасининг «Қорхоналар тўғрисида»ги Қонуни Т. «Адолат», 1992.
5. Ўзбекистон Республикасининг Мехнат кодекси Т. «Адолат», 1996.
6. Ўзбекистон Республикасининг «Кадрларни тайёрлаш миллий дастури» Т. «Ўзбекистон», 1998.
7. Каримов И.А. Ўзбекистон ХХІ аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва таракқиёт кафолатлари Т. «Ўзбекистон», 1997.
8. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида Т. «Ўзбекистон», 1996.
9. Каримов И.А. Амир Темур фахримиз, гуруримиз. Т. «Халқ сўзи» газетаси, 26.10.1996.
10. Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар - таракқиёт омили Т. «Ўзбекистон», 1995.
11. Каримов И.А. Ўзбекистон ХХІ асрга интиломқда. Т. «Ўзбекистон» 1999.
12. Вернер Зигерт, Лючия Ланг “Руководить без конфликтов” М. “Экономика”, 1990.
13. Вудкок М. Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. Пер. с англ. М. “Дело ЛТД” 1994.
14. Герчикова И.Н. Менеджмент. Практикум. Учебное пособие для вузов. М. ЮНИТИ, 1998.
15. Глухов В.В. “Основы менеджмента”, Санкт-Петербург, Питер, 1995.
16. Голубков Е.П. “Какое принять решение?” М. “Экономика”, 1990.
17. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб Питер, 2001
18. Джексон Грейсон Младший, Карла О’делл “Американский менеджмент на пороге ХХІ века” М. “Экономика”, 1991.
19. Зверинуев А.Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR. СПб. Союз, 1997.
20. Кабаков В.С. “Менеджмент: проблемы, программа, решение”. Л. 1990.
21. Красовский Ю.Д. “Если я руководитель” М. “Московский рабочий”, 1993.
22. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель. “Элементы психологии менеджмента в повседневной работе” М. “Дело”. 1996.
23. Машков В.Н. Психология управления: Учебн. Пособие. СПб. Изд-во Михайлова В.А., 2002.

24. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., и др. М. "ИНФРА-М", 1995.
25. Мильор Р. Генри, "Менеджмент: достижения и цели. Управление на основе здравого смысла. Планирование личных действий" М. "Лик", 1992.
26. Международный менеджмент: Учебник для вузов. Под. ред. С.Э.-Пивоварова, Д.И.Баркана, Л.С.Тарасевича, А.И.Майзеля. СПб. «Питер», 2000.
27. Менеджмент (конспект лекций в схемах) М. "Издательство ПРИОР", 2000.
28. Попов А.В "Теория и организация американского менеджмента" М. ЮНИТИ, 1991.
29. Старобинский. Как управлять персоналом. М. "Дело", 1995.
30. Уткин Э.А. Профессия-менеджер. М. "Экономика", 1992.
31. Фальмер Р. "Энциклопедия современного управления" М. "Дело" 1991.
32. Хруцкий В.Е.. Как добиться успеха. М. "Дело", 1991.
33. Черчинов И.Н. "Менеджмент" М. "Феникс", 1994.
34. Шарифхужаев М., Абдуллаев Ё. Менеджмент. Т. "Мехнат", 1998.
35. Эмерсон Г., Файоль А., Тейлор Ф., Форд Г. "Управление - это наука и искусство" М. "Вильямс", 1992.
36. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. М. ТЕИС, 2002.)

МУНДАРИЖА

КИРИШ.....	3
I БОБ. Менежментни дастлабки ривожланиш боскичлари.....	4
II БОБ. Менежмент илмида янгича назария асосини шаклланиш даври.....	2
III БОБ. Менежерликнинг асосий функциялари.....	51
IV БОБ. Заонавий менежментнинг ижтимоий жиҳатдан йўналтирилиши.....	70
V БОБ. Нодавлат ташкилотлар фаолиятини бошқариш.....	89
VI БОБ. Инновацион менежмент: умумий тавсифи.....	93
VII БОБ. Меҳнат ресурсларини бошқариш.....	118
Фойдаланилган адабиётлар рўйхати.....	142

Менежмент

(ўқув кўлланма)

“Академия” нашриёти
Тошкент, 2003 й

Масъул муҳаррир Қ.Алимджанов
Муҳаррир Б.Рустамов
Мусахҳиҳ Т.Соатова
Рассом Р.Султонов

Техник муҳаррир Л.Фахрудинова, Г. Абдуллаева
Компьютерчи З.Орипова
Нашр учун масъул Д.Қобулова

Теришга берилди 18.07.2003 й. Босишга рухсат этилди 08.09.2003 й.
Бичими 84x108 1/32. Оффсет босма. Шартли босма табоғи 9,0.
Нашриёт ҳисоб табоғи 9,0
Адади 2200. Баҳоси шартнома асосида. Буюртма № 66

«Akadem-Xizmat» босмахонасида чоп этилди.
Манзил: Тошкент, Ўзбекистон шох кўчаси, 45.