

**OZBEKISTON RESPUBLIKASI OLİY VA O'RTA MAXSUS
TA'LIM VAZIRLIGI**

*****>>v***/v*****|**

MENEJMENT NAZARIYASI

O'quv qollanma

ЎЗБЕКИСТОН RESPUBLIKASI OLIY VA OʻRTA MAXSUS TAʼLIM VAZIRLIGI

E. **D.YUSUPOV, Z.K.KUSHAROV**

MENEJMENT NAZARIYASI

O'quv qo'llanma

O'zbekiston Respublikasi Oliy va oʻta maxsus taʼlim vazirligining Ilmiy-uslubiy birlashmalar faoliyatini muvofiqlashtiruvchi Kengash Prezidiumining qaroriga asosan 400000 - “Qishloq va suv xoʻjaligi” bilim sohasining 5420100- “Qishloq xoʻjaligida menejment” taʼlim yoʻnalishi talabalariga oʻquv qoʻllanma sifatida chop etishga ruxsat etildi.

Toshkent-2019



UDK: 338.24(078)

KBK: 65.290-3

E.D. Yusupov

Menagement nazariyasi [Mata] : O'quv qo'llanma / E.D. Yusupov, Z.K. Kusharov - Toshkent:
Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi, 2019. - 320 b.

UDK: 338.24(078) KBK: 65.290-3

Taqrizchilar: N.M.Maxmudov- TDIU, "Makroiqtisodiyot" kafedrası professori, i.f.d

& **D. N. Saidova** -TDAU "Agrologistika" kafedrası dotsenti, i.f.n., dotsent

O'quv qo'llanmada "Menagement nazariyasi" fanining predmeti, maqsad va vazifalari, missiyasi, fanni o'rganish usullari, nazariy va amaliy jihatlari yoritilgan.

Mazkur o'quv qo'llanma menagement nazariyasining asosiy yo'nalishlari, usullari, turlari, shakllari, subyektlari va obyektlari hamda menagementda tizimli-vaziyatli yondoshuv, menagement qonunlari va tamoyillari, uning asosiy funksiyalari, zamonaviy bilimlar tizimida menagement nazariyasining o'mi, tashkiliy asoslari va tuzilishi, menagementda axborot bazasining o'rni, menagementning korporativ asoslari, menagement madaniyati va uslubi, nizo va stresslami boshqarish nazariyasi, menagementning ijtimoiy va psixologik asoslari, menagementni rivojlantirish va takomillashtirish bo'yicha nazariy to'g'risidagi ma'lumotlarni o'z ichiga olgan.

В учебном пособии освещены предмет, цели и задачи, миссия, метода изучения, теоретические и практические аспекта дисциплины "Теория менеджмента".

Данное учебное пособие содержит информацию об основных направлениях, методах, видах, формах, предметах и объектах теории менеджмента, а также о системно-ситуационном подходе к менеджменту, законах и принципах менеджмента, его основных функциях, роли теории менеджмента в современной системе знаний, организационных основах и структуре, роли информационной базы в менеджменте, корпоративных основах менеджмента, культуре и методе менеджмента, теории управления конфликтами и стрессами, социальных и психологических основах менеджмента, теоретических получено.

The textbook describes future, objects, goals and tasks in agriculture, ways of performing tasks, its specific theoretical and practical services agriculture.

The main directions, methods, types, forms, subjects and objects of the agro concentration services and financial principles and marketing, the use of land and water resources in agriculture, development of selection breeding work, application of chemicals and the introduction of international experience and innovations in the field of logistics and logistics of information and consulting services issues of contracting and —тааафу staff, issues of economic efficiency in production, taxation, printing of financial resources and dissemination of new knowledge includes information on **ISBN 978-9943-5575-8-1**

ИП д QQ

p Toshkent davlat agrar universiteti, 2019.
----- Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi

■ ТошДАУ Т?n

KIRISH

Insoniyatning har qanday faoliyat turi menejment asosida quriladi, chunki shu faoliyatni amalga oshirishdan ko‘zlangan maqsadga erishish, bajariladigan vazifalarni taqsimlash, ijrosini nazorat qilish, shuningdek, samaradorlikka erishish uchun ushbu faoliyatda ishtirok yetuvchilar manfaatlarini himoya qilish, rag‘batlantirish chora-tadbirlari menejment jarayonida tashkil etiladi va muvofiqlashtiriladi

«Menejment nazariyasi» fani butun jamiyatga xizmat qiluvchi zamonaviy menejment ilmini o‘rganishda, iqtisodiyotning barcha tarmoqlarida menejmentni amalga oshira oladigan malakali rahbarlarni tayyorlashda muhim o‘rin tutadi. Zero, rahbar menejmentni amalga oshirishda bosh bo‘g‘in hisoblanib, uning tashkil etilishi, samaradorligi, ko‘p jihatdan, u egallagan bilim, malaka, tajriba, qolaversa, uning boshqarish uslubiga bevosita bog‘liq bo‘ladi.

Iqtisodiyotni difersifikatsiyalash sharoitida, erkin raqobat va aholining turmush farovonligini oshirish, zamonaviy korxonalarda boshqaruv faoliyatini samarali tashkil qilishda rahbarlik faoliyati muhim ahamiyatga ega. Mamlakatimiz iqtisodiyotini yanada rivojlantirish va takomillashtirish iqtisodiy va ijtimoiy taraqqiyotni ta‘minlashni taqozo etadi. Bu vazifalarni hal etish uchun yurtimiz o‘zining boy tabiiy resurslaridan, mineral manbalaridan hamda fan-texnika va inson resurslaridan samarali foydalanishi zarur. Chunki jamiyatning eng oliy boyligi bo‘lgan xalq qudratli salohiyatni o‘zida jamlagan. Bu salohiyatni yuzaga chiqarish jamiyatimizni rivojlantirish va taraqqiy ettirishning juda kuchli omili bo‘lib xizmat qiladi. Respublikada iqtisodiy islohotlarning hozirgi davrida ishlab chiqarish omillaridan oqilona foydalanishga e‘tibor kuchaya bormoqda. Shunday omillar qatoriga insonda mujassamlashgan qobiliyatlardan foydalanish va u orqali korxona va tashkilotlarda boshqaruv tizimlarini rivojlantirish ahamiyatlidir.

Zero, rahbar, boshqaruvni amalga oshirishda bosh bo‘g‘in hisoblanib, uning tashkil etilishi, samaradorligi ko‘p jihatdan rahbar egallagan bilim malaka, tajriba qolaversa, uning muhim hislatlari va boshqaruv uslubiga bevosita bog‘liq bo‘ladi. Bu fanning maqsad vazifalari ham shularni o‘rganishni nazarda tutadi. Bu fan boshqaruvning qonuniyatlari, qonun va prinsiplari, funktsiya va vazifalari, shuningdek boshqaruv tizimida menejer o‘mi, madaniyati va uslubi, boshqaruv samaradorligi va unga ta‘sir qiluvchi boshqaruv qarorlari mazmuni, mohiyatini ochib berishga qaratilgan.

Menejmentning asosini obyektiv iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa qonunlarga asoslanuvchi huquqiy ilmiylik tashkil etadi. Xo‘jalik yurituvchi subektlar rahbarlari mazkur qonunlarni o‘rganish va ularning aniq vaziyatlarda namoyon bo‘lishini hisobga olgan holda iqtisodiyotni boshqarishning strategiya va taktikasini belgilaydilar.

Mazkur o‘quv qo‘llanma ta‘lim olishning turli xil yo‘nalishlaridagi talabalari, hamda menejerlarni mustaqil o‘rganishlari uchun mo‘ljallangan. O‘quv qo‘llanmaning mazmuni Oliy ta‘limning Davlat ta‘lim standartiga mos keladi. O‘quv qo‘llanma o‘z ichiga quyidagilarni oladi: kirish, 16 ta bob, har bir bobdan keyin bob bo‘yicha qisqacha xulosa va o‘z-o‘zini nazorat savollari, glossariy ham foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati mavjud. Asosiy matn mantiqan o‘z ichiga menejmentning asosiy tushunchalari va ta‘riflarini oluvchi nazorat asoslaridan tortib to

menejer faoliyatini tashkil qilish bo'yicha amaliy tavsiyalargacha boigan mavzular ketma-ketligidan iborat.

O'quv qo'llanmani o'zlashtirgan talabalarda tarixni chuqur anglab olish, ajdodlarimizning uzoq menejment jarayonlarini bosib o'tganligini, kelajakdagi missiyalarini belgilab olishda katta tarbiyaviy ahamiyatga ega.

O'quv qo'llanma matnining mazmuni "Menejment nazariyasi" kursini egallashga imkon beradi. Nazorat savollari yordamida ushbu fan bo'yicha bilimlarni tekshirish imkoniyati mavjud. Tavsiya etilgan adabiyotlarni o'rganish fanni chuqurroq o'rganishga imkon beradi.

O'quv qo'llanma birinchi nashri bo'lganligi sababli ayrim orfografik va grammatik kamchilik bo'lsa, oldindan uzr so'raymiz.

Mualliflar: E.D.Yusupov Z.K.Kusharov
Eng murakkab san'at- bu boshqaruv san'atidir!
Karl Veber

I- BOB. "MENEJMENT NAZARIYASI" FANINING PREDMETI, VAZIFASI VA O'RGANISH USULLARI

Kalit so'zlar: menejment, kooperatsiya, tizim, vaziyatli yondoshish, integratsion yondoshish, modellash, matematik yondoshuv, kuzatish usuli, eksperiment usuli, tahlil usuli, sintez usuli, ilmiy abstraksiyalash, formalizatsiya, analogiya, deduktiv usuli, induktiv usuli, gipoteza, boshqaruv qonunlari, tamoyillari, shakllari, usullari, qaror qabul qilish, tashkiliy-texnikaviy, ijtimoiy-iqtisodiy, menejment uslublari, menejment tizimlari, murakkablik, flzik model, analogik model, verifikatsiy.

1. FANNING MOHIYATI, MAQSAD VA VAZIFALARI

«Menejment nazariyasi» fanining mohiyati. «Menejment nazariyasi» fani butun jamiyatga xizmat qiluvchi zamonaviy menejment ilmini o'rganishda, iqtisodiyotning barcha tarmoqlarida menejmentni amalga oshira oladigan malakali rahbarlarni tayyorlashda muhim o'rin tutadi. Zero, rahbar menejmentni amalga oshirishda bosh bo'g'in hisoblanib, uning tashkil etilishi, samaradorligi, ko'p jihatdan, u egallagan bilim, malaka, tajriba, qolaversa, uning boshqarish uslubiga bevosita bog'liq bo'ladi.

«Menejment nazariyasi» fani - bu ijtimoiy jamoalarni boshqarishning eng umumiy tamoyillari va usullari, boshqaruv munosabatlarining mazmuni va shakli, ularning rivojlanish qonunlarini o'rgatuvchi fandir.

Menejment nazariyasi obyektlari - bu boshqaruvning o'zaro ta'sirlari tizimi hisoblanadi.

Umumiy holada, menejment nazariyasi - tashkilotlarni boshqarishdagi jarayonlarni va boshqaruv tizimini, boshqaruv qonunlari, tamoyillari, shakllari, usullari, texnologiyalari va voqealarini o'rganadigan fandir.

Menejment tushunchasi tor ma'noda biror-bir tashkilot maqsadini aniqlash va unga erishish uchun zarur bo'lgan rejalashtirish, tashkil etish va nazorat jarayonlarining foyda keltirishi,

samara berishi faoliyat yo‘nalishini qanchalik to‘g‘ri tanlay bilishga, qarorlar qabul qila olishga hamda uning boshqarilishini nazorat qilishga va bu jarayon borishiga bog‘liq bo‘ladi.

Menejment keng ma‘noli tushuncha sifatida, jahondagi menejment va uni tashkil etishning nazariyotchilaridan biri Piter Druker aytganidek, «alohida faoliyat turi bo‘lib, tashkil etilmagan betartib ommani bir maqsadga yo‘naltirilgan samarali va unumli guruhga, jamiyatga aylantiradigan, ijtimoiy o‘zgarishlarni rag‘batlantiruvchi element hisoblanadi». Menejment nafaqat korxona doirasida, qolaversa, butun bir jamiyat, davlatni o‘z tanlagan yo‘li, maqsad va intilishlariga yetaklovchi, iqtisodiyotni kuchli, barqaror ishlovchi mexanizmga aylantirishda muhim ta‘sir etuvchi kuch hisoblanadi.

Menejmentni jamiyatning iqtisodiy negizi bilan bog‘lab, shubhanan birga, uning ikki: tashkiliy-texnikaviy va ijtimoiy-iqtisodiy tomonlarini hisobga olgan holda o‘rganish lozim.

Tashkiliy-texnikaviy boshqaruv aniq iste‘mol qiymatini olish uchun mahsulot tayyorlashda mehnat taqsimoti va kooperatsiyasi bilan ajralib turadi. Ijtimoiy-iqtisodiy boshqaruv mavjud ishlab chiqarish munosabatlari bilan bog‘liq bo‘lib, boshqarish maqsadlarini belgilaydi. Tashkiliy-texnikaviy boshqaruv mehnat unumdorligi va ishlab chiqarish samaradorligining oshishi uchun sharoit yaratishga imkon beruvchi faoliyat turidan iboratdir.

Ijtimoiy-iqtisodiy menejmentning maqsadi ishlovchilar samarali mehnat qilishi uchun sharoit yaratish, ularni ijtimoiy himoya qilishning ishonchli umumdavlat tizimini shakllantirish, bandlikni ta‘minlash va aholining kam ta‘minlangan qatlamlarini qo‘llab- quvvatlashdan iboratdir.

Menejmentning mohiyati ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar darajasi, ishlab chiqarish kuchlarining rivojlanishi va iqtisodiy aloqalarning murakkablashuvi bilan kengayib boradi. Menejment ishlab chiqarish jarayonida, ishlab chiqarish vositalariga mulkchilikning turli shakllari mavjud bo‘lgan sharoitda, ishlab chiqaruvchilar o‘rtasida raqobatni shakllantirish, foydani maksimallashtirishga qaratilgan bo‘lsa, u butun bir iqtisodiy tizimda ishlab chiqarish evaziga jamiyat ehtiyojini qondira oladigan bozor infratuzilmasi elementlari va ularning o‘zaro aloqasini ta‘minlovchi mexanizmining barqaror ishlashiga, har bir fuqaro, guruh, uyushma, tashkilot va muassasalar manfaatlarini e‘tiborga olgan holda, ularni jahon sahnasida o‘z o‘rniga ega bo‘lishiga qaratilgan bo‘ladi.

“Menejment nazariyasi”ning maqsadi. Menejmentning maqsadi- xo‘jalik yuritishning barcha darajalarida menejmentning qonunlari (qonuniyatlari), tamoyillari va munosabatlarini o‘rganishdan iboratdir.

Menejment nazariyasi maqsadlari:

- boshqaruvchilar va boshqariluvchilarning o‘zaro ta‘siri namoyon bo‘ladigan boshqaruv munosabatlarining eng muhim, tipik shakllarini o‘rganish;
- menejment jarayonlarini rivojlantirishning asosiy tendensiyalarini aniqlash;
- kelajakda menejment faoliyatini rivojlantirishning eng maqbul yo‘nalishlarini yaratish va ular haqidagi real g‘oyalarni ilgari surish;
- menejment tizimini takomillashtirish bo‘yicha ilmiy asoslangan tavsiyalarni shakllantirish.

“Menejment nazariyasi”ning vazifasi. “Menejment nazariyasi”ning fan sifatida vazifalari

raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarish orqali jamoaning (shaxsning) barqaror, ishonchli, istiqbolli va samarali ishlashini ta'minlaydigan ilmiy yondoshuvlarni, tamoyillar va usullarni ishlab chiqish, eksperimental tekshirish va amaliyotda qo'llashdir.

Menejment nazariyasi kursining mazmunini iqtisodiyotni boshqarish, menejment tizimlari va uni tuzishning tashkiliy shakllari, iqtisodiy mexanizmi va menejment uslublari, menejment texnika va texnologiyasining nazariy va uslubiy asoslarini o'rganish tashkil etadi. Menejment boshqaruv faoliyatining umumiy qonuniyatlari va tamoyillari, menejment tizimiga ta'sir usullarini shakllantiradi, boshqaruv apparatining aniq vaziyatlardagi harakatlari va o'zini tutish hollarini umumlashtiradi, iqtisodiyotni boshqarishning nazariy va amaliy tomonlarini o'rganadi. Menejment nazariyasi boshqaruv faoliyatining qirralarini butun bir majmua ko'rinishida, nazariy tahlil va mantiqiy uslub asosida, boshqaruvning asosiy qonuniyatlari va usullarni ajratib o'rganadi.

"Menejment nazariyasi"ning amaliy tomonlari quyidagi aniq vazifalarni hal etishga: iqtisodiyotni bozor munosabatlariga o'tishga, foyda olishga, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, aholi ijtimoiy himoyasini kuchaytirishga, kishilar ma'naviy darajalarini o'stirish va boshqalarga qaratilganidir.

"Menejment nazariyasi"ning nazariy tomonlarining asosiy vazifalari quyidagilardir:

- menejmentning nazariy asoslarini o'rganish;
- bozor iqtisodiyoti sharoitida menejmentning asosiy usullarini o'rganish va amaliyotga tatbiq etish;

- menejment faoliyati sohasida kasbiy mahorat bilimlarini egallash;

- menejment tamoyillari, funktsiyalari haqida kengroq tushunchaga ega bo'lish;

menejment jarayonida kommunikatsiyalar va ulardan foydalanish ko'nikmalarini hosil qilish;

- rahbarlik faoliyati bo'yicha kasbiy mahorat uslubi va madaniyati haqida kengroq bilimga ega bo'lish;

- mamlakat iqtisodiyotida menejment tizimini o'rganish va tahlil qilish;

- xorijiy tajribalarni o'rganish, ularni taqqoslash asosida o'qitish, o'rgatish va boshqalar.

"Menejment nazariyasi" fani o'zining maqsad, vazifa, funktsiyalaridan kelib chiqib, boshqa umumiqqtisodiy, gumanitar, tabiiy, matematik fanlar bilan uzviy bog'iqlikda rivojlanadi. Fanning uslubiy asosini iqtisodiy nazariya, menejment, bozor nazariyasi fanlari belgilaydi.

Bundan tashqari, sotsiologiya, psixologiya, personal boshqarish, ekonometrika, tarmoq iqtisodiyoti kabi fanlar bilan aloqadordir. Chunki menejment asosan kishilarni, jamiyatni boshqarish bo'lganligi uchun, mehnatni tashkil etish, ishchi o'rinlarini, shart- sharoitlarini yaratish, belgilangan vazifalar bajarishni yuzasidan nazorat qilish, faoliyat natijalarini baholashda samaradorlik ko'rsatkichlarini qo'llash, qolaversa, menejmentda rahbarning psixologiyasi, madaniyati o'ziga xos uslubga ega bo'lishini taqozo etish va ularni o'rganish menejment nazariyasi fanining yuqorida ta'kidlangan fanlar bilan bog'iqlikda, birgalikda rivojlanishiga asos bo'ladi.

Bozor munosabatlariga o'tish ishlab chiqarish va bozorning samarali o'zaro ta'sirini, davlat menejmenti va korxonalarning o'z- o'zini boshqarishning mutanosib nisbatda bo'lishini

ta'minlovchi takomillashgan iqtisodiy mexanizmni yaratishga yo'naltirilgandir.

2. MENEJMENT PREDMETI VA O'RGANISH USHLUBLARI

Menejment predmeti. Har qanday fan o'z predmeti, nazariyasi va uslublariga egadir. Predmet - bu fanning nima bilan shug'ullanishi, uning qaysi sohaga tegishli ekanligini belgilaydi. Nazariya bu sohada

8

yuz beradigan jarayon va hodisalarning ro'y berish qonuniyatlarini aniqlaydi.

Har-bir fan o'z predmetini kategoriyalar yordamida o'rganadi.

Izlanish usullari nazariyadan kelib chiqqan holda kishilar ilmiy va amaliy faoliyati qanday amalga oshirishini ko'rsatib berishi, fanning shu sohasida hodisalarni umumlashtirish va o'rganishning turli vositalari va usullari tizimini ishlab chiqishi lozim.

"Menejment nazariyasi"ning predmeti- bu boshqaruv munosabatlari doirasida boshqaruv subyekti va obyekti o'rtasida yuzaga keladigan menejment munosabatlaridir.

Menejment munosabatlari ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar-ning ajralmas qismi bo'lib, turli iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, mehnat, psixologik va boshqa ko'rinishlarda namoyon bo'ladi. Menejment munosabatlari menejment qoi ostidagi xodimlar o'rtasida bo'ladigan aloqa va o'zaro ta'sirining murakkab majmuini ifodalaydi, demak, menejment, eng awalo, kishilarni boshqarishdir.

"Menejment nazariyasi" fanning predmeti quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- boshqarish nazariyasi va amaliyoti;
- boshqarish obyekti va subyekti;
- boshqarish tamoyillari va usullari;
- boshqarish madaniyatini;
- menejer va uning fazilatlarini;
- menejer reytingi;
- boshqarishda kirishuvchanlik va qaror qabul qilish;
- boshqarish vazifalarini to'g'ri tashkil qilish va amalga oshirish;
- xodimlarni boshqarish;
- ishlab chiqarishni boshqarish;
- samaradorlikni boshqarish;
- o'z-o'zini boshqarish;
- xududiy boshqarish va hokozolar.

Menejment subyekti. Menejment subyekti - bu tashkilot doirasida, boshqaruv ta'sirini, uning muammolari va maqsadlarini amalga oshiradigan shaxs yoki shaxslar guruhidir.

Menejment subyektining o'ziga xos xususiyati shundaki, doimo menejment subyektini obyektidan sifat jihatidan ajratib turadigan odamlar (jonli narsalar) bo'lishligidir.

Boshqaruv ta'siri deganda - maqsadlar, vazifalar, rivojlanish istiqbollari shakllantirish va ularni amalga oshirishdagi harakatlar

9

tushuniladi Subyektmng ushbu ta'rifni negizida deyarli b h odamlar integratsiyalangan ko rsatlach sifatda bul ilinadi davomida biz boshqaruv subyekti sifatida harakat qilishiltlz kefak uchun, hayotimiz haqida qaror qabul qilish jarayomda biz boshqaruv subyektlga aylanamiz

Menejment professional faoliyati sohasi boshqaruv menejer bn mskdot doirasida boshqaruv Banka, № hi dj'

SS-t k, Shl

Ushqarav

Menejment subyekti sifatida:

- Vazirlar Mahkamasi;
- Vazirliklar va vazirlar;
- Qonun chiqaruvchi hokimiyatlar -Tuman xalq deputatlar kengashi;
- Ijro etuvchi hokimiyatlar;
- Sud hakimiyati;
- Oliy sud, viloyat sudlari;
- Hokimliklar;
- Qo'mitalar va ulaming raislari;
- Jamoa, uyushma kengashi raislari- -Korxona rahbarlari, bo'im boshii 'larl.
- Fuqarolar yig'ini raislari va boshqalarni kintish

Ko pincha menejment faoliyati tashkilot doirasidan tashqariga chiqib ketadi, lekin bu holatda ham u sub kt hisoblanadi, c b l n k * ? faoliyati maqsad va vazifalarni amal oshirishga ya'ni tashkilotni namoyon etishga qaratilgan bo'laqi

Menejment subyekti nafaqat alohida shaxs tashkiloti otmamlar ham bo'lsa mumkin. Boshqaruv osinnshda, yagona xarakterga ega bo'lgan subyektlar, mohi* zgaraydi. Bn gnrah odamlar ha, qanday boshqaruv amalga oshirishga qaror qdgan, dir<K u odatda xususiyatlarga ega bo'ladilar. (Jshhu h w(boshqaruvnmng bir subyektiga tegishli hisoblanadi

Demak, menejment ishini bajaruvchi idora va ulaj rahbarlari menejment subyektlari hisoblanadi.

Menejment obyekti. Menejment obyekti - haqida so'z TM iKanda eng awalo, obyekti so'znmng lug av.y e>tibor berayl bo' byekt

A) bizdan tashqarida va bizning ongimizga bog'liq boimagan holda mavjud boigan borliq, voqelik, moddiy dunyo, mavjudot;

B) kishi faoliyati, diqqat e'tibori qaratilgan xodisa, predmet, shaxs;

V) xo'jalik yoki mudofaa ahamiyatiga ega bo'lgan korxona, qurilish, ayrim shaxslardir.

Menejment obyekti - tashkilot doirasida, uning maqsad va vazifalarini amalga oshirish uchun menejment subyekti tomonidan boshqaruv ta'sirini o'tkazishga qaratilgan barcha organlardir.

Bularga:

- mamlakat; - tarmoq;

- respublika; - korxona;
- viloyat; - xodimlar;
- tuman; - ishlab chiqarish;
- konsern; - samaradorlik va boshqlarni kiritish
mumkin.

Umumiy holda, menejment obyektiga tashkilot xodimlari, uning raqobatchilari, tashkilotning moliyasi, ishlab chiqarish, sotish, resurslarni yetkazib beruvchilar, axborotlar va boshqalar kiradi.

Iqtisodiyotni boshqarish bevosita menejment obyektini bo'lgan mehnat jamoalari va alohida xodimlardan iboratdir. Faqat ularning mehnat faoliyati vositasida ishlab chiqarishning moddiy unsurlari, ya'ni mehnat vositalari va predmetlariga ta'sir etiladi. Menejment obyektini mikro voqelikdan (moddiy dunyo, jamiyat) makro darajagacha bo'lgan voqelikni o'z ichiga oladi.

Menejment obyektlarining xilma-xilligidan quyidagilar aniqlanishi mumkin:

- tashkilotning inson resurslari, ularning vakillari xodimlar, bo'ysunuvchilar;
- tashkilot uchun resurslarni yetkazib beruvchilar;
- raqobatchilar;
- mahalliy tarmoqlarni tashkil qiluvchilar va o'rnatuvchilar, axborot ta'minotini qulay sharoitda taqdim qiluvchilar va hokazo;
- tashkilotning moliyasi, ya'ni to'g'ridan-to'g'ri moliyaviy va pul oqimlari va ularni boshqarish.

Ushbu ro'yxatni ko'plab boshqaruv obyektlari bilan to'ldirish mumkin. Misol uchun, boshqaruv obyektlari mamlakatdagi ijtimoiy- iqtisodiy vaziyatni, mintaqaning infratuzilmasini, siyosiy vaziyatni o'z ichiga oladi.

Ushbu boshqaruv subyektlari boshqaruv ta'siriga deyarli javob bermasligiga qaramasdan, ularni hisobga olish va iloji boricha ularni boshqarishga yoki o'z manfaatlari uchun foydalanishga harakat qilish tavsiya etiladi.

Menejment subyekti va obyektining o'zaro aloqasi. Menejment subyektlari va obyektlari birgalikda tashkilotning boshqaruv tizimini ifodalaydi. Menejment jarayonida - menejment subyektlari (rahbar, apparat, organ) va menejment obyektiga (bo'ysunuvchi, guruh, jamoa) uning sifatini o'zgartirish uchun ko'rsatilgan maqsadli ta'siri amalga oshiriladi.

Shunday qilib, subyektning boshqaruv ta'siriga yo'naltirilgan barcha yondoshuvlari boshqaruv obyektiga taalluqli bo'lishi shart emas. Asosiy mezon-boshqaruv harakatlarining tashkilotga tegishliligi yoki uning maqsadlari va maqsadlarini amalga oshirishdir. Misol uchun, agar menejer o'z uyda ta'mirlash ishlari olib borilsa, bu qarorning ijrochilari boshqaruv obyektlariga aylanmaydi.

Subyektdan farqli o'laroq, obyekt nafaqat odamlar bilan cheklangan, balki tashkilotda mavjud bo'lgan va unga ta'sir ko'rsatadigan ko'plab omillar, vaziyatlarni ham o'z ichiga oladi. Barcha obyektlar boshqaruv subyektlariga ta'sir qilmaydi, bu masala boshqaruv obyektlarining ko'pligi bilan bog'liq. Tashkilotning ichida va tashqarisida ularning soni juda katta bo'lgani uchun barcha boshqaruv obyektlarini boshqarish mumkin emas.

Menejment usullari kishilarni jamiyatning obyektiv ijtimoiy- iqtisodiy rivojlanish qonunlari talablarini bajarishga imdaydi. Ular aniq bir usul, uslub, maqsadga erishish yo'lini ifodalaydi.

Demak, menejment uslubi - bu ishchi va xodimlarga, umuman, menejment obyektiga qo'yilgan maqsadga erishish jarayonida ularning faoliyatini muvofiqlashtirishdir.

Menejmentni o'rganish usullari. Menejmentning maxsus izlanish usullari sifatida quyidagilarni keltirish mumkin:

1. Tizimli usuli menejment muammolarini yechishda ishlatiladi va tizimning butunligiga asoslanadi. Taraqqiy etgan davlatlarda mazkur usulning tizimli majmualari, tizimli tarkibli, tizimli funksional, tizimli kommunikatsion va boshqa ko'rinishlari mavjud.

2. Izlanishning majmualari usuli voqealarni va ularning bir-biri bilan bo'lgan aloqalarini faqat ushbu fan usuli bilan emas, balki boshqa xil hodisalarni o'rganuvchi fanlar bilan tadqiq etadi.

3. Izlanishning tarkibiy usuli - bu murakkab hodisalarni bo'laklarga ajratishdan iborat.

4. Vaziyatli yondoshish - bu menejment faoliyatining maqbul usullarini ichki va tashqi sharoitga qarab belgilash.

5. Integratsion yondoshish - bu izlanish usuli boshqa usullar koisatkichlarini hisobga olish asosida boshqarishni tadqiq etish hisoblanadi.

6. Modellashirish boshqariluvchi obyektning turli sxema, grafik va chizmalar, xomaki materiallar tayyorlash yordamida boshqarish usuli.

7. Matematik yondoshuv - optimal qaror qabul qilish maqsadida matematik uslublar va kompyuterlar keng miqyosda qo'llaniladi.

8. Kuzatish usuli - bu menejment obyektini to'g'risidagi ma'lumotni rejali, ilmiy, uyushtirilgan asosda to'plash usuli.

9. Eksperiment usuli - menejment asosida boshqariluvchi obyektga nisbatan namunaviy, tajribadan o'tgan usullarni qo'llash.

Undan tashqari, menejmentning eng asosiy bilish uslubi dialektik uslub bo'lib, u menejmentga o'rganilayotgan ijtimoiy hodisalarning mohiyatini ochishda yordam beradi.

3. MENEJMENT ILMINING KELIB CHIQISHI

Menejment tarixi bo'yicha ma'lumotlar shuni tasdiqlaydiki, ilmiy tamoyillarni tashkilotning unumdorligini ko'tarish uchun ishlatish imkoniyatlari konsepsiyasi menejment ilmi sifatida hali boshlangich holatdiligida paydo bo'lgan. Ilmiy usulning menejment muammolariga muntazam ravishda qo'llanilishi ilmiy menejmentning asosi bo'lgan. Ammo menejment tafakkuri maktabining kelib chiqish tarixi yaqin davrlarga taalluqlidir.

Menejment ilmi Ikkinchi jahon urushi davrida Angliyada olimlar guruhi fuqarolar muammo va o't ochish pozitsiyalari inshootlarini optimal joylashtirish, kemaga qarshi bombalarni portlatish chuqurligini va transport karvonlarining konvoyini optimizatsiyalash kabi murakkab harbiy masalalarni yechish topshirig'ini olganda paydo bo'lgan. 50-60 yillarda uslubiyot yangilanib, bir qator o'ziga xos usullarga aylanib, sanoatda muammolarni yechishda va har xil vaziyatlarda qaror qabul qilishda kengroq ishlatila boshlandi. Bugungi kunda menejment ilmining model va usullari quyidagi masalalarni hal qilishda ishlatiladi: shaharlarda transport oqimlarini boshqarish va aeroportlarda harakat jadvalini optimizatsiyalashda, universitetlarda auditoriyalar ish

jadvallarni tuzishda, supermarket va univermaglarda g'amlangan mollarni boshqarishda, mahsulotlarning yangi turlarini ishlab chiqarishda, turli xil mahsulotlarning reklamasiga xarajatlarni taqsimlashda, moddiy ta'minlashni

rejalashtirishda, zavodda turli xil mahsulotlarni ishlab chiqarish uchun asbob-uskunalar va mehnat resurslarini taqsimlashda, mavsumga beysbol bo'yicha oliy liganing o'yin jadvalini tuzishda va hakazo.

Menejment ilmining markaziy muammosi «tashkilot rahbarlarini tashkilotni bir butun holdagi jarayon sifatida uning manfaatlari uchun tashkilot tarkibiy qismlarining o'zaro munosabatlari bilan bog'liq muammolarni hal qilishda ilmiy asos bilan ta'minlashdan» iborat. Bu hamma tashkilotlar uchun muhimdir, lekin bu tamoyilni yirik tashkilotlarda qo'llash ixtisoslashtirishning yuqori darajasi tufayli qiyin bo'lishi mumkin. Cherchmen, Akoff va Amoff¹ larning tasdiqlashicha: «Tashkilotda har bir funksional birlik (bo'linma, bo'lim yoki sektor) umumiy ishning bir qismini bajarishga majbur.

Shu har bir qism tashkilotning umumiy maqsadlariga erishish uchun zarurdir. Biroq, mehnatning bunday taqsimlanishining natijasi har bir funksional bo'linma o'ziga tegishli bo'lgan maqsadlarni ishlab chiqarishdan iborat. Masalan, ishlab chiqarish bo'limi, odatda, ishlab chiqarish chiqimlarini kamaytirish va ishlab chiqarish hajmini ko'paytirish bilan shug'ullanadi. Marketing bo'limi sotish hajmibirligi chiqimlarini minimiungacha keltirish va u hajmni maksimumga chiqarishga harakat qiladi. Moliya bo'limi tashkilotning sarmoya yo'naltirish siyosatini optimizatsiya qilishga urinadi. Kadrlar bo'limi yaxshi ishchilarni kam xarajat qilish asosida yollash va ularni tashkilotda ushlab qolishga bor kuchini sarflaydi. Bu maqsadlar har doim ham mohiyati bo'yicha bir-biri bilan kelishmasdan, ko'pincha bir-biriga zid bo'ladi».

Qaror qabul qilishni modellash va munosib usullar bo'yicha idora xizmatlari mutaxassislari maqsadlar farq qilishi munosabati bilan bogliq bo'lgan muvoharalarni baholashga harakat qilib, qarama-qarshi maqsadlarning balansini ta'minlab beradigan alternativ qarorlarni aniqlamoqdalar. Menajment ilmi nuqtai nazaridan yondoshuvni tushunish sizga idora mutaxassislari bilan umumiy muomala qilishga va tashkilot muammolarining umumiy yechimini aniqlashda ular bilan ishlashga yordam beradi.

Taraqqiyotning hozirgi bosqichida, menejmentga oid qarashlarning tez rivojlanayotganligini kuzatish mumkin.

Bu taraqqiyot bosqichidagi boshqaruv qanday bo'lishi, korxonalar faoliyatini samarali tashkil qilish uchun uning qaysi yo'nalishlari, tamoyillari va usullari asos qilib olinishi lozim degan muhim masalani yechish maqsadida uning iqtisodiy rivojlanish tarixiga yaqin bo'lgan davrdagi nazariyasi mohiyatini, tashkil qilishning yo'nalishi va usullarini yaqindan o'rganish lozim.

Bu borada butun dunyoda tan olingan amerikalik injener F.U.Teylorning (1856-1915 y.y.) hissiy katta bo'lgan. U menejment nazariyasining

¹ http://systems-analysis.ru/operation_research_caa.html

rivojlanishiga katta xissa qo'shgan. Bunga, asosan, XX asr boshlarida AQShda yuzaga kelgan ijtimoiy-siyosiy vaziyat turtki bo'lgan. AQSH uchun ushbu davrda sanoatning gurrakib rivojlanishi xususiyatli bo'lib, temir yo'l tarmoqlari mamlakatni samarali boshqaruvga ehtiyoj sezgan yirik ishchi kuchi bozoriga aylantirdi. Birinchi navbatda, tadbirkorlar menejment usullariga katta e'tibor bergan korxonalar o'ta rivojlanib ketdi.

Bu vaqtgacha tadbirkorlarga menejmentning sirlari o'rgatilmas edi. Ammo oldindan to'plangan tajribalar o'z ijobiy natijasini bergan².

Eng muhimi va mamlakatimiz amaliyoti uchun e'tiborlisi - ana shu davrda menejment san'ati tajribalar asosida rivojlandi, boshqaruvga o'qitish esa, faqat tadbirkorlarning shaxsiy hatolari va kashfiyotlari evaziga amalga oshirildi. Ana shu vujudga kelgan iqtisodiy-ijtimoiy vaziyatning barchasi menejmentning fan sifatida kelib chiqishi uchun asos yaratdi.

Menejment to'g'risidagi zamonaviy fan 1911 yilda F.U.Teylorning "Ilmiy boshqaruv tamoyillari" kitobi nashrdan chiqishi bilan boshlangan. F.U.Teylor quyidagicha tavsiflanadigan "Ilmiy boshqaruv" tizimini taklif qildi: "An'anaviy bilimlar o'rniga - fan; qarama-qarshiliklar o'rniga - garmoniya; yakka mehnat o'rniga - hamkorlik; unumdorlikni cheklash o'rniga - maksimal unumdorlik; har bir alohida ishchining eng maksimal unumdorlikka erishishi va eng yuqori darajadagi faravonlik"³.

F. U.Teylor birinchi bolib, har qanday ixtiyoriy olingan korxonada boshqaruvni samaradi tashkil qilish uchun quyidagi 4 ta mezon bajarilishi lozimligini ilmiy jihatdan asoslagan(1-jadval).

1-jadval

Korxonada boshqaruvni samaradi tashkil qilishning ilmiy jihatlar

№	Mezon	Mohiyati
1.	Ilmiy asos	Eski, an'anaviy ish yuritish usullarining o'zini almashtiruvchi ilmiy fundament yaratish, uning har bir elementini ilmiy tadqiq qilish
2.	Tanlash	Ishchilarning ilmiy jihatdan asoslangan mezonlar, mashg'ulotlar va o'qishlar asosida tanlab olish
3.	Hamkorlik	Mehnatni tashkil qilish bo'yicha ishlab chiqilgan ilmiy ishlar tizimini amaliyotga joriy qilishda ma'muriyat va ishchilar o'rtasidagi hamkorlik
4.	Javobgarlik	Ma'muriyat va ishchilar o'rtasida mehnatni teng taqsimlanishi va javobgarlik

² Ф.У.Тейлор. Научная организация труда. М. 1924

³ Ф.У.Тейлор. Научные основы организации промышленных предприятий. СПб. 1912

Yuqoridagi nomi keltirib o'tilgan kitobda, Teyloming ilmiy jihatdan asoslangan ish haqi, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil qilish bo'yicha takliflari menejmentni tashkil qilishborasida muhim ahamiyatga ega tamoyillardir.

4. MENEJMENT ILMINING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI

Bugungi kunda fanda va amaliyotda «menejment ilmi», «qabul qilish ilmi», «tizimli tahlil», «tizimlar haqida ilm», «operatsiyalar tadqiqoti» kabi bir- birini almashtirib qo'yish mumkin bo'lgan tushunchalami uchratish mumkin. Menejment ilmining yondoshish sifatida o'ziga xos xususiyatlari quyidagicha:

1. ilmiy usulning qoilanilishi;
2. tizimli yondoshish;
3. modellar ishlatilishi.

1. Ilmiy usul menejment ilmi maktabining amaliyotda birinchi bor ishlatilgan, har qanday ilmiy tadqiqotning fundamental tadbiridir.

U uch bosqichdan iborat.

1. **Kuzatuv.** Gap muammo va vaziyat haqida axborotni obyektiv tarzda yig'ish va tahlil qilish ustida ketmoqda. Masalan, mahsulotlarga ehtiyoj va zaxiralar darajasi o'rtasidagi bog'iqlik ko'rib chiqilayotganda rahbar zaxiralar darajasi ehtiyojga qarab o'zgarishini baholashi kerak.

(Bugungi kunda ilmiy tahlilning bu va deyarli hamma boshqa jihatlari, odatda, idora bo'linmalari mutaxassislari tomonidan o'tkaziladi).

2. **Gipotezaning ifoda qilinishi.** Gipotezani ifoda etayotib, tadqiqotchi mavjud imkoniyatlar (alternativlar)- faoliyat (harakat) variantlari va vaziyat uchun ularning oqibatlarini aniqlaydi, shuningdek, ushbu kuzatuvlar asosida ulami prognozlaydi. Maqsad - muammoning tarkibiy qismlari o'rtasidagi o'zaro bog'iqlikni o'rnatish. Masalan, kuzatuv oyi davomida ehtiyoj 10 foizga o'sganda zaxiralar kamayishni ko'rsatsa, rahbar zaxiralarning muayyan miqdorga o'sishi ularning bunday vaziyatda qisqarishi oldini oladi, degan gipotezaga asoslanishi mumkin.

3. **Verifikatsiya⁴.** Verifikatsiyaning yoki gipotezaning to'g'riligini tasdiqlanishning uchinchi bosqichida tadqiqotchi gipotezani qabul qilingan qaroring natijalarini kuzatib tekshiradi. Keltirilgan misolni davom ettirib, rahbar zaxiralar darajasini idora mutaxassisi taklif etgan miqdorga ko'paytirishi mumkin. Agar bunda zaxiralar kamaymasa yoki haddan ziyod ko'paymasa, gipotezani to'g'ri deb tan olish kerak. Agar ehtiyojning o'sishi bilan mahsulotlarning yetishmasligi paydo bo'lsa yoki zahiralar shunchalar o'ssa-ki, ulami saqlash chiqimlari haddan ziyod bo'lib qolsa, unda gipotezani noto'g'ri deb tan olish kerak. Bu holda, rahbar birinchi bosqichga qaytib, mavjud axborotga gipotezani tekshirish bosqichida yig'ilgan axborotni va boshqa ma'lumotlarni qo'shgandan keyin yangi gipotezani ifoda qilishi kerak.

2. Menejment muammolarini hal etayotganda ilmiy usulni qo'llab, shuni esda tutish kerakki, tashkilot - bu o'zaro boglangan qismlardan iborat ochiq tizimdir. Shuning uchun menejmentda ilmiy yondoshishning ikkinchi xususiyati sifatida tizimli yondoshish qaydalanadi.

3. Menejment ilmining uchinchi xususiyati - modellarni ishlatishdir. Modellashtirish ko'p hollarda menejment muammolarining murakkabligi va ilmiy tajribalarni real hayotda o'tkazish qiyinchiligi tufayli zarurdir.

Modellashtirish. Model o'zi nima? Menejment ilmi ishlatadigan ayrim modellarni kompyutersiz amalga oshirish murakkab bo'lsa-da, modellashtirish konsepsiyasi oddiy. Shennon⁵ning ta'rifiga binoan: «Model - bu obyektning, tizimning yoki g'oyaning butunlikning

... СП ... V U- ... , i, j

⁴ Verifikatsiya (lat. *verum* «haqiqiy» + *facere* «qilish») - ilmiy tasdiqlanishning haqiqiylikni ularning tajribali tekshiruv orqali aniqlash

⁵ К. Шеннон. Энциклопедия по экономике. Гл. 2221 <https://eplnpu-riLinfo/info/18903/>

TcГmДAY TammГAY

o'zidan farqli ma'lum bir shaklda taqdim etilishi». Masalan, tashkilot sxemasining o'zi uning tuzilishini ifoda etadigan modeldir. Ushbu kitobda tavsiflangan barcha menejment nazariyalari tashkilot yoki uning qandaydir kichik tizimi ishlash modelining mohiyatidir. Siz ko'p o'tmay modellarning boshqa - sizga tanish boigan misollari borligiga ishonch hosil qilasiz.

Qoianilayotgan modelni real hayotiy vaziyatni soddalashtirishning asosiy xususiyati deb hisoblasa boiadi. Model shaklida murakkablik kamroq bolgani va ishga tegishli boimagan, real hayotda muammolardan chalg'itadigan ma'lumotlarning yo'q boiib ketishi sababli u rahbarda Lining oldida paydo boiyotgan muammolarni tushunish va hal etish qobiliyatini oshiradi. Model, shuningdek, rahbarga o'z tajribasini va mulohaza qilish qobiliyatini ekspertlar tajribasi va mulohaza qilish qobiliyati bilan mujassamlashtirishga yordam beradi.

Modellashtirish - bizning muhokamada ko'p e'tibor berilgan kotssepsiyadir. Ilmiy menejment maktabining eng ko'zga ko'rinadigan va ehtimol eng yirik hissasi oddiy sabab - oqibatli baholash uchun juda murakkab vaziyatlarda obyektiv qaror qabul qilishga imkoniyat beradigan muqobil modellarni ishlab chiqishdadir. Bunday modellarning ko'pi shunchalik murakkabki, hamma rahbarlar ham ularni mustaqil ravishda ishlatishga qodir emaslar. Biroq, modellar haqida ishonarli tasavurning yo'qligi rahbarning sinash va hatolar usulini qollashiga hamda tekshirilgan usullar qollashning o'miga o'ylanmagan qarorlar qabul qilishiga olib keladi.

Modellashtirish zarurati. Real hayot bilan to'g'ridan-to'g'ri o'zaro munosabatda boiish o'miga model ishlatishni shart qilib qo'yadigan bir necha sabablar mavjud. Ularga ko'pchilik tashkilotlarda vaziyatlarning tabiiy murakkabligi, real hayotda, zarar bolganda, ilmiy tajribalarni olkazishning imkoni bolmasligi va rahbariyatning kelajakka qarashi taalluqlidir.

Murakkablik. Hamma menejment maktablarida boiganidek, menejment ilmi real olamning tashkilot muammolarini hal etishda foydali bolishiga intiladi. Insonning model yordamida reallik bilan o'zaro munosabatda boiganida qobiliyatlarining oshishi g'alati ko'rinishi mumkin. Ammo bu shunday, chunki tashkilotning real hayoti nihoyatda murakkab va muayyan muammoga taalluqli o'zgaruvchan miqdorlarning faktik soni har bir kishining qobiliyatidan ancha ortiq boiadi hamda uni real hayotni modellashtirish yordamida soddalashtirib anglash mumkin.

Ilmiy tajriba o'tkazish. Muammolarni hal etish alternativ variantlarni sinab ko'rish va tajribada tekshirish ma'qul boigan menejment vaziyatlari ko'p uchraydi. Albatta, rahbarlarning yangi mahsulotga, amaldan uning ko'zlaganday ishlashi va iste'molchilar tomonidan qabul qilinishini tajribada aniqlamasdan, millionlab dollarlarni tikishi noto'g'ri boiadi. Real hayotda

muayyan tajribalar o'tkazish mumkin va shart.

«Boing» firmasi yangi samolyotni, «Nissan» yangi avtomobilni, «IBM» yangi kompyutemi loyihalashtirayotganda ular har doim namuna ishlab chiqib, uni real sharoitda tekshiradi va undan keyingina keng koiamli ishlab chiqarishni boshlaydi. Lekin, bunday ko'rinishdagi to'g'ridan-to'g'ri tajriba o'tkazish qimmat boiib, vaqt talab qiladi. Tasawur qiling, agarda «Jeneral elektrik» firmasi firma muhandislari tomonidan faqat potensial takomillashtirishlar deb o'ylab topgan mingta qismlami ishlab chiqarib, sinab ko'rsa, avtomobil qanday qiymatga ega bolar va undagi yangiliklar qanchakam bolar edi. Bunday holatda modellar yordam beradi.

Qaror qabul qilish kerak bo'lgan, lekin real hayotda tajriba o'gkazish mumkin bolmagan behisob tang vaziyatlar mavjud. Masalan, «Folksvagen» firmasi AQShda ishlab chiqaruvchi korxona qurishga qaror qilganda, unga yetarli ish kuchi, ma'qul boiadigan soliq solish shartlari, mavjud va zarur materiallami olishda va tayyor avtomobillarni yuklab jo'natishda iqtisodiy jihatdan qulay joyni tanlashiga to'g'ri keldi. Unga «Rebbit» modelining ko'p minglab qismlarini yig'ish navbatini aniqlash, zavodning o'zi qay bir qismlami ishlab chiqarishi, qay birini esa sotib olishi mumkinligini bilib olish, har bir qismning zamr zaxira darajasini belgilashga to'g'ri keldi. Ma'lumki, firma bu muammolami tajriba sifatida har bir imkoni bor joyda bir necha loyihalar bo'yicha zavod qurib hal qila olmasdi.

5. MENEJMENTNING KELAJAKKA YO'NALTIRILGANLIGI

To'g'ridan-to'g'ri tajriba o'tkazish mumkin bolmagani kabi, mavjud bolmagan va hech qachon boimaydigan hodisani kuzatish mumkin emas. Ammo, ko'p rahbarlar faqat real va aniq narsalami ko'rishga intaladi, natijada, mavjud bolmagan va hech qachon

19

bo'lmaydigan hodisa qandaydir ko'rib bo'ladigan narsaga qaytishi lozim boiadi.

Devid Xers⁴ning ta'kidlashicha: «Rahbar mavjud eng yaxshi altemativni o'z resurslarini taqsimlash, o'zi va boshqalar uchun harakatlar navbatini belgilash, yangi odamlar va material resurslarini jalb etish uchim tanlab olishi kerak. Buning uchun u qisqa va uzoq muddatli kelajakda qarorlaming oqibatlarini paydo bo'ladigan muhit xususiyatlari va barqarorligi ta'rifiga ishonishi kerak. U bir paytning o'zida muqarrar va oldindan aytib bo'lmaydigan muhitning butun noaniqligini tasawur qilishi kerak».

Menejment ilmining kelajakka yo'naltirilganligida modellar va modellashtirishning ahamiyati kattadir.

⁴ <http://musicalcats.net/avtory/devidkheri.html>

Menejment ilmining modellari bu maqsadlarga yuqori darajada moslashgan va kuchli tahliliy vosita sifatida murakkab vaziyatlarda qaror qabul qilish bilan bog'liq ko'p muammolarni hal etishga imkon beradi.

Modellarning turlari. Zamonaviy tashkilotlar tomonidan keng qollanilayotgan modellar va ular yordamida hal etilishi kerak bo'lgan vazifalarni ko'rib chiqishdan oldin modellarning uch turini qisqacha ta'riflab berish zarur. Gap fizik, analogik va matematik modellar haqida bormoqda.

Fizik model. Fizik model obyekt yoki tizimni kattalashtirilgan yoki kichiklashtirilgan tavsifi yordamida o'rganib chiqiladigan narsani ifoda etadi. K.Shennon⁵ning ta'kidlashicha: «Fizik (ba'zan «portretli» deb ataladigan) modelning o'ziga xos xususiyati shundan iboratki, u ma'lum ma'noda modellashtirilayotgan butunlik kabi ko'rinadi».

Fizik modellarga misollar - zavod chizmasining nusxasi, uning faktik kichiklashtirilgan modeli, loyihachining ma'lum bir masshtabda kichiklashtirilgan chizmasi. Bunday fizik model vizual qabul qilishni soddalashtiradi va muayyan bir uskuna uning uchun ajratilgan joyda fizik jihatdan joylasha olishini aniqlashga va bog'liq muammolarni, masalan, odamlar va materiallar harakatini tezlashtiradigan eshiklar joylashishini hal etishga yordam beradi. Avtomobil va aviatsion korxonalar har doim aerodinamik qarshilik kabi ma'lum bir xususiyatlarni tekshirish uchun yangi transport vositalarining kichiklashtirilgan fizik nusxalarini tayyorlashadi.

⁵ К.Шеннон. Энциклопедия по экономике, [с.225] Manba: <https://economy.ru.info/info/18903/>

Analogik model⁶. Analogik modeining mohiyati shundan iboratki, o'rganilayotgan obyektning analog sifatida ifodalaydi, o'rganilayotgan obyekt haqiqiy obyekt kabi o'zini tutadi, lekin aslida bu boshqa obyektidir. Ishlab chiqarish hajmi va xarajatlar o'rtasidagi munosabatni tasvirlaydigan grafik aslida analog modellar hisoblanadi.

Matematik model. Bular ichida keng qo'llaniladigani matematik modellardir. Matematik modeining o'zi ham bir necha turlarga bo'linadi. Shuningdek, matematik modelda obyekt yoki hodisaning xossalari yoki xususiyatlarini tavsiflashda ishlatiladigan ramziy atamalar mavjud. Matematik modelga misol Eynshteynning $E = mc^2$ formulasi.

Modelni yaratish jarayoni. Boshqaruv jarayoniga kabi modelni yaratish ham jarayondir. Jarayonning asosiy bosqichlari-muammoni qo'yilishi, modelni yaratish, ishonchliligini tekshirish, modelni qo'llash, yangilash.

Muammo qo'yilishi. Modelni qurishning birinchi va eng muhim bosqichi muammoni shakllantirishdan iboratdir. Muammoni to'g'ri shakllantirish uning qaroridan ham muhimroq. Muammoni qabul qilish yoki maqbul hal qilish uchun uning mazmun-mohiyati nimada ekanligini bilishingiz kerak.

Modelni yaratish. Muammoni to'g'ri shakllantirgandan so'ng, jarayonning keyingi bosqichi modelni yaratishdan iborat. Modelni ishlab chiquvchi modeining asosiy maqsadini aniqlab olishlari kerak, bu modeldan foydalanib qanday normativ meyorlar yoki ma'lumotlarini olish kerakligini inobatga olishi lozim. Asosiy maqsadlarni belgilash bilan bir qatorda, boshqaruv fanlari bo'yicha mutaxassis ushbu maqsadlarni qondiradigan va natijada kerakli ma'lumotlarni beradigan modelni yaratish uchun qanday ma'lumot kerakligini aniqlashi lozim. Modelni qurishda hisobga olishni talab qiladigan boshqa omillar odamlarning xarajatlari va reaksiyalarini o'z ichiga oladi.

Butun vazifalardan ko'proq omillarni o'z ichiga olib tuzilgan modellar, tashkilotning maqsadlarini ortiq bilan amalga oshirishi uchun zamin bo'la olmaydi. Bu matematikaning xususiyatlaridan biridir. O'qamurakkab tuzilgan modellar oxirgi foydalanuvchilar tomonidan tahdid sifatida qabul qilinishi va ular tomonidan rad etilishi mumkin.

Shunday qilib, samarali modelni yaratish uchun boshqaruv fanlari rahbarlari va mutaxassislari birgalikda ishlashlari kerak, bu esa har bir tomonning ehtiyojlarini qondirish demakdir.

Modelni ishonchliligi uchun tekshirish. Modelni yaratgandan so'ng, u ishonchliligi uchun tekshirilishi kerak. Tekshiruvning bir jihati modeining real hayotga, haqiqiy dunyoga muvofiqligini aniqlashdir. Modelni tekshirishning ikkinchi jihati, uning yordami bilan olingan ma'lumotlarning boshqaruvga

⁶ <https://studwood.ru/1074362/menedzhment/nauka/upravleniya>

yordam beradigan darajasini aniqlash bilan bogliq. Modelni tekshirishning yaxshi usuli-uni o'tmishdagi vaziyatga sinab koiishdir.

Modelni qo'lash. Ishonchliligi tekshirilgandan so'ng, model foydalanishga tayyor boiadi. "Menejment nazariyasi" fanining hech qanday modeli yetarli tushunar bo'lmagunicha va amaliyotda qo'lanilmaguncha muvaffaqiyatli qurilgan deb hisoblanmaydi.

Modelni yangilash. Agar modelni qo'lash muvaffaqiyatli bolsa ham, u albatta yangilanishni talab qiladi. Model qo'lash natijasida hosil boigan natijalarning aniqligi yoki qo'shimcha ma'lumotlar kerak boiishi mumkin. Agar tashkilotning maqsadlari qaror qabul qilish mezonlariga ta'sir qiladigan tarzda o'zgartirilsa, modelni mos ravishda o'zgartirish kerak boiadi. Bu bosqich modelni yangilash bosqichidir.

Modellashtirishning umumiy muammolari. Menejment nazariyasi fanining modellari hatolarga olib kelishi mumkin. Modeining samaradorligi bir qator potensial hatolar ta'siri bilan kamaytirilishi mumkin: ishonchsiz dastlabki taxminlar, kerakli ma'lumotlarni olish imkoniyati cheklangan, foydalanuvchi qo'rquvi, amalda zaif foydalanish, haddan tashqari yuqori narx.

Ishonchsiz dastlabki ma'lumotlar. Har qanday model ba'zi dastlabki ma'lumotlar ga yoki shartlarga tayanadi. Bu obyektiv tekshirilishi mumkin boimagan baholanadigan va baholanmagan shartlar boiishi mumkin. Dastlabki shartlar modeining asosi bolganligi sababli, uning aniqligi dastlabki shartlarning aniqligiga bogliq.

Modeining tarkibiy qismlari haqidagi taxminlarga qo'shimcha ravishda, rahbar ichidagi munosabatlar haqida dastlabki shartlarni shakllantiradi. Modeining aniqligi ham ushbu munosabatlarning aniqligiga bogliq boiadi.

Axborot cheklovlari. Dastlabki shartlar va boshqa muammolarning ishonchsizligining asosiy sababi-bu modellarni qurish, ulardan foydalanishga ta'sir qiluvchi kerakli ma'lumotlarni olishda cheklangan imkoniyatlarning mavjudligida-dir. Ba'zan modelni qurishda muhim jihatlarni e'tiborga olinmasligi mumkin, chunki ular olchovga har doim ham mos kelavermaydi. Modelni qurish noaniqlik sharoitida juda qiyin.

Foydalanuvchilarning qo'rquvi. Agar model ishlatilmasa, modelni samarali deb hisoblash mumkin emas. Modelni ishlatmaslikning asosiy sababi shundaki, uni ishlatadigan rahbarlar model yordamida olingan natijalarni to'liq tushuna olmaydi va shuning uchun uni ishlatishdan qo'rqishadi.

Amalda zaif foydalanish. Menejment nazariyasi fani doirasida modellashtirish usullarining darajasi modellardan foydalanish darajasidan yuqori ekanligini e'tiborga olish lozim. Ushbu holatning sabablaridan biri qo'rquvdir. Boshqa sabablar-bilim etishmasligi va o'zgarishga tezda moslasha olmaslikdir.

Haddan tashqari xarajat. Modeldan foydalanishning afzalliklari uning

narxini ortiqcha oqlashi kerakligidadir.

Boshqaruv fanining modellarini ko'rib chiqish. Boshqaruv fanining o'ziga xos modellari soni, shuningdek, ular ishlab chiqilgan muammolarni hal qilish uchun juda katta ahamiyatga ega.

0'yinlar nazariyasi. Tashkilotning muvaffaqiyatiga bog'liq bo'lgan eng muhim parametrlardan biri - bu raqobatbardoshlikdir. 0'yinlar nazariyasi-qabul qilingan qarorning raqobatchilarga ta'sirini baholashdagi modellashtirish usuli hisoblanadi. 0'yinlar nazariyasi dastlab harbiylar tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, bu nazariyadan foydalanib strategiyada dushmanning mumkin bo'lgan barcha harakatlarini hisobga olish mumkin. Biznesda o'yin modellari raqobatchilarning narxlarini o'zgartirish, savdoni qo'llab-quvvatlovchi yangi kompaniyalari, qo'shimcha xizmatlarni taklif qilish, yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishni oshirish va rivojlantirishni prognozlash uchun ishlatiladi. 0'yinlar nazariyasi boshqa modellar kabi tez-tez ishlatilmaydi. Shunga qaramay, o'yinlar nazariyasi raqobat sharoitida qaror qabul qilishda eng muhim va hisob-kitoblarni talab qiluvchi omillarni aniqlash zarur bo'lganda foydalidir.

Navbat nazariyasi modeli yoki optimal xizmat modeli ularga boigan ehtiyojni qondirish uchun xizmat kanallarining optimal sonini aniqlash uchun ishlatiladi. Navbat nazariyasi modeli juda kichik va juda ko'p miqdordagi holatlarda xarajatlarni muvozanatlash uchun zarur bo'lgan xizmat kanallarining optimal sonini aniqlash vositasi bilan rahbarlarni ta'minlaydi.

Zahirani boshqarish modeli buyurtma berish vaqtini va ularning miqdorini, shuningdek omborlarda tayyor mahsulot massasini aniqlash uchun ishlatiladi. Har qanday tashkilot ishlab chiqarish va sotishdagi kechikishlar oldini olish uchun ma'lum darajada zaxiralarni saqlab turishi kerak. Ushbu modelning maqsadi ma'lum xarajatlarda ifodalangan zaxiralarni to'plashning salbiy oqibatlarini minimallashtirishdir.

Ushbu xarajatlar uch xil boiadi: buyurtmalarni joylashtirish, saqlash, shuningdek zaxiralarning etishmasligi bilan bog'liq xarajatlarlar. Yuqori darajadagi zaxiralarni saqlash ularning etishmasligi oqibatida yo'qotishlarni bartaraf etadi. Zaxiralarni yaratish uchun zarar bo'lgan katta miqdordagi materiallarni xarid qilish buyurtmalarni joylashtirish xarajatlarini kamaytiradi. Biroq, bu potensial foyda saqlash, ortiqcha yuk, foizlarni to'lash, sug'urta xarajatlari, zarar, o'g'irlik va qo'shimcha soliqning ortiqcha xarajatlari bilan bir-biriga bog'liq. Bundan tashqari, menejment aylanma mablag'larni ortiqcha zahiralar bilan bog'lash imkoniyatini hisobga olishi kerak, bu esa kapitalni daromad keltiruvchi aksiyalarga, obligatsiyalarga yoki bank depozitlariga sarmoya kiritishga to'sqinlik qiladi.

Navbat nazariyasi modeli yoki optimal xizmat modeli ularga bo'lgan ehtiyojni qondirish uchun xizmat kanallarining optimal sonini aniqlash uchun ishlatiladi. Navbat nazariyasi modeli juda kichik va juda ko'p miqdordagi

holatlarda xarajatlarni muvozanatlash uchun zarur bo'lgan xizmat kanallarining optimal sonini aniqlash uchun qo'llanma vositasini taqdim etadi.

Chiziqli dasturlash modeli raqobatbardosh ehtiyojlar mavjud bo'lganda noyob resurslarni taqsimlashning optimal usulini aniqlash uchun ishlatiladi. Ushbu model odatda ishlab chiqarishdagi muammlarni bartaraf etish uchun kadrlar bo'limi mutaxassislari tomonidan qo'llaniladi. Imitatsion modelashtirish modelni yaratish jarayonini va uning haqiqiy holatdagi o'zgarishlarni aniqlash uchun ekstrimal qo'llanilishini anglatadi. Imitatsiya modellari matematik usullarning dasturlash usuli kabi juda murakkab vaziyatlarda qo'llaniladi. Bu juda ko'p parametrlar, matematik tahlilning muammolari yoki noaniqlikning yuqori darajasi bilan bog'liq.

Iqtisodiy tahlil - bu eng keng tarqalgan usul-bu modelni yaratish shakllaridan biridir. U xarajatlarni va iqtisodiy daromadlarni baholashning deyarli barcha usullarini, shuningdek, korxona faoliyatining nisbatan rentabelligini o'z ichiga oladi. Odatda, "iqtisodiy" model, umumiy daromad umumiy xarajatlar bilan tenglashtirilgan nuqtani aniqlash bilan tanaffus, qaror qabul qilish usuli tahliliga asoslangan bo'lib, unda korxona daromadli bo'ladi.

Birinchi bob bo'yicha xulosa

Mazkur bobda fanning mazmuni va mohiyati, fanning maqsad va vazifalari, menejment predmeti, fanni o'rganish uslublari, menejment ilmining kelib chiqishi, menejment ilmining o'ziga xos xususiyatlari, menejmentning kelajakka yo'naltirilganligi kabi aysosiy yshnalishlar nazariy jihatdan yoritilgan.

Awalo, inejment nazariyasi obyektlari - bu boshqaruvning o'zaro ta'sirlari tizimi hisoblanadi. menejment nazariyasi - tashkilotlami boshqarishdagi jarayonlami va boshqaruv tizimini, boshqaruv qonunlari, tamoyillari, shakllari, usullari, texnologiyalari va vochitalarini o'rganadigan fandır.

Menejmentni jamiyatning iqtisodiy negizi bilan bog'lab, shu bilan birga, uning ikki: tashkiliy-texnikaviy va ijtimoiy-iqtisodiy tomonlarini hisobga olgan holda o'rganish lozim.

Menejmentning maqsadi- xo'jalik yuritishning barcha darajalarida menejmentning qonunlari (qonuniyatlari), tamoyillari va munosabatlarini o'rganishdan iboratdir.

Menejment nazariyasi kursining mazmunini iqtisodiyotai boshqarish, menejment tizimlari va uni tuzishning tashkiliy shakllari, iqtisodiy mexanizmi va menejment uslublari, menejment texnika va texnologiyasining nazariy va uslubiy asoslarini o'rganish tashkil etadi.

0'z-o'zini nazorat savollari

1. Fanning mazmuni va mohiyati nimadan iborat?
2. Fanning maqsad va vazifalari?.
3. Menejment predmeti nima?
4. Fanni o'rganish uslublari?
5. Menejment ilmining kelib chiqishi?
6. Menejment ilmining o'ziga xos xususiyatlari nimalardan iborat?
7. Menejmentning kelajakka yo'naltirilganligi qanday asoslanadi?
8. Menejment obyekti va subyektga nimalar kiradi?
9. Menejment subyekti va obyektining o'zaro aloqasi?
10. Menejment ilmining yondoshish sifatida o'ziga xos xususiyatlari?

Bilimlilik odamlar va jamiyat ehtiyojlarini qondiradi!

E. D. Yusupov

II-BOB. MENEJMENT NAZARIYASINING SHAKLLANISHI VA RIVOJLANISHI

Kalitli so'zlar: evolyusiya, g'oya, samara, texnologiya, psixologiya, injeneriya, ergonomika, marketing, jarayon, teylorizm, xaronometraj usuli, unumdorlik, ixtisoslashuv, vakolat, mas'uliyat, intizom, korporativ, postulat, samarali usul, model, qo'shimcha qiymat, ilmiy menejment, integratsiya,

ratsionallashtirish, imperik usul, mumtoz(klassik) menejment, mehnatni texnokratik boshqarish usuli, axloqiy yondoshuv, biheviolistik, imperik.

1. MENEJMENTNING FAN SIFATIDA SHAKLLANISH EVOLYUSIYASI

Menejment nazariyasining dastlabki kurtaklari qadim zamonlarga borib taqaladi, G.Y. Sezar⁷, A. Makedonskiy⁸, Turkistonda esa o'rta asr davrida A. Temur hukmronligi vaqtidan boshlab shakllana boshlagan. Dastlabki paytlarda u oddiy bo'lib, asosan harbiy tavsifga ega edi.

O'sha davr menejerlari harbiy intizomni o'rnatish maqsadida odamlarni jazo bilan qo'rqitish, har qanday buyruq va farmonlarga so'zsiz itoat etish kabi usullarni qo'llaganlar. Bunday boshqaruvga mehnat resurslaridan foydalanish, ulardan iloji boricha ko'proq qo'shimcha qiymat undirishning g'oyatda samarali usuli, deb qaralgan. A. Temur davrida markazlashgan, intizomli davlatning barpo etilganligiga ham Soxibqironning o'z qo'l ostidagilarni "qo'rquv bilan umid o'rtaida ushlash" bo'yicha boshqargani sabab bo'lgan.

Kapitalizm tuzumining boshlang'ich davrida tadbirkor - mulk egasi ishlab chiqarishni o'zining shaxsiy tajribasiga tayanib boshqargan. XVIII asming oxirlarida Angliyada bo'lgan sanoat inqilobi boshqaruvga bo'lgan qiziqishni yanada kuchaytiradi. Boshqaruv xodimlarini tayyorlashga alohida e'tibor berila boshlandi.

⁷ Gay Yuliy Sezar(e.o. 100 yilning 12 iyulida Rimda tug'ilgan). 40 yoshida u davlat boshqaruvidagi eng muhim mansabdor shaxslardan biri, ya'ni konsul bo'lgan.[Vlanba: <http://istoria-mira.ru/lichnosti/gaj->'ulij-cezar/>]

⁸ Александр Македонский. Александр Македонский и успех в управлении людьми. [Мапа: <http://kkt-gub.iographyarticle/20>]

Ammo XIX asrning ikkinchi yarmi va XX asr chegarasida texnika va texnologiyaning takomillashuvi, ishlab chiqarishning keskin o'sishi boshqarishni murakkablashtirib yuboradi va uni maxsus bilimlarni talab etuvchi, faoliyatning maxsus sohasiga aylantirdi. Ushbu muammolarni hal etish uchun boshqaruv sohasidagi tajribani umumlashtirish, ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarishning samarali usullarini izlashga olib keldi.

Natijada boshqaruv to'g'risidagi ilm, fan vujudga keldi. O'sha davrdan boshlab to bugungi kunga qadar evolyusion tarzda rivojlangan va o'nga tegishli hissasini qo'shgan boshqaruv ta'limotining quyidagi to'rtta yo'nalishi keltirib o'tilgan.

Boshqarish ta'limotidagi to'rtta yo'nalish (maktab)lar:

1. **"Ilmiy menejment" maktabi.** Bu maktabning umumiy faoliyati 570 yillardan boshlab to 1920 yillarga bo'lgan davrlarni o'z ichiga oladi. Bu davrlarda o'ziga xos menejmentga har xil ilmiy yondoshuvlar olib borilgan. Shularni asoslariga bo'xtalib o'tamiz.

1.1. 570-632 yillarga to'g'ri keladi. Namoyandalaridan biri Payg'ambarimiz Muhammad Sol'lallohu Alayhi Vasallam.

Bular: -Boshqaruvning diniy ta'limotga asoslangan nazariy prinsipini yaratdi;

-Ijtimoiy-siyosiy, iqtisodiy muvofiqlashtirishga intilishlar orqali boshqarish san'atini mukammal egallashga xizmat qiluvchi ta'limotlar (Qur'oni Karim⁹, hadislar¹⁰)ning tizimini yaratdi.

1.2. 1340-1400 yillarga to'g'ri keladigan namoyandalaridan biri Amir Temurdir. Bular: - O'z davrining siyosiy-g'oyaviy shart-sharoitlarini yaxshi tushungan, xalqlar va elatlarni islom ta'limotlari asosida diniy, siyosiy, g'oyaviy jihatdan birlashtirish yo'idayagona-boshqaruvchi.

- Boshqarishning murakkab, chigal voqea-hodisalarini, ijtimoiy hayotni biron qolipga solish, uni nazorat qilish uchun shariat qonunlarining turkumlariga asos soldi va hakazo.

Mamlakatni idora qilish va saltanatni boshqarish uslubi, strategiyasi va taktikasini joriy qildi.

- XIV-XV asrlar voqealari va ijtimoiy hayotni o'zida aks ettirgan qimmatli asar Temur tuzuklari¹¹ni yaratdi.

Mazkur asarda bayon etilgan boshqarish yo'l-yo'riqlari, qonun- qoidalari, pand-nasihatlari O'zbekiston mustaqilligini mustahkamlash yo'lida xizmat qilmoqda.

- Kuchli davlatni barpo etish, davlat hokimiyatning qaysi ijtimoiy toifalarga tayanishi, mansabdor shaxslarni ularning sifatlariga ko'ra tanlash va

⁹ Qur'oni Karim. O'zbekcha izohli tajima. Tajima va izohlar muallifi Alouddin Mansur. T., "CHO'lpon", 1992 y.

¹⁰ Muhammad payg'ambar qissasi. Hadislar. T., "Kamalak", 1991 y.

¹¹ Temur tuzuklari. T., G'. G'ulom nomidagi Adabiyot va san'at nashriyoti. 1996 y.

vazifalarga tayinlash borasida amaliy jihatdan mukammal boigan ta'limot yaratdi.

- Buyuk davlat arbobi, dunyoviy bilimlarning sohibi bo'lgan Sohibqiron markazlashgan davlatni barpo etish orqali o'rta asrlarda buyuk shaxslar yetishib chiqishi uchun moddiy, siyosiy, g'oyaviy zamin yaratdi.

1.3. 1450-1501 yillarga to'g'ri keladi. Namoyandalaridan biri Alisher Navoiy. Bular: - Siyosiy davlatni idora qilish usullari, tartib-qoidalar bilan bog'liq boigan xilma-xil muammolari bo'yicha o'z qarashlariga ega boigan siyosiy arbob.

- Davlat ishlarini boshqarish, muzokaralar olib borish, mamlakat tinchligi va obodligi uchun kurashgan.

- "Vaqfiya", "Ixlosiya", "Saddi Iskandariy", "Tarixi mulki Ajam" kabi asarlarida adolatli boshqarishning sir-sinoatlari haqidagi ta'limotni yaratgan.

1.4. 1885-1920 yillarga to'g'ri keladi. Namoyandalaridan F. Teylor, G. Emerson va boshqalar. Bular: - Vazifani bajarishning maqbul usullarini topish maqsadida ilmiy tahlilni qo'lash.

- Vazifani bajaruvchi eng maqbul xodimni tanlash va uning o'qitilishini ta'minlash.

- Vazifani samarali bajarilishini ta'minlovchi xodimlarni zarur resurslar bilan ta'minlash.

- Yuqori mehnat unumdorligini ta'minlash maqsadida xodimlarni muntazam rag'batlantirib turish masalalarini ilgari surishgan.

Ilmiy menejment maktabining asosiy xulosalari:

- muammo yechilishining optimal usulini ishlab chiqish maqsadida ilmiy tahlildan foydalanish;

- har bir vazifa uchun mos ishchini tanlash va uni o'qitishni yolg'a qo'yish;

- ishchilarning vazifalarini muvaffaqiyatli bajarishlari uchun resurslar bilan ta'minlash;

- ishlab chiqarishning usishi uchun moddiy rag'batlantirishdan muntazam va oqilona foydalanish;

- o'ylab chiqish va rejalashtirishni ishning o'zidan alohida ko'rish.

28

2. **"Klassik yoki ma'muriy menejment" maktabi** (1920-1950). Asoschilari -A.Fayol, A.G.Chem, M. Veber, M.Urvik, J.Muni, A.Reyli, A.Sloun va boshqalar.

Aynan A. Fayol tomonidan "Menejmentning dastlabki to'liq nazariyasi shakllandi, uning funksiyalari, tamoyillari, menejment-ning o'qitilishi zarurligini tan olinishini asosladi".

A.Fayol tomonidan iming mashhur boshqaruv prinsiplarining keng tarqalishi bilan bog'liq. Buni ma'muriy maktabning birinchi mustaqil natijasi deb bilish mumkin. Ushbu davr izlanishlari rasmiy tashkiliy tuzilmalar

(strukturalar) va tizimlarni tashkil qilishga, shakllantirishga qaratilgan. Amerikaliklar Anri Fayolni bekorga “menejmentning otasi” deb atashmagan, u birinchi bo‘lib butun bir samarali boshqaruv tuzilmasini shakllantirish, uning yuqoridan pastgacha barcha bo‘g‘inlari faoliyatini tafsiflash, ularning birgalikdagi faoliyati muvaffaqiyatini ta’minlovchi tamoillarni ishlab chiqishning uddasidan chiqdi.

A. Fayol birinchi bo‘lib tashkilotni boshqarish nazariyasini davlat boshqaruv organlariga qarata qo‘llash ham mumkinligi va zaruratini ta’kidladi. Eng asosiy e’tiborni A. Fayol ma’muriy apparat faoliyatini to‘g‘ri tashkil qilish tamoyillarini aniqlashga qaratadi, u tashkilotga murakkab funksional organizm sifatida yondashadi. Ma’muriy maktab boshqaruvning “universal” tamoyillarini yaratishga intildi. A. Fayol keyinchalik ko‘p yillar davomida tashkilot negizini tashkil qilib kelgan va samarali boshqaruvni garovi boigan mashhur 14 boshqaruv prinsipini ishlab chiqdi.

A. G. Chem tomonidan “Menejmentning funksional konsepsiyasi” ishlab chiqildi.

Ma’muriy maktabning menejment nazariyasini rivojlanishiga qo‘shgan xissalari quyidagicha:

- boshqaruv tamoyillarini rivojlantirilishi;
- boshqaruv funksiyalarini tavsiflash va o‘rganish;
- butun tashkilotni boshqaruvga tizimli yondoshuv.

3. **“Inson munosabatlari” maktabi** (1930-1950). Uchinchi bosqich - insoniy munosabatlar maktabining rivojlanish davri hisoblanadi.

Inson omili tashkilot samaradorligining asosiy unsuri sifatida to‘liq tan olinmaganligi oqibatida g‘arbda “neoklassik” (ya’ni insoniy munosabatlar maktabi) maktab shakllandi. Ushbu maktab vakillarining fikricha, tashkilotda inson omiliga har tomonlama boshqaruv tizimi tomonidan e’tibor berish ishchilar faoliyatining va o‘z navbatida tashkilot samaradorligining ortishiga olib keladi.

Asoschilari - Elton Mayo¹², M. P. Follet, A. Maslow, R. Lykert va boshqalar

Bular: - Mehnat unumdorligini oshirish maqsadida o‘zaro munosabatlardan qoniqish hosil qiluvchi usuli aniqlash;

- Kompaniyaning siyosati va istiqbolini xodimlarning xulq-atvoriga, asoslangan holda tashkil etish ta’limotiga hissa qo‘shgan.

Mazkur maktab nuqtai-nazaridan ishchi bu- 1) fikrsiz robot emas, balki obro‘-e’tiborga, o‘z-o‘zini xurmat qilishga, o‘z qadr-qimmatini xis etishga, 2) boshqa kishilar tomonidan ma’qullanishiga, shaxsiy maqsadlar va manfaatlarga erishishga intilishida muayyan ijtimoiy ehtiyojlarga ega boigan

¹² “Guruh intilishining sotsiologik kontsepsiyasini” ishlab chiqqan.

individdir.

Ayni individlar kompaniya va firmalarning manbai ekanligidan kelib chikib, “insoniy munosabatlar” maktabi boshqaruvning:

- tashabbuskorlikdan,
- ishchilar bilan hamkorlikdan,
- kompaniyada “birdamlik ruhi” va “mushtaraklik tuyg‘usi”ni shakllantirishdan foydalanish hamda ularni rag‘batlantirishga asoslangan tegishli usullarni ishlab chiqdi.

4. **“Miqdoriy, tizimli yoki zamonaviy menejment” maktabi** (1950 yildan hozirgacha). Namoyandalari G. Saymon, P. Duruker, E. Deyl va boshqalar. Bular: -Murakkab boshqaruv muammolarini chuqurroq tushunish maqsadida turli modellarni ishlab chiqish va qo‘llash;

- Murakkab vaziyatlarning yechimi bo‘yicha boshqaruv xodimlariga yordam beruvchi miqdoriy usullarni ishlab chiqish ta‘limotiga hissa qo‘shgan.

1950-60 yillarda boshqaruv g‘oyalari qarorlarni miqdoriy usullar jihatidan asoslash rivojlandi. Bu siljish boshqaruvda matematikani hamda kompyuter texnologiyasini qo‘llashning natijasida ro‘y berdi. Aynan, to‘rtinchi bosqich - miqdoriy maktab deb nom olgan maktab tomonidan kibernetikaning tizimlar nazariyasi, ya‘ni murakkab xodisalarni integratsiyalashtiruvchi, sintezlovchi fan yo‘nalishlarini asosiy g‘oyalarni, xulosalarini boshqaruvga jalb qilinishi shu davrning o‘ziga xos jihatidir.

Shunday qilib, menejment nazariyasi va amaliyoti turli davrlarda o‘ziga xos ko‘rinishlarda shakllangan:

- 50- 60 yillarda boshqaruvning diqqat markazida tashkiliy tarkibi turgan;

- 60-70 yillarda strategik rejalashtirish vujudga keldi;
- 80 yillardan boshlab esa ilg‘or g‘arb firmalarida strategik rejalashtirishdan, strategik boshqaruvga o‘tiladi.

Hozirgi zamon boshqaruv fani - fanlararo fandir. Boshqaruvning har bir funksiyasini bugun maxsus fanlar:

- industrial-muhandislik sotsiologiyasi;
- ijtimoiy psixologiya;
- ijtimoiy injeneriya (ergonomika);
- marketing kabilar o‘rganadi.

Menejmentning marketing nazariyasi bilan uyg‘unlashuvi boshqarishning bozor konsepsiyasini vujudga kelishiga asos bo‘ldi. Hozirgi davrda boshqaruv nazariyasi va amaliyotida sodir bo‘layotgan o‘zgarishlar **“Tinch boshqarish inqilobi”** nomini olgan.

O‘tgan asrning 90-yillaridagi boshqaruv g‘oyalari rivojlanishi bosqichini esa qisqacha uchta tendensiyaning belgilash bilan ta‘riflash mumkin:

Birinchisi, bu tendensiyaning qandaydir ma‘noda ortga qaytish deb

tushunish mumkin - zamonaviy va xizmat ko'rsatishning moddiy va texnik bazasini keng hisobga olish. Bu holat texnik taraqqiyotning tashkilot maqsadlariga erishish jarayoniga, raqobat kurashida yengish uchun mahsulot sifatiga va unumdorlikka ta'sir etishning kuchayishi bilan izohlanadi.

Ikkinchisi, tashkilotda tashkiliy madaniyati oshirishga, demokratizatsiyalashning turli shakllariga e'tiborning kuchayishi.

Uchinchisi, boshqaruvning xalqaro xususiyatlarining kuchayishi. Boshqaruvning internatsionallasuvi natijasida boshqaruv nazariyasi va amaliyoti oldida quyidagi savollar paydo bo'lmoqda - mahalliy va xalqaro boshqaruvning umumiy va farq qiluvchi belgilari, qonuniyatlar, boshqaruvning shakl va uslublari, boshqaruvda milliy uslub(stil) va hokozolar.

Miqdoriy maktabning menedjment rivojlanishiga qo'shgan hissasini quyidagicha deb bilish mumkin:

- boshqaruv jarayonida duch kelingan murakkab boshqaruv vaziyatlarining tahlilida modellashirishdan va miqdoriy usullardan keng foydalanish;

- boshqaruv qarorlarini qabul qilishda keng muhokamadan o'tgan modellardan, samarali boshqaruvni ta'minlash maqsadida keng foydalanish.

Menejmentning fan sifatidagi evolyusiyasi. Evolyusiya (lat. evolution - joylashtirish) - rivojlanishning turli jihatlarini tavsialovchi uchun ishlatiladigan tushuncha.

Menejmentda har xil maktablarni ajratish nuqtai- nazaridan yondoshuv aslida to'rtta har xil qarashlarni o'z ichiga oladi. Bu yerda menejment to'rt xil nuqtai nazardan ko'rib chiqiladi. Bu ilmiy menejment, ma'muriy menejment, insoniy munosabatlar va ahloq haqidagi fan hamda menejment ilmi yoki miqdoriy usullar maktablaridir.

Jarayon kabi yondoshuv menejmentni o'zaro bog'liq bo'lgan menejment funksiyalarining uzluksiz qatori sifatida ko'rib chiqadi. Tartibli yondoshuvda rahbarlar tashkilotni o'zgaruvchan tashqi muhit sharoitida har xil maqsadlarga erishishga qaratilgan insonlar, tuzilma, masalalar va texnologiya kabi o'zaro bog'liq bo'lgan elementlar majmui sifatida ko'rib chiqishlari lozimligi ta'kidlanadi.

Vaziyath yondoshuv menejmentning har xil usullari yaroqliligi vaziyat orqali aniqlanishiga e'tiborni jalb etadi. Tashkilotning o'zidagi kabi tashqi muhitda ham har xil omillarning juda ham mo'lligi sababli tashkilotni boshqarishning yagona «eng yaxshi» usuli mavjud emas. Muayyan vaziyatda eng samarali usul ushbu vaziyatga ko'proq muvofiq bo'lgan usul hisoblanadi.

2. ILMIY MENEJMENT MAKTABI

«Menejment nazariyasi» turli davrlarda uziga xos kurinishlarda shakillanadi:

1) 50-60 yillarda boshqaruvning tashkiliy tarkibi diqqat markazda turgan bo'lsa;

2) 60-70 yillarda strategik rejalashtirish vujudga keldi;

3) 80-yillardan boshlab esa ilg'or g'arb firmalarida strategik rejalashtirishdan strategik boshqaruvga o'tildi.

B borasidagi g'oyalar rivojlanishining birinchi bosqichi teylorizm davri (1885-1920) deb atalib, bu davming eng xos g'oyasi ilmiy asosda boshqarish mumkin ekanligini targ'ib qilinishidir. Amerikalik muhandis va ixtirochi F. Teylor (1856-1915) "Ilmiy menejment" asoschisi hisoblanadi. Uning nazariyasi keyinchalik "Teylorizm" degan nom olgan.

U yaratgan tizim esa ishchilarning “siqib suvini olish”ning ilmiy tizimi deb atalgan. Bu davrda muhandislik fanlari g‘oyalarining eng quyi ishlab chiqarish bo‘g‘iniga singdirilishi xos bo‘lib, keyinchalik aynan shunda teylorizmning cheklanganligi namoyon bo‘ladi.

Asoschilari- U. Teylor, I.B. Frederik, F.L. Gilbertlar, G.Gant, Emerson va boshqalar. O‘z nazariyasini Teylor ilmiy boshqaruv deb nomladi va bu nom bilan shu yo‘nalishda o‘sha davrda izlanishlar olib borgan bir qator tadqiqotchilar maktabi nomlana boshladi.

F. Teylor talimotining asosiy mazmuni - yollanma ishchilar unumdorligini oshirishda o‘ta samarador va maqbul usullarni izlashdir.

Uning tamoyillariga binoan:

1. mehnatning har bir jarayoni, uning ko‘lami va ketma-ketligi aniq-puxta ixtisoslashtirilishi shart;
2. har bir mehnat turi qat’iy vaqt oralig‘ida taqsimlanishi lozim;
3. har bir mehnat jarayoni va hatto har bir harakat puxta ishlab chiqilgan qoidalarga bo‘ysundirilgan boiishi kerak;
4. yuqoridan belgilab bsrilgan ish usullari va qoidalarni bajarish uchun doimiy talabchan nazorat amalga oshirilishi lozim;
5. ishchilar malakasi va saviyasiga qarab joy-joyiga qo‘yilishi shart;
6. boshqaruvchi bilan boshqariluvchi mas‘uliyatini aniq belgilash va vazifalarini to‘g‘ri taqsimlash shart.

F.Teylor nazariyasining ilg‘orligi- resurslarni, energiyani minimal sarfi bilan yuqori unumdorlikni ta‘minlashga qaratilgan ekanligidadir. Bimga erishish maqsadida ishlab chiqarish operatsiyalarini alohida tashkiliy qismlarga ajratish tavsiya etilgan, kuzatish va xronometraj¹³ usullari qo‘llanilgan. Teylor boshqaruv organlari funksiyalariga, hisob tamoyillariga, xodimni tayyorlashga, ishlarni normalashtirishga oid bir qator boshqamv tavsiyalarini ilgari surdi.

F. Teyloming mehnatni tashkil etish va uni boshqarish borasidagi takliflari ishlab chiqarishga tadbiq etilganda mehnat unumdorligi ikki baravarga o‘shishiga olib kelgan. Ayniqsa, bunda jarayonga qo‘llagan xronometraj usuli diqqatga sazavordir.

F. Teylor nazariyasiga ko‘ra rahbar va mutaxassislar kam malaka talab qiladigan ijrochilik mehnatidan va ularga xos bolmagan vazifalardan ozod qilish, ishchidan esa boshliqlarning barcha buyruqlarini **hech qanday mulohaza** yuritmasdan, biror-bir shaxsiy tashabbus ko‘rsatmasdan aniq hamda tez bajarishni talab qilish kerak edi.

F. Teylor boshqarishni “aniq qonun va qoidalarga tayanadigan haqiqiy

¹³ Xronometraj-“amalga oshirilgan harakatlarning davomiyligini aniqlash va vaqt sarfini o‘lchash orqali o‘rganish usuli”.
Manba: <https://dvc.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1410099>

ilm, shuningdek, nima qilish kerakligini aniq bilish va uni puxta hamda arzon usulda bajarish san'ati" deb baholagan.

Shunday qilib, F. Teylor "boshqaruvning mumtoz maktabi"ni yaratishga asos soldi. U yaratgan boshqaruv maktabi faqat Amerikada emas, balki Yevropaning boshqa mamlakatlarida ham turli nazariya va oqimlar ko'rinishida rivojlanib bordi.

F. Teyloring zamondoshi va ishining davomchisi amerikalik iqtisodchi Garrington Emerson mehnatni ilmiy tashkil qilish bo'yicha yirik mutaxassislardan bo'lib, u boshqarish va mehnatni tashkil qilishning kompleks, tizimli yondoshuvini ishlab chiqqan. G.Emerson Teylorga nisbatan faqat tor texnik va ishlab chiqarish sharoitinigina ko'rib chiqmasdan boshqaruvni ratsionallashtirishni ancha keng ko'rib chiqdi va unumdorlikning 12 prinsipini ilgari surdi. Uning tamoyillari mashxur "Mehnat unumdorligining tamoyillari" asarida yoritilgan.

G. Emerson ilmiy boshqaruv prinsipini mohiyatiga ko'ra quyidagi ketma-ketlikda bayon qilgan¹⁴:

1. Aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar.
2. Oqilona, sog'lom fikr.
3. Jozibali, e'tiborli mahsulot.
4. Intizom.
5. Xodimga nisbatan adolatli bo'lish.
6. Tezkor, ishonchli, to'liq, aniq va muntazam hisob-kitob.
7. Dispstcherlash.
8. Meyorlar vajadvallar.
9. Sharoit bilan ta'minlash.
10. Muammolarni meyorlash.
11. Standart yo'riqnomalarni tayyorlash.
12. Unumdorlikni rag'batlantirish.

Ko'rinib turibdiki, G. Emersonning diqqat-e'tiborida, eng awalo ikki, ya'ni aniq qo'yilgan maqsad va g'oya, shuningdek oqilona fikr turibdi. G. Emerson ishchining ish vaqtida bajaradigan harakatlarini o'rganib, ishchiga beriladigan ish hajmi normalarini, ishni bajarishning ortiqcha, unumsiz harakatlarini bartaraf etuvchi eng muvofiq usullarini ishlab chiqdi.

Bunda masalan, nisbiy ish haqining maxsus tizimi oqilona fikr asosida qo'llanilib, unga ko'ra berilgan normani bajargan ishchilarga tarif stavkalari va koeffitsiyentlari oshiriladi (8- band), uni bajara olmagan ishchilarga esa stavkalari 20-30 foiz pasaytirilib, jarima solingan. Shu bilan birga berilgan vazifani yuqori darajada bajarilishi uchun sharoit ham yaratilgan (9-band).

"Ilmiy menejment" namoyandalari o'z ilmiy ishlarini asosan korxona,

¹⁴ Двенадцать принципов производительности Г. Эмерсона. Манба: <http://banki-uchebnik.ru/menedzhment/88-dvenadtsat-prinsipov-proizvoditelnosti-g-emersona>

tashkilot boshqaruvini takomillashtirishga bag'ishlashgan. Ular boshqaruvining quyi darajasidagi masalalar bilan, ya'ni faqat ishlab chiqarish darajasidagi boshqaruv bilan shug'ullanishgan. Ma'muriy maktabning vujudga kelishi munosabati bilan mutaxassislar endi umumtashkilot darajasidagi boshqaruv muammolari bilan shug'ullana boshladilar.

Teylor va Gilbretlar oddiy ishchidan muvaffaqiyatga erishib, shuhrat qozonib martabaga ega bo'lganlardir. Aynan shu tajriba ularning boshqaruv to'g'risidagi tushunchalariga keskin ta'sir etgan. Ulardan farqli o'laroq, mumtoz ma'muriy boshqaruv maktabining asoschilari: "Yirik biznes sohasida mashhur, boshqaruvning yuqori bo'g'inida esa yuksak tajribali amaliyotchi rahbarlar bo'lishgan".

Ulam tashvishlantirgan bosh masala - bu umumtashkilot miqyosida samaradorlikka erishish bo'lgan. Shunday maqsad qo'yilgan bo'lsa-da, ular boshqaruvning sotsial jihatlariga unchalik e'tibor berishmagan, ustiga-ustak ularning ishlari shaxsiy kuzatuvlar doirasidan chiqmagan. Shu sababli ularning yondoshuvlari ilmiy metodologik asosga ega bo'lmagan.

"Mumtoz"chilar tashkilotga keng qamrovli kelajak nuqtai-nazaridan yondoshib, undagi umumiy xususiyatlar va qonuniyatlarini aniqlashga urinishgan. Maqsad - boshqarishning unversal usullarini yaratish orqali muvaffaqiyatga erishish edi. Ular boshqarishning quyidagi ikki jihatiga e'tibom qaratishgan:

- *tashkilotning oqilona boshqaruv tizimini ishlab chiqish.* Ular tashkilotni bo'inmalar yoki ishchi guruhlariga bo'lishni, moliya, ishlab chiqarish va marketing boshqarishni takomillashtirishning muhim tomonlari deb hisoblashgan;

- *tashkilotning oqilona tarkibi va ishlovchilarni oqilona yo'naltirishga erishish.* Shu maqsadda boshqarishda yakkaboshlik bo'lishini va ishchi faqat bitta boshliqdan topshiriq olish va unga bo'ysunishi lozim degan g'oyani ilgari surishgan.

A. Fayol boshqaruv fanining rivojlanishiga salmoqli hissa qo'shgan fransuz olimlaridandir. U Fransiya'dagi ko'mir qazib oluvchi yirik kompaniyani boshqargan. A. Fayol o'zining boy amaliy tajribasini "Umumiy va sanoat boshqaruvi" (1916) nomli kitobida umumlashtirgan. Uning ilgari surgan quyidagi boshqaruv g'oyalari hozirgi kunda ham o'z ahamiyatini yo'qotmagan (2-jadval).

A. Fayol boshqarishni:

- kelajakni ko'ruvchi;
- faoliyatni tashkillashtiruvchi;
- tashkilotni idora qiluvchi;
- faoliyat turlarini muvofiqlashtiruvchi;
- qaror va buyruqlarning bajarilishini nazorat qiluvchi kuchli qurol deb

ataydi.

2-jadval

Anri Favolning boshqarish tamoyillari

	Tamoyillar	Izoh
1.	Mehnat taqsimoti	Ixtisoslashuv natijasida ko'p miqdorda va yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqariladi. Bunga e'tibor qaratilishi lozim boigan maqsadlar sonini keskin qisqartirish evaziga erishiladi.
2.	Vakolat va mas'uliyat	Vakolat - bu buyruq berish uchun berilgan huquq. Mas'uliyat esa buning aksi. Qayerda vakolat berilgan boisa, o'sha yerda mas'uliyat vujudga keladi.
3.	Intizom	Intizom rahbar bilan xodim o'rtasida o'zaro hurmatni, quloq solishni talab qiladi. Shartnomalarning so'zsiz bajarilishini taqozo etadi.
4.	Yakkaboshlik	Xodim bevosita boshlig'idan buyruq olishi kerak.
5.	Yo'nalishning bir xilligi	Yagona maqsad doirasida faoliyat ko'rsatayotgan har bir guruh, yagona reja asosida ishlashi va bitta rahbarga ega bo'lishi kerak.
6.	Shaxsiy manfaatlarni umumiy manfaatga bo'ysundirish	Alohida xodim yoki guruhning manfaatlari bir- biriga zid kelmasligi kerak.
7.	Xodimlarni taqdirlash	Xodimlarning ishonchini qozonish va ularning hamdardligini oshirish uchun ularga adolat yuzasidan barcha mehnatiga haq to'lash lozim.
8.	Markazlashish	Hamma o'z o'zida bo'lishi va o'z burchini ado etishi
		lozim.
9.	Boshqaruvdagi iyerarxiya	Bunda quyi daraja yuqoridan nazorat qilinadi va yuqoriga bo'ysunadi
10.	Tartib	Hamma o'z o'zida bo'lishi va o'z burchini ado etishi lozim.
11.	Adolat	Tashkilotda adolatning hukm surishi - bu qonunning ustuvorligi bilan rahmdillikning uyg'unlashuvi.
12.	Xodim uchun ish joyining doimiyliigi	Yuqori darajadagi qo'nimsizlik tashkilot faoliyati samaradorligini pasaytiradi. O'z ish joyini mustahkam egasi - bo'lish harakatida boigan oddiy rahbar bir joyda muqim ishlashni istamaydigan iste'dodli rahbardan ming chandon yaxshi.
13.	Tashabbus	Tashabbus - bu tom ma'noda rejani ishlab chiqish va uning o'z vaqtida bajarilishini ta'minlashdir.
14.	Korporativ ruh	Ittifoq - bu kuch. U esa xodimlar o'rtasidagi hamjihatlikning va manfaatlarning hamohanglashuvi natijasi bo'lishi mumkin.

Bu fikrlar hozirgi kundaham boshqarish fani asosida yotadi.

“Ilmiy menejment” va “mumtoz(klassik) menejment” namoyandalari mehnatni ilmiy tashkil qilish usullarini ishlab chiqishdi va mehnatni texnokratik boshqarilshpiga asos solishdi. Bu usulga ko‘ra:

- rahbaming xodimga bo‘ladigan munosabatlari alohidalashtirildi;
- mehnatni rag‘batlantirish qat’iy normalashtirildi;
- mehnatni rejalashtirish va nazorat qilish qat’iylashtirildi;
- mehnatni “jismonan majburlash ” joriy qilindi;
- yollanma ishchidan “fikrsiz robot ” sifatida foydalanish usuli qat’iy o‘matildi.

Mehnatni texnokratik boshqarish usuli yollanma ishchilaming mehnat unumdorligini oshirishda g‘oyatda samarador va mahbul usul sifatida ko‘p yillar davomida xizmat qildi. Ayniqsa, bu usul G. Ford zavodlarida joiqori rivojlanishga erishdi. Uning boshqa izdoshlari ishlab chiqarishni uzluksiz - konveyer usulida tashkil etish orqali boshqarishni markazlashgirishga, mehnatni ilmiy tashkil etishga, unumdorlikni keskin oshiryshga erishdilar.

3. AHLOQ FANLARINING RIVOJLANISH MAKTABI

Psixologiya va sotsiologiya kabi fanlaming rivojlanishi va tadqiqot usullarining mukammallashishi Ikkinchi jahon urushidan so‘ng

ish joyidagi ahloqni o'rganishni yuqori darajada va jiddiy ravishda ilmiylashtirdi. Ahloqiy yo'nalish rivojining keyingi davri eng yirik namoyandalari ichida Kris Ardiris, Lensis Laykert, Duglas Mak Gregor va Frederik Gersberglami birinchilar navbatda keltirish mumkin. Bu va boshqa tadqiqotchilar ijtimoiy o'zaro ta'siming, motivatsiyalaming, hokimiyat xarakteri va obro'sining, tashkiliy tuzilmalaming, tashkilotlardagi kommunikatsiyalaming, liderlikning, ish mazmuni o'zgarishining va ishchi hayoti sifatining turli jihatlarini o'rganishdi. Biz ularning ishlari bilan tegishli mavzularga bog'liq holda keyingi boblarda tanishib olamiz.

Ahloq fanlari maktabi, eng awalo, shaxslararo munosabatlarni yoiga qo'yishda mujassamlangan insoniy munosabatlar maktabidan sezilarli darajada uzoqlashdi. Yangicha yondoshuv yuqori darajada ishchiga o'z imkoniyatlarini tashkilotlarni tashkil qilish va ularni boshqarishda ahloq fanlari konsepsiyalarini qo'llash asosida anglashga yordam berishga intildi. Umumiy qilib aytganda, bu maktabning asosiy maqsadi - insoniy resurslarning samaradorligini oshirish hisobiga tashkilotning samaradorligini oshirish edi.

Ahloqiy yondoshuv shunchalik mashhur boldiki, 60-yillarda menejment sohasini butunlay qamrab oldi. Oldingi maktablar kabi bu yondoshuv menejment muammolarini «yagona eng yaxshi usul» bilan hal qilishni himoya qildi. Uning bosh postulati shundan iborat bolgan- ki, ahloq fanining to'g'ri ishlatilishi har doim ayrim ishchilar kabi, butun tashkilotning ham ishi samaradorligini oshirishga yordam beradi. Biroq, biz buni kitobning so'nggi qismida ko'ramiz, ish mazmunini o'zgartirish va ishchining korxona menejmentida ishtirok etishi kabi usullar faqat ayrim ishchilar uchun va ayrim vaziyatlarda samarali bo'ladi. Shunday qilib, bixevioristik yondoshuvning ko'pgina muhim ijobiy natijalariga qaramasdan, u ba'zan uning tarafdorlari o'rganib chiqqan vaziyatlardan farq qilgan vaziyatlarda asossiz bolib qolgan edi.

Menejment fani yoki miqdoriy yondoshuv maktabi(1950- yillardan hozirgi vaqtgacha). Matematika, sistematika, muhandislik fanlari va ular bilan bog'liq bo'lgan ilm sohalari menejment nazariyasiga jiddiy hissa qo'shgan. Ularning ta'sirini ishni tahlil qilishda U. Teylor tomonidan ilmiy usulning qo'llanishida kuzatish mumkin. Biroq, Ikkinchi jahon umshigacha menejmentda miqdoriy usullar yetarli darajada qo'llanilmagan. Inglizlar nemislar havo hujumlari vaqtida yo'q qilinishiga yo'l qo'ymaslik uchun o'zlarining

cheklangan miqdordagi jangovar qiruvchi samolyotlari va havo hujumiga qarshi mudofaa vositalaridan samarali ravishda foydalanish usulini qidirib topishlari kerak edi. Keyinchalik, ittifoqchilar desantini Yevropaga tushirishni ta'minlash bo'yicha harbiylar yetkazib berishning samaradorligini maksimalashtirish usulini qidirishga to'g'ri keldi. Operatsiyalar tadqiqoti

umumiy nomi ostida guruhlangan miqdoriy usullar shu muammoni va suvosti kemalari urushi hamda yapon portlarini minalash kabi muammolarni yechish uchun qo'llanilgan edi.

Operatsiyalar tadqiqoti va modellar. O'zining mohiyati bo'yicha, operatsiyalar tadqiqoti - bu ilmiy tadqiqot usullarini tashkilotning operatsiyalar bo'yicha muammolariga qo'llashdir. Muammo qo'yilgandan so'ng, operatsiyalar tadqiqoti bo'yicha mutaxassislar guruhi vaziyat modelini ishlab chiqadi. Model - bu voqelikni ko'rsatish shaklidir. Odatda, model voqelikni soddalashtiradi yoki uni abstrakt ravishda ko'rsatadi. Modellar murakkab voqelikni tushinishni osonlashtiradi. Masalan, yo'l kartasi joylarda fazoviy o'zaro nisbatlarni tushunishni yengillashtiradi. Bu modelsiz kerakli joyga yetib borish ancha qiyin bo'lar edi.

Sinov va hatolar usuliga tayanishga to'g'ri kelardi. Xuddi shunday operatsiyalar tadqiqotida ishlab chiqilgan modellar ham ko'rib chiqiladigan o'zgaruvchilar sonini boshqarishni imkoni boigan miqdorgacha qisqartirib, murakkab muammolarni soddalashtiradi.

Modelni ishlab chiqqandan keyin o'zgaruvchilarga miqdoriy qiymatlar beriladi. Bu har bir o'zgaruvchini va ular orasidagi nisbatni obektiv holatda taqqoslashga va ta'riflashga imkon beradi. Menejment fanining muhim tavsifi - bu og'zaki mulohazalar va ta'rifiy tahlillarni modellar va sonli qiymatlar bilan o'zgartirishdir.

Ehtimol, miqdoriy usullarning menejmentda qo'llanishiga kompyuterlarning rivojlanishi eng kuchli turtki bo'ldi. Kompyuter operatsiyalar tadqiqotchilariga voqelikka juda ham yaqinlashadigan vajuda aniq boigan yanada murakkablashib boradigan matematik modellarni yaratishga imkon berdi.

Miqdoriy yondoshuvning ta'siri. Menejment fanining yoki miqdoriy yondoshuvning ta'siri bixevioristik¹⁵ yondoshuv ta'siridan ancha kamroq edi, chunki, qisman, rahbarlarning ko'pchiligi har kuni operatsiyalar tadqiqoti predmeti boigan muammolarga qaraganda inson ahloqi va insoniy munosabatlar muammolariga ko'proq duch

¹⁵ <https://m.wikipedia.org/wiki/6HxeBHopHCTHK>

keladi. Bundan tashqari, 60-yillargacha ozgina rahbarlarning murakkab miqdoriy usullarni tushunish va ularni qo'llash uchun yetarli ta'limi bo'lgan. Ammo, hozirgi vaqtda bu vaziyat tez o'zgarib bormoqda, chunki ko'pdan-ko'p biznes maktablari miqdoriy usullar va kompyuterlarni qo'llash kurslarini taklif etib bormoqda.

Menejment nazariyasi asoschilari. Menejment nazariyasining asoschilari Teylor, Ford, Gilbert, Emerson, Fayol va boshqalardir. Menejment nazariyasining tarixan dastlabki yo'nalishi «klassik» maktab nomini olgan. Bu maktabning vujudga kelishida amerikalik muhandis va tadqiqotchi Frederik Teylorning xizmati katta. Teylor xizmat pog'onasining barcha darajalarini AQShning Bestlegemdagi yirik metallurgiya korxonasining kichik xizmatchisidan boshqaruvchisiga-cha bo'lgan lavozimlarni egallagan. U birinchi qatorida ishlab chiqarishning ayrim jarayonlarini tashkil etish hamda butun korxonani boshqarishga ilmiy yondoshishni qo'lladi. Uning «Korxonani ilmiy boshqarish asoslari», «Menejmentni ilmiy tashkil etishning tamoyil va usullari», «Sanoat korxonalarini ma'muriy- texnikaviy tashkil etish» kabi mashhur asarlari xorijda chop etilgan ishlab chiqarishni boshqarishni ilmiy tashkil etish bo'yicha adabiyotlarning katta to'plamiga asos soldi. Teylor mehnat jarayonlarini maxsus funksional boshqarish zamonini asoslab berdi, jismoniy mehnat bilan bir qatorda ishlab chiqarishni tashkil etishni tarkibiy unsurlarga ajratib ko'rsatishga harakat qilgan holda ishlangan sxemada olda-jolda, pala-partish ishlatish mumkin emasligi, har bir narsa oldindan qilingan, ishning barcha shartlari va usullari oldindan aniq, belgilangan bo'lishi aks ettirilgan. Teylor kishi aql-zakovatiga katta e'tibor bergan. Masalan, u korxona ustasi quyidagi to'qqiz sifatga ega bo'lishi kerakligini ta'kidlagan:

1. Aql-zakovatga.
2. Ma'lum ma'lumotga.
3. Ish tajribasiga.
4. O'qibga.
5. G'ayratga.
6. Ziyoralikka.
7. Halollikka.
8. To'g'ri fikr yuritishga.
9. Yaxshi salomatlikka.

Shu bilan birga Teylor bu sifatlarning barchasiga ega bo'lgan kishini topish juda mushkul ekanligini aytgan. Ko'pchilik faqat uchta

sifatga ega bo'ladi - ular oddiy ish haqi to'lanadigan ishga olinishi mumkin. Bu sifatlarning to'rttasiga ega bo'lgan kishi nisbatan ko'p haq to'lanadigan ishga olinishi kerak. Beshta sifatni o'zida jam yetgan kishini topish ancha mushkul,

olti, yetti, sakkiz sifatga ega kishini topib bolmaydi. Agar yuqorida sanab o'tilgan to'qqiz sifatga ega boigan kishi topilsa, uni usta lavozimiga emas, boshqaruvchi lavozimiga qabul qilish lozim. Teylor, ayniqsa, ish joylarini tashkil etish, ishlashning maqbul usullarini tanlash, aniq vazifalarni belgilash, kishilarni to'g'ri tanlash va ishga qo'yishga alohida ahamiyat berardi. U tomonidan ishlab chiqarishni boshqarish bo'yicha qator tavsiyalar ishlangan. Masalan, u menejment bo'yicha faoliyatining 8 ta vazifasini ajratib ko'rsatgan:

1. Ishlarni bajarish va taqsimlash tartibi.
2. **Chizmalar va qollanmalarni tuzish.**
3. Vaqtni meyorlash va mehnatga haq to'lash.
4. **Intizomga rioya qilish,**
5. Ish uslublarini belgilash.
6. **Uskunalar ish tartibiga rioya qilish.**
7. **Uskunalarni ta'mirlash va saqlash.**
8. Sifatni nazorat qilish.

Teyloring funksional menejment tizimi hozirgi davrda sanoatda qollanmasada, menejment jarayonini funksional taqsimlash g'oyasidan menejmentning tartibli tizimidan ham foydalaniladi. Teylor ma'muriyat va ta'minlovchi ijtimoiy jihatlarini hisobga olishi muhimligini ta'kidlab, bu ishlab chiqarishni tashkil etish va menejmentning muhim tamoyillaridan biri ekanligini aytgan. U ijtimoiy demagogiya usullarini inkor etmay, ulardan foydalanishni tavsiya qilgan. U ishchilar va tadbirkorlar o'rtasida «sinfiy hamji- hatlik»ni ta'minlash, ular o'rtasida munozaraga yo'l qo'ymaslik zaruriyatiga tayangan va uni menejmentning eng muhim vazifalaridan biri deb hisoblagan. Teyloring fikriga ko'ra, bunday vazifani faqat ilmiy jihatdan tashkil etilgan menejment tizimi - menejment nazariyasigina hal etishi mumkin.

Sanoat korxonalarini tashkil etish va menejment masalalarini o'rgangan yana bir amerikalik iqtisodchi Gamilton Cherch (1866- 1936) o'z diqqat e'tiborini menejmentning umumiy nazariy tamoyillariga qaratdi. Amerikalik boshqa nazariyotchilar-dan farqli

G. Cherch tayyor qonun-qoidalarni tavsiya qilmagan. U barcha sanoat korxonalarini boshqarishning umumiy nazariy tamoyillarini belgilab,

41

menejmentning umumiy vazifalari bilan uni tashkil etish tamoyillarini ko'rsatib berdi. O'zining «Ishlab chiqarishni boshqarish asoslari» kitobida menejment vazifalarining quyidagi tasnifini bayon qilib bergan: loyihalashtirish, uskuna bilan ta'minlash, buyuruvchilik, hisob va amalga oshirish. G.Cherch kitobining ayrim nazariy qoidalari hozirgi davrda ham ilmiy va amaliy qimmatga egadir. Ilmiy menejmentning rivojlanishiga hisob va rejalashtirishning chizma usulini ishlab chiqqan Genri Gant(1861-1919) va

ishini maqbullashtirish uchun standart harakatlarni qoʻllab ayrim ishlarini bajarish usullarini taklif etgan Frenk Gilbert (1868-1924) salmoqli hissa qoʻshgan.

Shuningdek, menejment nazariyasiga fransuz muhandisi Anri Fayol muhim hissa qoʻshgan, u menejment vazifalarini, maqbullashtirish

- oldindan koʻra olish, tashkil etish, buyurish, kelishuv, nazorat qilishga tenglashtirgan. 1916 yilda uning «Umumiy va sanoat boshqaruvi», 1924-yilda «Mehnatni ilmiy tashkil etish» va «Ijroiy menejment» asarlari chop etildi.

Genri Ford ishlab chiqarish korxonalarini boshqarishning tashkiliy-texnikaviy tamoyillarini yaratgan. Fordizm faqat menejment texnikasi va tashkil etish rivojlanishida emas, balki mehnat unumdorligi oʻsishida ham yangi bosqich boʻldi. Ford ham Teylor singari kam xarajat bilan yuqori mehnat unumdorligiga erishishni maqsad qilib qoʻygan boʻlsa-da, unga boshqa yoʻl bilan erishishga harakat qildi. Teylor inson mehnatini tashkil etishga alohida eʼtibor bergan boʻlsa, Ford texnika, texnologiya, ishlab chiqarishni takomillashtirishga eʼtibor bergan.

Shunday qilib, Teylor va uning izdoshlari burjua boshqaruv nazariyasi rivojlanishining menejment konsepsiyasi vujudga kelgan XIX - XX asrlar chegarasidan XX asrning 20-yillarigacha davom yetgan davmi qamrab olgan birinchi bosqichi namoyandalaridir. XX asrning 20-yillaridan menejment rivojlanishining yirik kapitalistik ishlab chiqarish ehtiyojlariga asoslangan yangi bosqichi boshlandi. Nazariyotchilar Teylorizmni nisbatan moslashuvchan tizim bilan almashtirishga harakat qildilar. Ular menejmentning sotsiologik va psixologik jihatlariga eʼtibor berib, ularni ilmiy menejment tarkibiga kiritdilar.

«Klassik» maktabga xos boʻlgan inson omilini hisobga olmaslik, kishilar faoliyati sabablariga soddalashtirish nuqtai nazaridan yondashish amerika menejment nazariyasida yangi yoʻnalish - «inson munosabatlari» maktabi vujudga kelishiga sabab boʻldi. Bu

42

yoʻnalishning asoschilari - amerikaliklar E. Meyo, F. Rotlisberger, Dj. Lizli va boshqalardir. Garvard universiteti professori E. Meyo «inson munosabatlari» nazariyasini ilgari surdi. Uning gʻoyalari mohiyati shunda-ki, mehnat jarayonida psixologik va ijtimoiy omillar yetakchi ahamiyatga ega. Shu sababli, Meyoning fikriga koʻra, ishlab chiqarish va menejmentning barcha muammolariga inson munosabatlari nuqtai nazaridan qarash lozim. Bu nazariya insonning maʼlum ijtimoiy va psixologik ehtiyojlarini qondirish yoʻli bilan uni yanada unumli mehnat qilishga ragʻbatlantirishi mumkin degan gʻoyaga asoslangan.

Bu maktabning yana bir namoyandasi D. Mak Gregoming menejmentni tashkil etishga 2 xil yondoshuvi mavjud:

1. majburlash va rag'batlantirish usullari;
2. tashabbuskorlik va mustaqillikni iloji boricha namoyon qilish uchun sharoit yaratish.

Bu nazariyaning asosiy jihati shundaki, «inson munosabatlari» maktabi vakillari ijtimoiy muammolarni butun jamiyat miqyosida emas, balki alohida korxona miqyosida hal etadilar. Mehnatkashlar ijtimoiy ahvoriga majmuiy ravishda hal etilishi lozim bo'lgan ijtinoiy-iqtisodiy muammo sifatida emas, balki kishilarning guruhiiy munosabatlari sifatida qarang.

«Emperik» (pragmatik) maktab menejment zarurligini umuman inkor etib, ochiq emperizmni targ'ib qiladi. U menejmentning maqsadi - rahbarlik qilish bo'yicha ijobiy tajriba va aniq hatolarni o'rganishdan iborat, deb ta'kidlaydi. Bu maktab vakillari kamroq nazariy maslahatlar berib, ko'proq aniq vaziyatlarni tahlil etish bilan shug'ullanish kerak deydi. Albatta, tajriba o'rganish juda muhim. Lekin faqat amaliyotga asoslanib menejmentni shakllantirish mumkin emas. «Yemperik» maktabning eng yorqin namoyandalari - T. Draker, R. Devis, L. Nyuman, D. Miller va boshqalardir.

Yuqorida sanab o'tgan xorijiiy menejment maktablarining eng asosiy kamchiligi har tomonlama chuqur o'rganilmaganligidir. Bu yangi yo'nalish - «ijtimoiy tizimlar» maktabi vujudga kelishiga turtki bo'ldi. Uning eng taniqli namoyandalari D. March, G. Saymon, A. Etsioni va boshqalardir. Ijtimoiy tizimlar» maktabi «inson munosabatlari» maktabi xulosalariga asoslanib, korxonaga o'zaro bog'liq va o'zaro ta'sir ko'rsatuvchi omillar majmuidan iborat kompleks tizim sifatida qarab, insonni bu omillarning biri deb hisoblaydi. Sotsiologlarning katta gumhi sanoat sotsiologiyasi sohasida tadqiqot olib boradilar. «Ijtimoiy tizim» maktabi o'zidan oldingi maktablarga nisbatan keng ko'lamdagi muammolarni hal etishga, menejment nazariyasini yaxlit holga keltirishga intiladi. Lekin menejment nazariyasini tuzishga intilish uni hozirgi kapitalistik dunyo sharoitidan uzoqlashib ketishga va natijada uning unchalik keng yoyilmasligiga olib keldi.

Agar «klassik» maktab namoyandalari nizolarni moddiy rag'batlantirish yoki jihozlash yo'li bilan, «inson munosabatlari» maktabi ishlab chiqarish jarayonini adolatli qilish yo'li bilan hal etishni taklif qilgan bo'lsalar, «ijtimoiy tizimlar» maktabi tashkilotda nizolarning mavjud bo'lishi uning tabiatidan kelib chiquvchi holat deb hisoblab, asosiy vazifa nizolar va ularning oqibatini yumshatishdan iborat deb ta'kidlaydilar.

50-yillarning boshida menejment nazariyasi rivojlanishiga «yangi» maktab katta ta'sir ko'rsatdi. U menejmentga aniq fanlar uslub va usullari - qarorlar qabul qilishni matematik modelashtirish, matematik mantiq, dasturlash, iqtisodiy jarayonlarni matematik modelashtirish usullarini joriy qilish bilan ajralib turadi. «Yangi» maktabning eng yorqin namoyandalari - R. Akkof, L. Kleyn, V. Lyus va boshqalardir. Bu maktabning shakllanishi

kibemetika va jarayonlarni o'rganishning rivojlanishi bilan bog'liqdir. Jarayonlarni o'rganish zaxiralar, resurslar taqsimoti, eskirgan uskunalarni almashtirish, maqbul ravishda rejalashtirishni boshqarishni matematik modellashtirish bilan bog'liqdir. Keyinchalik «yangi» maktab tarkibida mustaqil fan - menejment qarorlarini qabul qilish nazariyasi shakllandi. Xorijiy menejment rivojlanishining qisqa tavsifi menejmentni takomillashtirish yangi usullari va shakllarini izlash uzluksiz davom etganligidan da'lolat beradi «Yangi» maktab - bu «ijtimoiy tizimlar» maktabining mantiqiy davomidir.

Rossiyada menejment fani XX asrning 20-yillaridan boshlab shakllana boshladi. Bu davrda mehnat va menejment muammolariga bag'ishlangan o'nlab jumallar, jumladan, «Boshqaruvni tashkil yetish», «Mehnatni tashkil etish», «Boshqaruv texnikasi», «Xo'jalik va boshqaruv» kabi o'ynomalar nashr qilindi, xorijiy ishlab chiqarishni tashkil etish va menejment bo'yicha mutaxassislarining asarlari rus tiliga tarjima qilindi. 1921-yilda Markaziy mehnat instituti(MMI) tashkil etildi.

Menejment nazariyasi va amaliyotiga katta hissa qo'shgan taniqli olim - Aleksey Kapitanovich Gastev (1882-1941) edi. Uning «Qanday ishlamoq kerak?», «Mehnatni meyorlash va tashkil etish», «Mehnat

qo'llanma lari», «Madaniyat qo'zg'oloni», «Ishlab chiqarishni MMI usullari bilan tartibga solish» kitoblari nashr etildi. A.K. Gastev rahbarligi ostida MMIda mehnatni tashkil etishning yangi usullarini o'rganish, loyihalash va joriy qilish, turli mutaxassislikka ega ishchilarni o'qitish va malakasini oshirishning maqbul tizimini yaratish bo'yicha salmoqli ishlar amalga oshirildi. A.K. Gastev asarlari juda katta ilmiy va amaliy ahamiyatga ega, u tomonidan ishlab chiqilgan taklif va tavsiyalar hozirgi davrda ham dolzarbdir.

Mehnatni ilmiy tashkil etish va menejment fanining yana bir tashabbuskori - Platon Mixaylovich Korjensev (1881-1940). P.M. Kerjensev 1923-1924-yillar davomida Butun Ittifoq mehnatni tashkil yetish Kengashi prezidiumi a'zosi bo'lgan va «Pravda» gazetasida ishlagan. Bu yillar davomida u «Mehnatni ilmiy tashkil etish», «Tashkil etish tamoyillari», «Vaqt uchun kurash», «O'zingni o'zing tashkil et» singari asarlarini yozdi. P.M. Korjensev tomonidan tavsiya etilgan ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarni standartlash, mehnat sharoiti, moddiy vositalardan to'g'ri foydalanish haqidagi takliflar juda dolzarb edi.

Mehnatni tashkil etish va menejment nazariyasiga bu muammo bo'yicha tadqiqot olib borgan P.A. Popov, O.A. Ermanskiy va boshqalar ham salmoqli hissa qo'shganlar. Davlat va iqtisodiyotni boshqaruv nazariyasining ayrim jihatlari sharqning iqtisodiy g'oya rivojlanishiga hissa qo'shgan yirik alloma va davlat arboblari - Farobiy, Ibn Sino (IX-X asr), Hos Hojib (XI-XII asr), Amir Temur, Ibn Xoldun (XIII-XIV asr), Bobur, Alisher Navoiy asarlarida yoritilgan.

Ikkin bob bo'yicha xulosa

Menejmentning fan sifatida shakllanish evolyusiyasi: "Ilmiy menejment" maktabi, "Klassik yoki "Mumtoz" maktabi, "Miqdoriy, tizimli yoki zamonaviy menejment" maktabilari va ularning namoyondalarini asosiy fikrlari, g'oyalari aks etgan manbalar tahlil qilingan.

Boshqamv borasidagi g'oyalar rivojlanishining birinchi bosqichi teylorizm davri (1885-1920) deb atalib, bu davrning eng xos g'oyasi ilmiy asosda boshqarish mumkin ekanligini targ'ib qilinishidir. Amerikalik muhandis va ixtirochi F. Teylor (1856-1915) "Ilmiy menejment" asoschisi hisoblanadi. Uning nazariyasi keyinchalik "Teylorizm" degan nom olgan. Asoschilari- U. Teylor, I.B. Frederik, F.L.

Gilbertlar, G.Gant, Emerson va boshqalar. O'z nazariyasini Teylor ilmiy boshqamv deb nomladi va bu nom bilan shu yo'nalishda o'sha davrda izlanishlar olib borgan bir qator tadqiqotchilar maktabi nomlana boshladi.

F. Teyloring zamondoshi va ishining davomchisi amerikalik iqtisodchi G. Emerson Teylorga nisbatan faqat tor texnik va ishlab chiqarish sharoitinigina ko'rib chiqmasdan boshqaravni ratsionallashtirishni ancha keng

ko'rib chiqdi va unumdorlikning 12 prinsipini ilgari surdi. A. Fayol boshqamv fanining rivojlanishiga salmoqli hissa qo'shgan fransuz olimlaridandir.

Psixologiya va sotsiologiya kabi fanlarning rivojlanishi va tadqiqot usullarining mukammallashishi Ikkinchi jahon umshidan so'ng ish joyidagi ahloqni o'rganishni yuqori darajada va jiddiy ravishda ilmiylashtirdi. Ahloqiy yo'nalish rivojining keyingi davri eng yirik namoyandalari ichida Kris Ardiris, Lensis Laykert, Duglas Mak Gregor va Frederik Gersbergni birinchi navbatda eslatib o'tish mumkin.

Ahloq fanlari maktabi, eng awalo, shaxslararo munosabatlarni yoiga qo'yishda mujassamlangan insoniy munosabatlar maktabidan sezilarli darajada uzoqlashdi. Yangicha yondoshuv yuqori darajada ishchiga o'z imkoniyatlarini tashkilotlarni tashkil qilish va ularni boshqarishda ahloq fanlari konsepsiyalarini qo'llash asosida anglashga yordam berishga intildi. Umumiy qilib aytganda, bu maktabning asosiy maqsadi - insoniy resurslarning samaradorligini oshirish hisobiga tashkilotning samaradorligini oshirish edi.

O'z-o'zini nazorat savollari

1. Menejmentning vujudga kelishi va rivojlanishi.
 2. Menejmentning fan sifatida shakllanish evolyusiyasi?
 3. Menejmentning turli xorijiy maktablari tabaqalanishi.
 4. Ahloq fanlarining rivojlanish maktabi?
 5. Menejmentning «klassik» maktabi xaqidagi tasavuringizni ayting.
 6. F. Teylor nazariyasining mohiyati nimada?
 7. G. Emerson qanday ilmiy prinsiplarini ishlab chiqqan.
 8. Menejment mohiyati va «bexaviorizm» nimada?
 9. O'zbekistonda boshqaruv rivojlanishining asosiy yo'nalishlarini ayting.
 10. Menejment rivojlanishida yangi bosqich
- O'z oldiga eng yuqori maqsad va missiyalarni qo'ya olmaydigan odam hayotida buyuk natijalarga erisha olmaydi!

E.D.Yusupov

III-BOB. MENEJMENT MISSIYASI VA MAQSADI

Kalitli so'zlar: tashkilot, missiya, klassifikatsiya, innovatsiya, taktika, strategiya, g'oya, kontragent, aksioner, konsepsiya, hayotiy siklik davri, imidj, amaliy missiya, iyerarxiya, mezon, «maqsadli daraxt», harakat, faoliyat, hoxish, maqsad, xissiyot, istak, innovatsiya, bazis, qadriyat, diversifikatsiya, menejer, bozor segmentlari, tanazzul, optimistik va pessimistik, motivatsiya.

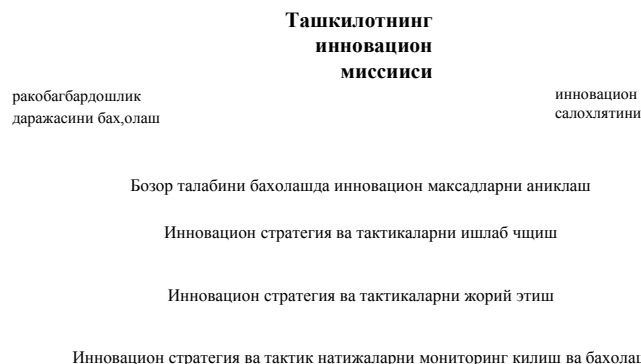
1. TASHKILOTNING MISSIYASI TUSHUNCHASI

Raqobatli bozor iqtisodiyoti sharoitida har qanday bozor subyektlari va individlari (ixtiyoriy korxona)ning innovatsion maqsadlari, istiqboli va uzoq

muddatli innovatsion strategiyalari ishlab chiqilib, amaliyotga joriy etilsa hamda natijalari monitoringi olib borilsa korxonaning raqobatbardoshlik darajasining ortishiga olib keladi. Natijada korxonaning innovatsion raqobatbardoshligi shakllanadi. Shu bois, korxonalarda innovatsion faoliyatni amalga oshirish murakkab ijtimoiy- iqtisodiy jarayon hisoblanadi ichki va tashqi omillar ta'sirida shakllanadi. Korxona innovatsion strategiyasining shakllanish mexanizmi, uning iqtisodiy mohiyati va amal qilishining obyektiv asoslarini chuqur anglab yetish, bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida raqobatni rivojlantirish shart- sharoitlarini aniqlash va ularni ta'minlash yo'llarini o'rganish, innovatsion jarayonlarni rivojlantirish mexanizmlaridan maqsadga muvofiq foydalanish, uning ijobiy ta'sirlari samarasini oshirish imkonini beradi (1-chizma).

Rasmdan ko'rinadiki, korxonaning innovatsion taktika va strategiyasining shakllanishi, avvalo, korxonaning missiyasi qanday qo'yilganligi bilan bog'liqdir. Olib borgan tadqiqotlar, xorijiy va mahalliy olimlarning mazkur sohadagi ilmiy izlanishlari natijasi shuni ko'rsatadiki, korxona missiyasining muvaffaqiyatli amalga oshishi birinchidan korxonaning raqobatbardoshlik muhitiga, ikkinchidan, innovatsion salohiyat ko'rsatkichlariga bog'liq. Shuning uchun korxonaning innovatsion strategiyalarini shakllantirishda korxonadagi

raqobatbardoshlik muhiti va innovatsion salohiyat ko'rsatkichlarini baholash uslubiyoti muhim ahamiyatga ega.



I-rasm. Korxona innovatsion taktika va strategiyasining shakllanish mexanizmlari¹⁶

Ayniqsa, o'tish davri iqtisodiyotida korxonalar faoliyatida innovatsion jarayonlarni namoyon bo'lish shakllari va usullari o'ziga xos xususiyat kasb etib, ularning samaradorligi iqtisodiyotda amalga oshirilayotgan mulkni davlat tasarrifidan chiqarish va xususiyashtirish hamda erkinlashtirish jarayonlariga ham bog'liq bo'ladi. Korxonalar o'zining ijtimoiy-iqtisodiy missiyasi va maqsadini samarali amalga oshirish uchun innovatsion asosda barqaror rivojlanishi zarur. Bu esa, korxonalar uchun manfaatli, yuqori darajada daromad keltiradigan ishlanmalar va yangiliklarni qo'llab-quvvatlash, energiya, resurs tejamlilikni ta'minlovchi samarali ilmiy hajmdor texnologiyalar va intellektual tizimlarni amaliyotga joriy etadigan innovatsion jarayonlar strategiya elementlarini bir tizimga keltirish mumkin.

¹⁶ Mualliflar i.f.d. E.D.Yusupov, i.f.n. Z.K.Kusharovich ishanmasi
48

Missiya. Missiya - bu zamonaviy strategik boshqaruv nazariyasining asosiy tushunchalaridan biri. Missiyaga turli mualliflar turlicha ta'rif bergan. Ba'zilar tashkilot missiyasini giper maqsad yoki "maqsadning shimday shakli, ma'lum biznesni boshqa unga o'xshagan korxonalardan farqini osongina ko'rsatadi" deyilgan. Boshqalarning fikriga ko'ra, korxona missiyasi uning barcha ishlab chiqarish tizimi tamoyillari ta'rifiga ko'ra aniqlanadi deyilgan.

Tashkilotning maqsadlari - tashkilotni erishmoqchi bo'lgan natijalariga erishish va uning barcha faoliyatlarini shu natijaga yo'naltirishdan iborat.

Tashkilotning asosiy faoliyat yo'nalishlarini belgilaydigan maqsadli funksiyasi yoki missiyasi mavjud bo'lishi lozim.

Tashkilotning missiya(g'oya)si - bu iqtisodiy omillami, ya'ni iqtisodiy texnologiyalami qo'llash orqali iqtisodiy omillami birlashtiruvchi va yo'naltiruvchi faoliyat yigindisi bolib:

- bazis sifatida namoyon bo'adi, ya'ni tashkilotning rejaviy yechimlarining barchasi uchun tayanch nuqta hisoblanib, uning maqsad va vazifalarini aniqlaydi;

- tashkilot aniq maqsadlarini amalda qo'llashda ishonchni oshiradi; - xodimlarning tanlangan yo'nalishlarga kuchlarini yo'naltirishga yordam qiladi, ularning harakatini birlashtiradi;

- tashkilot yuqori kontragentlari o'rtasida o'zaro tushunish va qo'llab-quvvatlash muhitini yaratadi (aksionerlar, moliyaviy firmalar va boshqalar).

Har doim ham tashkilotning qaysi biznes yoki notijorat faoliyati sohasi bilan shug'ullanishini bashorat qilib bo'lmaydi. Umumiy holda tashkilotning missiyasini quyidagicha tasvirlash mumkin:

- bozorda paydo bo'lgan yangi yoki qo'shimcha talabni qondirish uchun taklif etilayotgan mahsulot yoki xizmatlar;

- bozor munosabatlari sharoitida o'zini va rolini topa olishi;

- tashkilotning hayotiy siklik davri;

- ishlab chiqarish va boshqaruv texnologiyasi (jarayonlar, innovatsiyalar);

- tashkilotning falsafasi (asosiy qarashlar, qadriyatlar, motivlar);

- ichki konsepsiyasi (ichki manbalaridan yashovchanlik omillarigacha);

- tashqi ta'sir, imidj (hamkorlar, iste'molchilar, jamoalar oldida). Tashkilot missiyasini aniqlashda quyidagilarni e'tiborga olish lozim:

1. tashkilot tomonidan ishlab chiqarilgan tovarlar yoki xizmatlar, shuningdek, asosiy bozorlar va tashkilotda foydalaniladigan texnologiyalar nuqtai-nazaridan tashkilotning maqsadini shakllantirish;

2. tashkilotning tashqi muhitga nisbatan munosabatini;

3. tashkilot madaniyati: ushbu tashkilotda qanday ish muhiti mavjud; qaysi turdagi ishchilar ushbu iqlimni o'ziga jalb qiladi; firma rahbarlarining oddiy xodimlar bilan munosabatlarining asoslari;

4. mijozlar kim (iste'molchilar), qaysi mijozlar firma ehtiyojlari (iste'molchilar)ni muvaffaqiyatli qondirish mumkin.

Tashkilotning vazifasi uning maqsadlarini shakllantirishda asos bo'lib xizmat qiladi. Maqsadlar rejalashtirish tashkilot uchun boshlangich nuqtani ifodalaydi.

2. TASHKILOT MAQSADINING DARAXT MODELI

Mahsulotlarning hayotiy aylanish bosqichlarini hisobga olgan holda tashkilot o'zining mahsulotlarini ishlab chiqarish va xizmatlarni taqdim etish, turli xil texnologiyalardan foydalanishi va hakazolar orqali missiyasini amalga oshiradi.

Shunday ekan har qanday tashkilot umumiy maqsadlarga erishish uchun ehtiyoj va manfaatlarni qondirishga qaratilgan missiyani amalga oshirish uchun tashkil etiladi va faoliyat yuritadi.

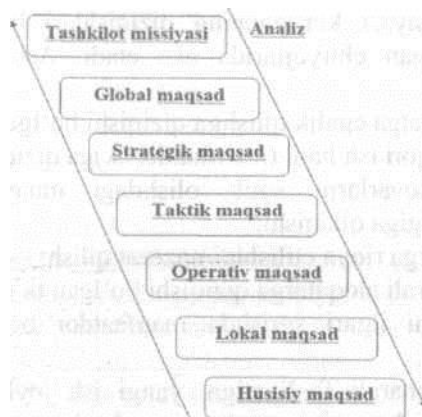
Tashkilot umumiy maqsadlarga bir nechta bo'tishi mumkin. Xuddi shuningdek, tashkilot a'zolari va guruhlarining turli xil maqsadlari ham bir - biridan farq qilishi mumkin.

Biroq, tashkilotning kamida bitta mehnat resurslarini (odamlarni) birlashtirishdek maqsadi mavjuddir. Menejment maqsadining daraxt qo'rmishining bir qismi 2 -chizmada tasvirlangan.

Missiya umumiy nuqtai nazardan shakllanadi va asosiy harakat yo'nalishini aks ettiradi, u tashkilotga aniqlik va individuallikni beradi.

Uning mavjudligi haqida aniq tasavurga ega bo'lgan tashkilot, o'z missiyasiga ega bo'lmaganidan katta muvaffaqiyatli bo'ladi.

Missiya ishbilarmonlik muhitida, tashkilotning obro'sini belgilashda, iste'molchilarni, hamkorlarni, aksiyadorlarni jalb qilish, firma nima ekanligini, nimaga intilishi, uning faoliyatida qanday rahbarlik qilayotgani haqida ma'lumot berish uchun katta ahamiyatga ega.



2-chizma. Tashkilot maqsadining daraxt modeli

Missiya tashkilotning maqsadlari va strategiyasini ishlab chiqish uchun asos bo'lib, uning tashkiliy tuzilishini belgilaydi.

Tashkilot madaniyatining shakllanishiga ta'sir ko'rsatadi, chunki tashkilot xodimlari o'z missiyasini bo'lib, uning erishilishiga yordam berishadi, shuningdek, qadriyat va prinsiplarni almashadilar.

Tashkilot darajasida, ayniqsa, katta miqyosda missiya diversifikatsiya qilinishi mumkin. Bo'laklarga ajratilgan yoki kichik tashkilot darajasida missiya yanada tushunarli va aniq shakllantirilib, odatda, faoliyatning va ishlab chiqarilayotgan mahsulotning aniq sohasini aks ettiradi. Missiyani belgilashda menejer mavjud tashkilotni rasman shakllanishini va har bir xodim tashkilotning barcha elementlaridan foydalanish mumkinligini tushunarli shaklda olib boradi.

Missiya ommaviy axborot vositalarida ham, biznes-rejalarda ham, yillik hisobotlarda va boshqa hujjatlarda aks ettiriladi.

Keng ma'noda missiya - faoliyat falsafasi, qarash va tashkilotning mavjudlik mazmunidir.

Missiyani shakllantirishdagi ushbu yondoshuv uzoq umr ko'radigan tashkilotlarga xos bo'lib, tashkilotning mavjudligi va mavjud bo'lishga intiladigan qadriyatlarini, tamoyillarini belgilaydi. Bunda tushunarliki, tashkilot missiyasining asosiy mazmunini o'zgartirmasdan, uni amalga oshirish shakllari o'zgaradi. Amaliy missiya (tor ma'noda) - bu muayyan tashkilot faoliyatining shakllangan maqsadiki, unda tashkilotning o'ziga xosligi va asosiy farqli tomonlari namoyon bo'ladi. Missiya ham tashkilotning mavjud qiyofasini aks ettirishi kerak.

Korxonaning missiyasi korxonaning qiziqishlari hamda ichki va tashqi omillarga boigan ehtiyojlarida aks etadi. Asosiy manfaatdor tomonlari:

- qo'shimcha qiymatga egalik qilishga qiziqishi boiganlar;
- xodimlarning yuqori ish haqi (manfaatdorlik)ga qiziqishi;
- mijozlarning tovarlarni sotib olishdagi muayyan imtiyozli sharoitlarning mavjudligiga qiziqishi;
- huquqiy meyorlarga rioya etilishini nazorat qilish;
- barqaror va samarali aloqalarga qiziqishi boigan ta'minotchilar;
- o'z maqsadlarini ilgari surishda manfaatdor boigan mahalliy jamoalar;
- tashkilotning samarali faoliyatiga, yangi ish joylarini ochishga, soliq imtiyozlari oshirilishiga qiziqqan jamoa va boshqalar.

Missiyada guruhlarining qiziqishlari aks etgan holda hisobga olinadi va bunda ularning manfaatlari o'zaro qarama-qarshi boiishi mumkin. Birinchi navbatda missiya manfaatdorlar egasi (egallari), xodimlar va mijozlarni hisobga oladi. Missiya kompaniyaning biznes yoki notijorat faoliyati bilan shug'ullanishida mos boigan asosiy qoidalar yoki tamoyillarni ko'rib chiqishi mumkin. Missiya menejerni qaror qabul qilishda yoki tanlov o'tkazishga yordam beradigan "asosiy tosh" dir.

Missiya foydali boiishi uchun:

- aniq va tushunarli;
- ishonchli;
- vaqt bo'yicha texnologik, miqdoriy aniq boiishi lozim.

Bunday missiya yoki istiqbolli qarashlar xodimlarni harakatga da'vat qiladi va rag'batlantiradi va biznes muhiti tomonidan ijobiy qabul qilinadi.

Yaxshi ishlab chiqilgan missiya ko'pincha quyidagilarni aks ettiradi:

- tashkilot tarixini, uning asosiy maqsadi, qadriyatlari, ustuvorliklari;
- tanlangan bozor segmentlarida xaridorlarning o'ziga xos ehtiyojlarini qondirish uchun faoliyatning asosiy yo'nalishini belgilash;
- bozor segmentlarini egallashning ustuvor yo'nalishlari va qaysi usullar tashkilotning kuchi, uning kuchli qobiliyatlari, omon qolish uchun zarur boigan mahsulotlarni rag'batlantirish afzalliklarini;
- tashkilotni kengaytirish va moliyalash, innovatsion, ekologik, ishlab chiqarish va texnologik jarayonlarni boshqarish kabi munosabatlarni.

Shu bilan birga, ushbu savollarga javob topish uchun kompaniya rahbariga murojaat qilinganda, tashkilotda mehnatga layoqatlilik tatqiqotlarini o'tkazish, tashkilotning hayotiy aylanish bosqichini hisobga

52

olgan holda talillar o'tkazish va malakali maslahatlarni olish kerakligi ko'rsatib o'tilgan.

Asosiy savollar: "Biz kimmiz?", "Biz nima qilyapmiz?" va "Biz qayerga boramiz?" kabi savollarga javob topish tashkilotning strategik qarashini aks

ettiradi.

Ko'pchilik mahalliy tashkilot rahbarlari o'z missiyasining ahamiyatini tushunmaslik yoki keraksiz deb hisoblab, o'z tashkilotining vazifasini tanlash va shakllantirishga e'tibor bermaydilar. 2008 yilgi moliyaviy inqirozdan omon qolgan ko'plab tashkilotlar aniq qarashlari, jumladan strategik qarashlari natijasida vaqtinchalik tirikchilik davrida foyda olish bosqichidan o'tishgan. Global inqirozning yangi sikli inqirozga qarshi boshqaruvda missiyaning muhimligini oshiradi. Shuni ta'kidlash kerakki, tashkilotning yaxshi ishlangan missiyasi samarali boshqaruvning yetarli, lekin to'liq boimagan elementi hisoblanadi.

Ko'plab rahbarlar tashkilotning haqiqiy ahvolini noto'g'ri tushunishadi. Bundan tashqari, menejerlar o'zlarini mukammal guruh deb hisoblashadi va shu bilan bira erishgan yutuqlari, inuaffaqiyatlari tashkiloming hozirgi vaziyatiga tanqidiy baholashda to'sqinlik qiladilar. Bunday harakatning sababi jarnoaning asosiy farovonlik manbai, kompaniyaning raqobatbardosh ustunligini tushunishning etishmasligi bo'lishi mumkin.

3. TASHKILOTNING MAQSADI VAUNING TURKUMLANISHI

Missiya tashkilot faoliyatining asosiy yo'nalishlarini aniqlasa, uning mavjudligini bildiradi, tashkilotning muayyan vaqtda aniqlangan holatini ifodalaydi. Maqsad, shuningdek, menejment mavjud prinsiplari va amalga oshirish usullari orqali tarkibiy va protsessual yondoshuvlami xarakterlaydi. Markazlashgan va markazlashtirilmagan maqsadga protsessual yondashish avtoritar va demokratik modellarni nazarda tutadi. Maqsadni belgilash, shuningdek, menejment xatti-harakatlariga asoslanadi.

Insonning hayotidagi, ayniqsa, tashkilot faoliyatidagi maqsadini qadrlash qiyin masaladir. To'g'ri maqsad allaqachon muvaffaqiyatning kalitidir. Tashkilotning boshqaruv tizimining barcha elementlari, boshqacha qilib aytganda, maqsadga bog'liq.

Maqsadlar asosida tegishli boshqaruv konsepsiyalari yaratiladi (masalan, dasturiy maqsadli boshqaruv yoki natijalami boshqarish).

Tarkibiy yoki protsessual yondoshuvlar asosidam maqsadlar yotadi. Ilmiy kategoriya sifatida maqsadlar ko'rinishi va turlariga qarab tasniflanadi (3-jadval).

Maqsadlar turli vaqtlarga mo'ljallangan. Eng uzoq muddat davomida strategik maqsadlar o'rta va qisqa muddatli maqsadlarni aniqlashga yo'naltiriladi. Maqsadlarning bu kabi tanazzulga uchrashi «maqsadli daraxt» deb nomlanadi, agar ishlab chiqarish diversifitsiyalashgan bo'lsa, unda bu «daraxtlar» «maqsadlar darchasi»ga aylanadi.

Vaqt o'tishi bilan maqsadlarni iyerarxik parchalanishi qo'shimcha

ravishda iyerarxiyamaqsadlarga aylanadi.

Bunday parchalanish tashkilotning iyerarxiy tarkibi darajasi yoki boshqarish darajasiga bog'liq.

3-jadval

Tashkilot maqsadlari klassifikatsiyasi¹⁹

Mezon	Ko'rinishi va tiplari bo'yicha maqsadlar guruhlar	
Tashkil etish davri	Strategik Taktik	Operativ
Tarkibi	Iqtisodiy Tashkiliy Ilmiy	Sotsial Texnik Siyosiy
Funksionaligi	Marketing Innovatsion Xodimlar bo'yicha	Ishlab chiqarish Moliyaviy Ma'muriy
Muhit	Ichki	Tashqi
Ustuvorlik	Ustuvor yo'nalishlar	Boshqalar
O'zgaruvchanlik	Miqdoriy	Sifatli, aralash
T akrorlanuvchanlik	Doimiy	Bir marotabalik
Iyerarxiya	Tashkilotlar	Boiimlar
Hayotiy aylanish bosqichlari	O'sish tartibi bo'yicha obyektlarni yaratish va loyihalash	Obyektning muddati Obyektning hayotiy aylanish jarayonining bajarilishi

¹⁹ А. М. Лялина Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — СПб.: Питер, 2009. - 39 с.: ил. - (Серия «Учебник для вузов»).

Tashkilotda maqsadlar iyerarxiyasi juda muhim rol o'ynaydi, chunki u barcha boimlar faoliyatining oliy darajadagi maqsadlariga yo'nalishini ta'minlaydi. YA'ni, xuddi daraxtlarning barglari, novdalari va shoxlari uning o'sishi uchun ishlaydi deb aytish mumkin. Agar "o'simliklar" misolida taqqoslashni davom ettirsak, shuningdek, daraxtni ildizlari daraxtni ozuqa bilan ta'minlaydi deb ta'kidlashimiz mumkin. Barcha daraxtlarning asosiy maqsadlarni amalga oshirilishi - bu foydali kislorod (foйда) ajratilishini anglatadi va o'zining hayotiy aylanish davrida o'rmonlarni yog'och bilan to'ldirish orqali tugatadi.

Iyerarxiya ichki maqsadlarga va ayrim boshqa klassifikatsiya mezonlariga mos keladi. Masalan, masalaning tarkibi(sodeijaniya), funksiyasi va muhit bo'yicha maqsadlar iyerarxiyasi bor. Maqsadlarning ustuvorligida -birinchi navbatda iyerarxiya yoki ketma - ketlik mavjuddir.

Takrorlanish mezonlariga asoslanib maqsadlar doimiy va bir marotabalik bo'ladi. Shuni ta'kidlash kerakki, maqsadlarning ko'pi shakl bo'yicha va vaqtda bo'yicha takrorlanuvchi bo'lib, shuning uchun yaratilgan texnologiyalarni saqlab qolish va maqsadlarni yaratish va maqsadlarni aniqlashda standart texnologiyalar yordamida vaqtni tejash imkonini beradi.

Tashkilotning yoki mahsulotning hayot aylanish bosqichi maqsadi aniqlangan u muhim ahamiyatga ega. Aylanish bosqichlari doimiy ravishda boimaydi, balki boshqamvni talab qiladi. Masalan, korxonaning savdo hajmi va korxonaning daromadlari sohaning tegishli indikatorlariga nisbati tahlili asosida maqsadlar tanlanadi: tezkorlik, barqaror o'sish yoki ishlab chiqarishni kamaytirishga erishiladi.

Tez o'sish - eng maqbul maqsad ammo bunday maqsadni amalga oshirish eng murakkab masaladir. Barqaror o'sish shuni ko'rsatadiki, tashkilot nisbatan bir xil sur'atlarda rivojlanadi, shuningdek, maqsadni amalga oshirish barobarida bozor segmenti saqlanib qoladi. Ba'zan tashkilot ataylab rivojlanish tezligini pasaytirishni yoki sekinlashtirishni maqsad qiladi. Bu holat har doim ham inqirozning oqibati emas.

Uchta maqsad ham tashkilotning hayot aylanish jarayonining barcha bosqichlarida turli kombinatsiyalarda va izchillikda amalga oshiriladi. Maqsad turlarini turli mezonlarga qarab, tashkilotning rivojlanishining turli bosqichlarida ko'rib chiqish maqsadlarni to'g'ri belgilash uchun bir qator asosiy talablarni shakllantirishga imkon beradi.

Maqsadlar erishilgan yutuqlarqa ko'ra, optimistik va pessimistik, aniq va aniq boimagan vaaniqlangan bo'lib. Maqsadlarga erishish

55

asosiy talab hisoblanadi. Maqsadlarga osongina erishilmaydi, lekin ayni paytda, ular aniq bo'lishi kerak. Maqsadlarga erishish-xodimlarning motivatsiyasining ta'minlangan-ligi natijasidir.

Shunday qilib, aniq boimagan maqsadlar moijalni yo'qotilishiga olib keladi va tashkilotning ishiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Soxta mamnuniyatni, harakatsizlikni va xatti-harakatlamining nomuvofiqligini oldini olish rahbariyat uchun juda qiyin kechadi, lekin shunga qaramasdan erishish mumkin boigan maqsadlarni belgilashi kerak.

Agar maqsad aniq boiib, miqdoriy va sifat jihatidan qat'iy aniqlangan boisa, uning natijadorligi obyektiv boiadi. Maqsadning o'ziga xosligi uning aniqligiga qaratilgan. Maqsadlar tizimi savollarga aniq javob berishi kerak: kimni, nimani, qanday qilib, qachon va qayerda kabi savollarga aniq javob berishi kerak. Maqsadning o'ziga xosligi ko'pchilik xodimlarga buni to'g'ri tushunishga imkon beradi va shuning uchun xodimlar maqsadlamimuvofiq ravishdaamalga oshirilishiga erishishda o'zlarining xissalarini qo'shadi.

Maqsadning o'ziga xosligi uning barqarorligini, o'zgarimasligini talab qiladi. Shu bilan birga, iqtisodiyotda ichki va tashqi muhit, shu jumladan, tashqi muhit juda beqaror boiib, hatto tajribali rahbarlar iqtisodiyotdagi o'zgarishlarni tasavur qilish qiyin kechadi. Bunday beqarorlik maqsadning moslashuvchanligi talabini ilgari suradi. Maqsadlar tashqi atrof-muhitdagi o'zgarishlarga mos ravishda belgilash imkoniyatini ta'minlaydigan tarzda o'rnatilishi kerak. Maqsadning moslashuvchanligi darajasi ham uning iyerarxiyasidagi o'miga bog'liq. Ko'rinib turibdiki, yuqori darajadagi maqsadlar yanada barqaror boiadi va ularni atrof-muhitdagi kichik o'zgarishlarga moslashtirish shart emas. Ammo, agar yuqori darajadagi maqsadlarga jiddiy o'zgartirishlar kiritilgan boisa, maqsadlar zanjiri ham o'zgarishi kerak, bu uchun tushuntirish ishlarini olib borish kerak. Bu imkoniyat agar maqsadlarni dastlabki belgilashda muvofiqlik talabi bajarilgan boisa mumkin boiadi.

Missiya, strategiya yoki siyosat sohasidagi sezilarli darajadagi o'zgartirishlarni tashkilot xodimlariga yetkazish va ularni to'g'ri tushuntirish ishlarini olib borishi va o'z vazifalarini bajarishda o'rinli foydalanishlarini tushuntirish kerak. Menejrlarning asosiy vazifalaridan biri - tashkilot tuzilmasining maqsadlariga mosligini ta'minlash va xodimlarni lavozim va ish joylari bo'yicha to'g'ri taqsimlashdan iborat. Maqsadlarning muvofiqligi strategik, uzoq muddatli maqsadlar missiyaga mos kelishi kerakligini, o'rta muddatli va qisqa muddatli maqsadlar uzoq muddatli boiishi kerakligini anglatadi. Maqsadlarning butun iyerarxiyasi

nafaqat vaqtga, balki yo'nalish va mazmunga ham muvofiq bo'lishi kerak.

Shunday qilib, tanlangan mezonlarga asoslanib, asosiy maqsadlarga qarab xodimlar, yetkazib beruvchilar, xaridorlar, turli jamoatchilik, siyosiy tashkilotlar va, nihoyat, butun jamiyat tomonidan turli xil manfaatli maqsadlarni ko'rib chiqish qanchalik qiyinligini ko'rsatadi va menejerlar uchun ushbu manfaatlarni samarali muvofiqlashtirish va boshqarish bu qanchalik muhim

ekanligini ko'rsatadi.

Maqsadlar belgilanadigan yo'nalishlar, bu sohada ishtirokchilarning manfaatlarini muvozanatlash uchun keng miqyosh maqsadlar yb'nalishidagi menejerlarni jalb qiladi. Shuni ta'kidlash kerakki, manfaatlarning vektorlarini muvofiqlashtirish va natijada maqsadlar chiziqli bo'lmagan ko'rinishga ega boiadi, lekin ularning bog'iqligi murakkabroq va ularni rasmiylashtirish qiyin kechadi. Har bir tashkilot maqsadlar, qadriyatlar va manfaatlar to'plami bilan tavsiflanadi. Har bir insonning maqsadlarini boshqalarning maqsadlari va tashkilotning umumiy maqsadlari bilan kelishish deyarli mumkin emas.

Siyosiy munozaralar, tushuntirish ishlari, ishonchli mulohazalar, muzokaralar, fikr almashish va murosaga kelishish - bu kelishmovchiliklarni va tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyatlarini yengib o'tishning uzoq va murakkab usuli hisoblanadi. Bularning barchasi menejerlarning nafaqat zamonaviy boshqaruv texnologiyalarini, balki sezgi, boshqaruv san'ati bilimlarini ham talab qiladi.

Tashkilotning real aniqlangan maqsadlarni hisobga olganda, uning faoliyatini asosiy yo'nalishlaridan (tijorat yoki notijorat) kelib chiqib harakat qilish kerak. Tashkilot boshqa tashqi maqsadlarni oldingi o'rinlarga (iste'molchi sifatida qarash, xodimlarga g'amxo'rlik qilish, ijtimoiy, ekologik mas'uliyat va hakazo.) qo'yishni qanchalik targ'ibot- tashviqot qilmasin, hamon tijorat tashkilotlarining asosiy ichki maqsadi - daromad olishni ko'zda tutadi. Qolgan maqsadlar ko'proq foyda keltirishi ehtimoldan yiroq emas.

Tijorat tashkilotlarning iste'molchilarni himoya qilish nuqtai- nazaridan, atrof-muhit, adolatli va arzon narx kabilar haqidagi har qanday fikrlari tashkilotning foydasi uchun samarali boiadi. Agar tashkilot foyda qilmasa, u omon qolmaydi. Bular bozor munosabatlarining talablaridan kelib chiqadi.

Ma'lumki, tashkilot faoliyatidagi eng muhim erishilgan ijobiy natijalari vaqtincha boiib, daromad olish maqsadidan farqli o'laroq vaqtinchalik maqsadlar boiishi mumkin. Misol uchun, omon qolish va /

57

yoki tubqayta qurish dam. Mazkur vaqtda biz katta yo'qotishlar haqida gapirishimiz mumkin.

Agar tijorat tashkilotlarining rahbariyati pul topish va uni ko'paytirish uchun qo'shimcha imkoniyatlar mavjud ekanligini tushunib etsa, boshqa maqsadlari ularning raqobat muhitida daromadga ta'siri nuqtai nazaridan ko'rib chiqiladi. Ushbu maqsadni anglash barcha xodimlarning ishini rag'batlantiradi, tashabbus va mas'uliyatni oshiradi. Notijorat tashkilotlarida yana bir holat rivojlanmoqda. Aslida bu tashkilotlar soliq tizimi, tijorat tashkilotlarining foydasi tufayli mavjuddir.

Notijorat tashkilotlarining tajribali rahbarlari siyosiy va shaxslararo yondoshuvlarni muayyan qadriyatlar bilan birlashtirishga harakat qiladilar.

Maqsadlarning aniqligi bizni ta'lim sohasidagi ishtirokchilarning manfaatlarini baholashga va muayyan guruhlarining ziddiyatli manfaatlarini aniqlashga imkon beradi.

4. MAQSADNI SHAKLLANTIRISHDA YECHIMLARNING TURKUMLANISHI VA MAQSADGA ERISHISH JARAYONI

Maqsadlarni belgilash jarayoni va umuman, har bir tashkilotda boshqaruv jarayoni turli yo'llar bilan amalga oshiriladi va amalga oshirilmoqda. Shunga qaramay, maqsadlarni aniqlash texnologiyasiga umumiy bo'lgan maxsus talablar mavjud.

Maqsadni aniqlash muhim nazariy tushuncha hisoblanib, maqsadni belgilash xatti-harakatlari, asosan, E. Lokke¹⁷ va uning hamkasblarining tatqiqotlari va ishlariga bog'liqdir.

Tanlangan maqsadlar nazariyasi tashkilotdagi oqilona xatti-harakatlar ta'siriga, qadriyatlar, maqsadlar va boshqaruv qarorlar o'rtasidagi munosabatlar muammolari G.Saymon¹⁸, Dj. Marchemlarning ishlari bilan bog'liq. Ushbu asarlarda qiymat to'g'risidagi taxminlar, qaysi maqsadlar eng afzal yoki kerakli ekanligi ta'kidlangan.

Qiymati aniqroq va o'ziga xos bo'lganligi taxmin qilingan natijalarga nisbatan ularning ta'sirini kuchaytiradi. Qiymat haqidagi taxminlar qanchalik aniq va yanada aniqroq bo'lsa, u holda boshqaruv qarorlariga yanada ta'siri kuchayadi.

¹⁷ Теория постановки целей У. Локке (1968)

¹⁸ Герберт Александер Саймон (англ. Herbert A. Simon-, 15 июнь 1916, Милуоки — 9 февраль 2001, Питтсбург, АКШ) — ижтимоий, сиёсий ва иқтисод фанлар соҳасидаги Америкалик олим, ишлаб чиқувчилардан бири

Odatda iyerarxikada yuqori lavozimni egallagan ishtirokchilar katta qiymatga ega boigan qarorlar qabul qilishadi, quyi darajadagi ishtirokchilar katta amaliy asosga ega va to'g'ridan-to'g'ri amaliy ahamiyatga ega boigan qarorlar qabul qilishadi.

Shunday qilib, maqsadlarga oid boshqaruv qarorlari va tashkilot faoliyatidagi maqsadlarni belgilash eng muhim hisoblanadi. Maqsadlarni belgilash uchun yechimlarni tasniflash jadvalda keltirilgan (4-jadval).

Rahbariyatga yaqin boiganlar tashkilotning istiqbollari to'g'risida qaror qabul qiladi, quyi lavozimni egallaganlar vazifalarni yanada samarali bajarish uchun eng yaxshi usullarni tanlashadi. G.Simon fikricha, ushbu ikki turdagi qarorlar butunlay boshqa mezonlarga asoslanadi: maqsadlarni tanlash va e'lon qilish kerak, vositalarni tanlash empirik usul orqali amalga aylanishi mumkin.

Boshqaruv qarorlari ularni shakllantirish, qabul qilish va amalga oshirishda ularga yuklangan umumiy talablarga javob berishi kerak.

4-jadval

Maqsadni shakllantirishda yechimlarning turkumlanishi ²²

Maqsad mezonlari	Qaror sinflari
Tuzulish darajasi	Zaif tuzilgan (dasturlashtirilmagan) Yuqori darajada tuzilgan (dasturlashtirilgan)
Tarkibi	Iqtisodiy, ijtimoiy, tashkiliy, texnik, ilmiy
Maqsadlar soni	Yagona maqsadli Ko'p maqsadli
Davomiyligi	Strategik (uzoq muddatli) Taktik (o'rta muddatli) Operativ (qisqa muddatli)
Qaror qabul qiluvchi shaxs	Individual Jamoaviy
Maqsadni belgilash bosqichlari	Butun tashkilot, uning tarkibiy bo'linmalari, funksional xizmatchilar, alohida shaxslar
Ta'sir doirasi	Bir bosqichli Ko'p bosqichli
Maqsadni belgilash yo'nalishlari	Ichki, tashqi

²² А. М. Лялина Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — СПб.: Питер, 2009. — 43 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).

Maqsadlarni belgilashga asoslanib, boshqaruv qarorlari quyidagicha bo'lishi lozim:

- samarali va pragmatik, aniq belgilangan;
- tashkilot maqsadlariga erishish uchun yo'naltirilgan;
- ularni samarali amalga oshirishi tashkilotga ma'lum bir foyda olib kelishi kerak.

Ma'lumki, boshqaruv jarayoni bir necha bosqichlami: muammo, maqsad, vaziyat, qaror bosqichlarini o'z ichiga oladi. Boshqarish jarayonining bir qismi sifatida maqsadlami belgilash jarayonida ham ma'lum bir texnologiya asosida etaplar, bosqichlar, operatsiyalar va boshqalar mavjud. Bunday texnologiya odatda quyidagi bosqichlami o'z ichiga oladi:

1. Atrof muhitni tahlil qilish va uning natijalarini tushunish
2. Tegishli missiya va / yoki strategik maqsadni ishlab chiqish
3. Maqsadlar tizimini ishlab chiqish jarayoni (maqsadlami belgilash)

Maqsad tizimini ishlab chiqish jarayonining har bir bosqichi (maqsadlami belgilash) quyidagi bosqichlami o'z ichiga oladi: birinchi bo'lib, atrof muhitdagi tendensiyalarni tahlil qilish va aniqlash (ichki va tashqi); tashkilotning umumiy maqsadlariga erishish; maqsadlar iyerarxiyasini (daraxtlarni, shajarani) qurish; shaxsiy maqsadlarni belgilash.

Tashkilotni qamrab olgan muhit nafaqat missiyani o'rnatish uchun mavjud bo'lmaydi. Tashkilotning maqsadlari uning mavjud holatiga juda bog'liq bo'lib, iqtisodiyot, siyosat, huquq, fan, texnika va boshqa sohalaridagi zamonaviy rivojlanish tendensiyalarni o'z vaqtida aniqlash imkonini beradi. Rahbariyat tegishli maqsadlarni amalga oshirishda atrof- muhit holati haqida oldindan bilish imkoniyatiga ega. Maqsadlarni belgilash bosqichida menejerlar atrof- muhitning tarkibiy qism(holat)larini hisobga olishlari kerak. To'g'ri, hamma narsani hisobga olish imkoniyati yo'q. Bunda menejerlar, ayniqsa, iqtisodiyot rivojlanishining noaniqlik bosqichlarida kutilmagan vaziyatlarga tayyor turishi kerak.

Ikkinchi bosqichda tashkilot uchun umumiy maqsadlarni belgilash zarur. Bunda tashkilot faoliyati yo'nalishlaridan ishonchli va asosiy hisoblanganlarni tanlash kerak. Bundan tashqari, maqsadlarni belgilash texnologiyasida aniq mezonlarga muvofiqaniqlangan maqsadlarni mazmunli va sifatli rasmiylashtirish uchun vositalarni taqdim etishi kerak. Tashkilot missiyasining mezonini, uning muhitini, tendensiyasini rivojlanishi bilan belgilanadi. Maqsadlarni belgilash jarayoni ushbu muhitda tashkilotning pozitsiyasiga, xususan, resurslar bilan ta'minlanganlik xususiyatiga bog'liqdir.

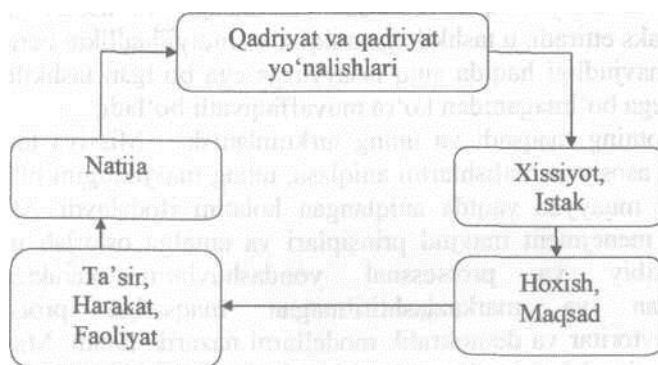
Uchinchi bosqich maqsadlarni qurish yoki ularning iyerarxiyasini qurish bilan bog'liq. Iyerarxiya barcha yo'nalishlarda va maqsadlarda muhim ahamiyatga ega.

To'rtinchidan, shuningdek, juda muhim bosqichda tuzilishda mantiqiy to'liqlikka erishilishi kerak. Maqsadlar har bir xodimga o'z vaqtida yetkazilishi kerak. Har bir ijrochi shaxsiy qiziqishlari va maqsadlar orqali tashkilotning yakuniy maqsadlariga erishish, o'z missiyasini amalga oshirish jarayoniga qo'shilishlari shart.

Eng muhim va hal qiluvchi omil - qadriyatlarga, hissiyotlarga, istaklarga, o'zlarining va belgilangan maqsadlarga ega bo'lgan ijrochining harakatlarga

o'tishidir (3-chizma).

Maqsadlarni belgilash jarayoni uzluksizlik, diskretlik, sikllilik, dinamiklik, samaradorlik va boshqalar ko'rsatkichlarda ifodalanadi. Motivatsiya va bog'iqlik (majburiyat)- bu shaxs va tashkilot uchun samarali faoliyatning asosidir.



3-chizma. Maqsadlarni belgilash jarayoni(E. Lokku bo'yicha).

Tashkilot manfaatlariga ta'sir ko'rsatadigan maqsadni qo'yish, missiyani shakllantirish juda muhimdir, ammo insonlar o'zlarining so'zlariga ishonmasalar bular shunchaki so'z bo'lib qolaveradilar.

Xulosa qilinganda, korxona missiyasining mazmuni, uning strategik rivojlanishi haqidagi qarashlari, maqsadlar tizimini yaratish inson faoliyatining har qanday sohasidagi muvaffaqiyatga erishish uchun eng muhim omil bo'lib hisoblanadi.

Boshqaruvning ushbu muhim tarkibiy qismlariga rahbarlarning yetarlicha e'tibor berilmasligi yo'nalish samarasini yo'qotishga olib

61

keladi, natijada samaradorlik, natijadorlik va hosildorlik kabi ko'rsatkichlar pasayadi.

Uchinchi bob bo'yicha xulosa

Korxona innovatsion taktika va strategiyasining shakllanish mexanizmlari, korxonaning innovatsion taktika va strategiyasining shakllanishi, avvalo, korxonaning missiyasi qanday qo'yilganligi bilan bog'liqdir. Missiya - bu zamonaviy strategik boshqaruv nazariyasining asosiy tushunchalaridan biri.

Tashkilotning maqsadlari - tashkilotni erishmoqchi bo'lgan natijalariga erishish va uning barcha faoliyatlarini shu natijaga yo'naltirishdan iborat.

Tashkilot maqsadining daraxt modeli. Mahsulotlarning hayotiy aylanish bosqichlarini hisobga olgan holda tashkilot o'zining mahsulotlarini ishlab chiqarish va xizmatlarni taqdim etish, turli xil texnologiyalardan foydalanishi va

hakazolar orqali missiyasini amalga oshiradi.

Missiya umumiy nuqtai nazardan shakllanadi va asosiy harakat yo'nalishini aks ettiradi, u tashkilotga aniqlik va individuallikni beradi.

Uning mavjudligi haqida aniq tasawurga ega boigan tashkilot, o'z missiyasiga ega boimaganidan ko'ra muvaffaqiyatli boiadi.

Tashkilotning maqsadi va uning turkumlanishi. Missiya tashkilot faoliyatining asosiy yo'nalishlarini aniqlasa, uning mavjudligini bildiradi, tashkilotning muayyan vaqtda aniqlangan holatini ifodalaydi. Maqsad, shuningdek, menejment mavjud prinsiplari va amalga oshirish usullari orqali tarkibiy va protsessual yondashuvlarni xarakterlaydi. Markazlashgan va markazlashtirilmagan maqsadga protsessual yondashish avtoritar va demokratik modellarni nazarda tutadi. Maqsadni belgilash, shuningdek, menejment xatti-harakatlariga asoslanadi.

O'z-o'zini nazorat savollari

1. Tashkilotning missiya(g'oya)si - bu?
2. Missiya asosan qanday muhitda shakllanadi?
3. Keng ma'noda missiya nima?
4. Tor ma'noda missiya nima?
5. Tashkilot maqsadining daraxt modeli?
6. Tashkilotning maqsadi nimalardan iborat?
7. Tashkilotning turkumlanishi?
8. Korxona innovatsion taktika va strategiyasining shakllanish mexanizmlarini keltiring?
9. Missiya foydali boiishi uchun qanday boiishi kerak?
10. Tashkilot maqsadlari klassifikatsiyasi?
11. Maqsadlarga erishish nimaning natijasidir?
12. Maqsadni shakllantirishda yechimlarning turkumlanishi va maqsadga erishish jarayoni?

Aqlli boiishning o'zi kioya emas,

aqlni ishlata bilish kerak.

Sitseron

IV- BOB. MENEJMENTGA TIZIMLI-VAZIYATLI YONDOSHUV NAZARIYASI

Kalitli so'zlar: unsur, tizim, harakat, bog'liqlik, iqtisodiy tizim, ijtimoiy tizim, korxona, moddiy tizim, mavhum tizim, tizimli yondoshuv, vaziyatli yondoshuv, funksional yondoshuv, miqdorli yondoshuv, kibernetika, materiya, jism, bog'liqlik, moliya, tamoyil, konsern, menejment ob'kti, menejment subyekti, milliy xojalik, dekompozitsiya, vaziyat, tizimli menejment, optimal yechim.

1. TIZIM, UNING TURLARI VA VAZIFALARI

“Tizim” soʻzi yunoncha boʻlib, qonuniy jihatdan bir-biriga bogʻlangan koʻplab unsurlarning maʼlum bir yaxlitligini ifodalaydi. Unsurlar - murakkab yaxlit narsaning tarkibiy qismidir. Moddiy dunyo juda koʻp tizimdan tashkil topgan

Boshqacha qilib aytganda, tizim - bu tashkil etuvchilardan iborat boʻlgan yagona butunlikdir.

Tizim nuqtai nazaridan qaraganda ishlab chiqarish axborot aloqalari bilan birlashsa, kibernetika tizimini tashkil etadi. Tizim unga kiruvchi elementda ifodalanuvchi unsurlar sifati va holati bilan xarakterlanadi, boshqa tizimlar bilan oʻzaro taʼsir natijasida mavjud boʻladi, yaʼni doimo harakatchan, oʻzgaruvchan xususiyatga egadir.

Harakat - bu materiyaning mavjud boʻlish usulidir. Dunyoda harakatsiz materiya va materiyasiz harakat mavjud emas. Harakat faoliyat, energiyani ifodalaydi. Bizni oʻrab turgan tabiat maʼlum tizimni yoki birikmani, jismlar bogʻliqligini tashkil etadi. Bu yerda jism deganda barcha moddiy haqiqat, yulduzlardan tortib atomlar, efir zarrachalarigacha tushuniladi.

Demak, tizim - bu jismlarning tabiatini belgilovchi tarkibiy unsurlardan tashkil topgan birikmasidan iborat.

Bogʻliqlik - obyektiv dunyoning eng muhim xususiyatlaridan biridir. Bogʻliqlik mavjudlik tufayli dunyo hodisalarining betartib yigindisi emas, balki qonuniy harakat jarayonidan iboratdir. Tizimlar turli shakllarga ega boʻladi. Turli-tuman boʻlishiga qaramay, ularni shartli ravishda quyidagi turlarga ajratish mumkin: texnikaviy, texnologik, biologik, tashkiliy, iqtisodiy va ijtimoiy tizimlar.

Tizimning har bir turi oʻzining aniq vazifalariga ega:

- texnikaviy tizim, uskunalar majmuining oʻzaro bogʻliq yigʻindisidan iborat (bu korxonaning ishlab chiqarish quvvatlaridir);

- texnologik tizim qonun-qoida, meyor, standartlar yigʻindisi, marketing xizmatidan iborat;

- tashkiliy tizim ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirish, mehnat resurslaridan maqbul ravishda foydalanish, menejment tashkiliy tizimlarini yaratish uchun imkon beradi.

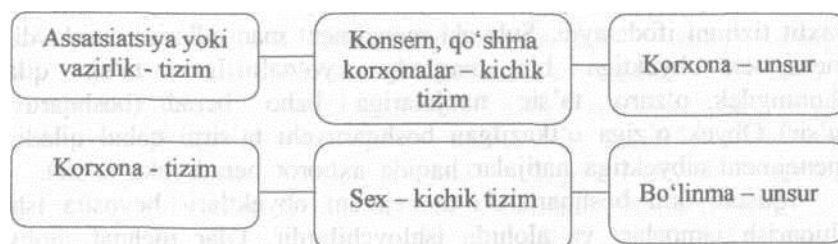
Texnikaviy, texnologik va tashkiliy tizimlar birgalikda iqtisodiyotni boshqarishning tashkiliy-texnikaviy jihatlarini taʼminlaydi:

- milliy xoʻjalikning iqtisodiy tizimi ham ishlab chiqarish, ham ayirboshlashda yuz beruvchi barcha xoʻjalik, moliyaviy, tashkiliy jarayonlar birligini ifodalaydi. Iqtisodiy tizim menejment tizimini qayta qurishda uzluksiz va maqsadli jarayonni aks ettirib, barcha boshqa tizimlar faoliyati

samaradorligiga katta ta'sir ko'rsatadi.

Shu bilan birga, boshqa tizimlar ham iqtisodiy tizimga o'z ta'sirini o'tkazishi mumkin (masalan, ijtimoiy tizim);

- ijtimoiy tizim iqtisodiy tizim bilan birga iqtisodiyot maqsadlarini belgilaydi, menejmentning tamoyil va uslublarini shakllantiradi, ya'ni iqtisodiyotni boshqarishning ijtimoiy-iqtisodiy jihatlarini ifodalaydi. Hozirgi davrda iqtisodiyotda ijtimoiy o'zgarishlar amalga oshishi, menejmentda demokratiyaning asoslari kengayishi, hamkorlikning yangi shakllari yaratilishi, bozor munosabatlariga o'tilishi, butun milliy xo'jalik tarkibi qayta qurilishi bilan bogliq ravishda ijtimoiy tizimning ahamiyati ortib bormoqda.

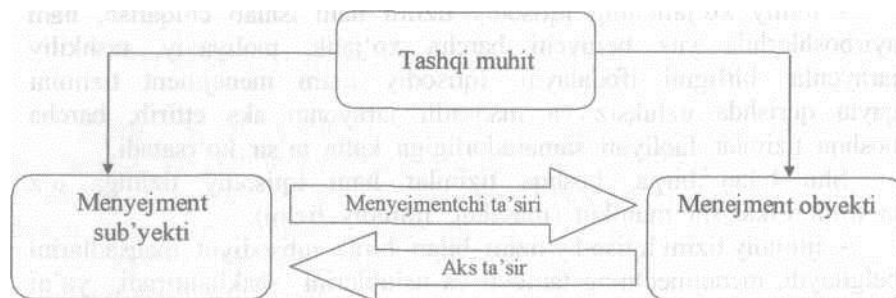


4-chizma. Korxonani yaxlit tizim sifatida shakllanishi

Inson eng muhim va faol unsur bo'lgan ijtimoiy-iqtisodiy tizim asosini ijtimoiy, jamoa, shaxsiy manfaatlar, siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy, huquqiy, mehnat manfaatlarini tashkil etadi.

Agar korxonani yaxlit tizim sifatida tahlil etsak, u kichik tizimlar va unsurlar yig'indisidan iboratligini ko'ramiz.

Demak, boshqariladigan tizim bir vaqtning o'zida boshqaruvchi tizim ham bo'lishi mumkin. Menejmentchi tizimiga korxona, konsemlarning boshqaruv jarayonini, ya'ni kishilar jamoasida ochiq maqsadga qaratilgan ta'sir etish jarayonini ta'minlovchi unsur va kichik tizimlari kiradi. Boshqariladigan tizimga korxona, konsemlarning bevosita moddiy boyliklar yaratish va xizmat ko'rsatish jarayonini ta'minlovchi unsur va kichik tizimlari kiradi.



5-chizma. Menejment obyekti va subyekti o'rtasidagi tizim

Moddiy tizim sifatida o'rganiladigan ishlab chiqarish ishlab chiqarish vositalari, shuningdek, mehnat predmetlarini tayyor mahsulotga aylantiruvchi ishlab chiqarish jarayonlari yigindisidan iborat.

Iqtisodiyotni boshqarish menejment obyekti va subyektidan iborat yaxlit tizimni ifodalaydi. Subyekt menejment maqsadlarini aniqlaydi va menejment obyektiga bir maqsadga yo'naltirilgan ta'sir qiladi, shuningdek, o'zaro ta'sir natijalariga baho beradi (boshqaruvchi ta'sir). Obyekt o'ziga o'tkazilgan boshqaruvchi ta'simi qabul qiladi va menejment subyektiga natijalar haqida axborot beradi (aks ta'sir).

Iqtisodiyotni boshqarishda menejment obyektlari- bevosita ishlab chiqarish jamoalari va alohida ishlovchilardir. Ular mehnat faoliyati natijasida ishlab chiqarish moddiy unsurlari, mehnat qurollari va predmetlariga ta'sir etadi.

2. O'ZBEKISTON IQTISODIYOTI YAXLIT IJTIMOY-IQTISODIY TIZIM SIFATIDA

O'zbekiston Respublikasi milliy xo'jaligi- korxonalar, birlashmalar, tashkilot, tarmoqlar va mintaqalardan iborat murakkab, o'zgaruvchan, yaxlit ijtimoiy-iqtisodiy tizim bo'lib hisoblanadi. Uning har bir bo'gini ijtimoiy ishlab chiqarish va takror ishlab chiqarish, taqsimot va iste'molning turli jarayonlarini amalga oshiradi, bir-biri bilan uzviy bogliq va bir-birini todiradi.

O'zbekiston Respublikasi milliy xo'jaligi iqtisodiy tizimdir, chunki mehnat va moddiy resurslar qo'shilishi natijasida moddiy boyliklar, shu jumladan, milliy daromad yaratiladi, shuningdek, jamiyat ishlab chiqarish kuchlarining kengaytirilgan takror ishlab chiqarilishi jarayoni yuz beradi. Shu bilan birga, respublika milliy xo'jaligi ijtimoiy tizim hamdir, chunki davlat kishilar tomonidan yaratilgan tashkilotdir. Mehnat jarayonida kishilar o'zaro ijtimoiy munosabatda bir-birlari bilan o'zaro ta'sirda bo'ladilar, o'z faoliyatlari natijalarini ayirboshlaydilar.

Demak, ijtimoiy munosabatlar subyektlari kishilardan, obyektlari esa ulaming turli sohalaridagi turli-tuman faoliyatlaridan (ishlab chiqarish, fan, madaniyat, san'at va hakazo.) iborat.

O'zbekiston Respublikasi milliy xo'jaligi boshqamv tizimi iqtisodiy, siyosiy, g'oyaviy, ahloqiy, mhiy va boshqa munosabatlar yigindisidan iboratdir. Ulaming orasida eng muhimi iqtisodiy munosabatlardir.

Iqtisodiy ishlab chiqarish munosabatlari - bu barcha ustqurma munosabatlar asosida turavchi va o'z salmogi jihatidan munosabatlar tizimida yetakchi boigan asosiy munosabatlardir. Shu sababli, respublika iqtisodiyotini qayta qurishning mohiyati ma'muriy munosabatlar ustunligidan iqtisodiy munosabatlarga menejmentning barcha darajalarida manfaatlarni boshqarish va kishilar manfaatlari vositasida boshqaruvga o'tishdan iborat. Lekin mehnat jamoalari faqat iqtisodiy emas, balki ijtimoiy-siyosiy, mafkuraviy, huquqiy vazifalarni ham bajaradilar. Demak, milliy xo'jalik boshqamvi obyekt sifatida murakkab, o'zgaruvchan ijtimoiy-iqtisodiy tizimdan iborat ekan.

Tarkibiy jihatdan respublika milliy xo'jaligi turli xil ishlab chiqarish unsurlaridan (ish joyi, sex, korxona, konsem, tarmoq va hakazo.) iborat. Iqtisodiyotning asosiy bo'g'ini - korxonadir. Korxona (firma) o'z ish natijalari bo'yicha toliq javobgardir. Korxona

daromadlari butun mehnat jamoasi mehnati natijasi bilan uzviy bog'liqdir.

Iqtisodiyotni boshqarish tizimi ikki kichik tizimdan - axborot oqimlari bilan bir tizimga bogiangan ishlab chiqarish jamoasi va boshqaruvchilar jamoasidan iborat menejment obyekti va subyektidan tashkil topgan. To'g'ri aloqa yoilari bo'yicha yuqoridan pastga - boshqaruv buyruqlari, aks ta'sir yo'llari bo'yicha pastdan yuqoriga - qarorlar bajarilishi haqida axborot yuboriladi.

Korxona(firma) sex, bo'inma, xizmat kabi unsurlarning o'zaro bog'lanmagan, tasodifiy birikmasi emas. U o'zi tashkil topgan unsurlarning korxona tashkil etilishida ko'zda tutilgan maqsadga erishish uchun o'ziga xos birikishidan iborat. Korxona(firma) yirikroq ijtimoiy iqtisodiy tizim - tarmoq tarkibiga kiradi va uning unsuridan iborat boiadi, tarmoq esa o'z navbatida yaxlit tizim - milliy xo'jalikning tarkibiy qismidir.

Shunday qilib, O'zbekiston milliy xo'jaligi yaxlit yirik tizim bo'lib, barcha tarm oqlami xo'jalik yuritishning murakkab mexanizmiga biriktiradi.

3. MENEJMENT NAZARIYASIDA TIZIMLI YONDOSHUV

Tizimli yondoshuv - bu fikrlash uslubidir²³. Tizimli yondoshuv boshqaruv haqidagi turli maktablar yondoshuvlarining asosiy kamchiliklarini bartaraf etishga imkon beradi, ya'ni turli maktab namoyondalari asosiy e'tiborini bir muhim elementga qaratish bilan cheklanib qoladi. Bu esa, obyekt to'g'risida yakdil fikmi aytish va xulosa chiqarishda xatoliklarga olib keladi.

Menejmentda tizimli yondoshuv, awalo, menejment obyektni murakkab ijtimoiy-iqtisodiy, o'zgaruvchan tizim, ichki tartib va o'zaro aloqada bir butun yaxlitlikni tashkil etuvchi unsurlar yigindisi sifatida o'rganilishini ifodalaydi. Tizimli yondoshuv boshqariladigan ob'yehtning barcha tarkibiy qismlariga uzviy amal qilishini ta'minlaydi, bir tomonlama yondoshuvni inkor etadi, tizimning turli unsurlari o'rtasida nomutanosiblik va qarama-qarshiliklarni bartaraf etishga yordam beradi va shu sababli faqat menejment obyektiga nisbatan emas, balki menejmentning o'ziga nisbatan ham amalga oshirilishi kerak.

Tizimli yondoshuv tahlilni alohida emas, balki tizimda, ya'ni ushbu tizim elementlarining muayyan aloqasini o'z matilganligini anglatadi.

Tizimli yondoshuv quyidagi asosiy xususiyatlar bilan tavsiflanadi:

- o'rganilayotgan obyekt, qanday bo'lishidan qat'iy nazar bir butun sifatida baholanadi;

- muayyan muammolarni hal qilish butun muammolarni hal etishga bog'liq, umumiy muammolar barcha tizim uchun ishlaydi;

- obyektning bilish faqat faoliyat mexanizmi bilan chegaralanmaydi, balki

²³ <https://studfiles.net/preview/5640834/page:15/>

obyektni rivojlanishining ichki qonunlarini aniqlashgacha kirishiladi;

- ba'zi sharoitlarda ikkinchi darajali ahamiyatga ega boigan tizim elementlari vaziyat o'zgarganda muhim boiishi mumkin.

Tizimli yondoshuvning asosiy tamoyillari:

-birlik;

-butunlik;

-dinamik;

-tizim va atrof-muhitning o'zaro bogiiqligi;

-iyerarxik;

-tashkilotchilik;

-dekompozitsiya (dekompozitsiya -butunni qismlarga ajratish. Bundan tashqari, dekompozitsiya-bu muammoning strukturasiidan foydalanadigan va bir-biriga bogiiq boigan, ammo sodda boisa-da, bir qator kichik vazifalarni hal qilish uchun bitta katta vazifani hal qilish imkonini bema'vchi ilmiy usuldir)²⁴.

Tizimli yondoshuvning bir qator o'zaro bogiiq tomonlari, uning quyidagi mohiyatlarini belgilaydi:

- tizimni qurish va uni tadqiq qilishda qanday elementlar mavjudligini ko'rsatish;

- tizimni, tizimning ichki tuzilishini aniqlash, birikmalarning tabiati va tarkibiy qismlarining o'zaro ishlash yo'larini aniqlash;

-funksional, barcha savollarga javob bema'vchi, joriy tizimni va uning tashkil etuvchilari tarkibiy qismlarining vazifalarini aniqlashtirish;

- bu tizimning boshqalar bilan gorizontal (hamkorlik) va vertikal (iyerarxik) munosabatlarini aniqlash;

- tizimni saqlab qolish, takomillashtirish va rivojlantirishning mexanizmlari, omillarini ko'rsatish;

- tarixiy, tizim qanday paydo bo'lganligi, qanday rivojlanish bosqichlari va rivojlanish tendensiyalari (istiqbollari) haqida savollarga javob berish.

Tizim o'zini qayta qurib, yangi tashkiliy darajada vujudga kelishi uchun oz miqdorda energiya bilan ta'sir ko'rsatish kifoyadir.

<p>L.Bertalanfiy fikricha: “tizimli yondoshuvga turli - tuman xissiy muammaolarni birlashtirish (integrallashtirish) ularni yagona umummaxrajga keltirish va shu yo'l bilan eng murakkab turli-tuman muammolar guruhini yagona muammo</p>	<p>tarzida namoyon qilishga imkon beradi”¹⁹.</p> <p>Bu yagona muammo murakkab-ligi ayrim xususiy muammolar aralashmalarining to'plami murakkab-</p>
--	--

¹⁹ Bertalanfiy L. Fon Istoriya i sintez obshche t eorii sistem, V kn: Sistemnye i sledovaniya. Ezhegodnik 1973. M.: Nauka. 1973 y.. 20-37 st-

ligidan kam boimaydi, biroq bu yagona, hamma jihatlam qamrovchi boiadi.

Lyudvig fon Bertalanfi (1901- 1972)
Nazariy biologiyaning taniqli vakili hisoblanadi. U biofizika, fiziologiya, psixologiya sohasida fundamental tadqiqotlar olib borgan.

18ЙЯн

1949 yildan Kanadada va AQShda doimiy yashagan avstriyalik biolog. "Tizimlaming umumiy nazariyasi" deb nomlangan umumlashtirilgan tizim konsepsiyasining asoschisi boigan. Uning asosini tizimli muammolami hal qiluvchi, birinchi navbatda, tipologik boimagan tizimlami tavsiflash uchun matematik apparatni ishlab chiqish yotadi. _____

Tizimli yondoshuv - tizimdan tashqarida bo'lganda unchalik bog'lanmagandek, yoki mutlaqo bog'lanmagandek ko'ringan obyektlar, jarayonlar, hodisalar asosidagi asos bo'luvchi integrativ "birlashtiruvchi" yagona sifatni topishga imkon beradi.

Tizimli yondoshuvining ahamiyati shundaki, menejerlar tizimni va ulaming ijtimoiy-iqtisodiy hatyodagi rolini yaxshi tushunsalar, tashkilotning o'ziga xos ishlarini bajarishga osonroq moslasha oladilar. Bu ayniqsa, menejer uchun juda muhimdir, chunki tizimlar yondoshuvi uni alohida birliklaming ehtiyojlari va butun tashkilotning maqsadlari

²⁴ <https://m.wikipedia.org/wiki/eK0Mn03Hm!fl>

o'rtasida muvozanatni saqlab turishga undaydi. U butun tizim orqali o'tadigan axborot kimmunikatsiyasi haqida bosh qotiradi, shuningdek, muloqotning ahamiyatiga e'tibomi qaratadi.

Tizimli yondoshuv samarasiz qarorlarni qabul qilish uchun sabablarni aniqlashga yordam beradi, shuningdek, rejalashtirish va nazoratni takomillashtirish uchun vositalar va texnikani ta'minlaydi.

Shunday qilib, tizimli yondoshuv har qanday ishlab chiqarish va biznes faoliyatini va boshqaruv tizimining o'ziga xos xususiyatlar darajasidagi faoliyatini har tomonlama baholash imkonini beradi. Bu bitta tizim doirasida har qanday vaziyatni tahlil qilishda, kirish va chiqish muammolarining xarakterini aniqlashga yordam beradi. Muntazam yondoshuvdan foydalanish boshqaruv tizimidagi barcha darajalarda qarorlarni qabul qilish jarayonini tashkil etishning eng yaxshi usulini ta'minlaydi

Murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizimni o'rganish jarayonida menejmentda tizimli yondoshuv mohiyati asosan quyidagilardan iborat:

- menejment maqsadlarini yaratish;
- qo'yilgan maqsadlarini amalga oshirishda eng kam xarajat qilib, yuqori samaraga ega bo'lish;
- maqsad, usul va ularga erishish vositalariga miqdoran baho berish va faoliyatning rejalashtirilgan natijalariga ega bo'lishning barcha imkoniyatlarini baholash

4. MENEJMENT NAZARIYASIDA VAZIYATLI YONDOSHUV

Vaziyat-bu muayyan vaqtda tashkilotga ta'sir qiladigan holatlar majmuidir.

Vaziyatli yondoshuv- tashqi va ichki faktorlarning asosiysini aniqlab beradi, u esa tashkilotning ishlashiga ta'sir ko'rsatadi.

Vaziyatli yondoshuvni qo'lagan rahbarlar aniq bir vaziyatda qaysi usul qanday maqsadga erishishga olib kelishni tushunib oladi.

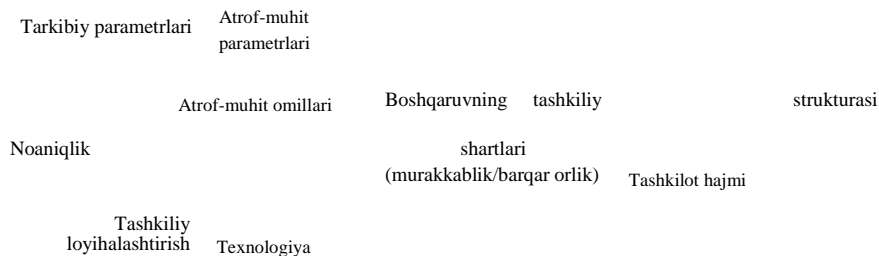
60-80-yillarda boshqaruvning turli vositalari va shakllari o'rtasida o'zaro munosabatlar yuzasidan jadal izlanishlar olib borildi. Bundan maqsad boshqaruvning vaziyatli yondoshuvni aniqlash edi.

Vaziyatli yondoshuv mohiyati shundaki, har bir ishlab chiqarish o'ziga xos boshqaruv usullariga ega. Muayyan vaziyatda boshqaruvning eng samarali usuli bu vaziyat uchun eng maqbul usuldir.

Menejment vazifalarini bajarishda korxona va tarmoqlar o'rtasida vaziyat o'zgarishlari deb ataladigan farqlarga e'tibor berish lozim. Ular ikki xil boiadi: tashqi va ichki. Ichki o'zgarishlar aniq korxona, tarmoqni tavsiflaydi. Ichki muhitga korxona maqsadlari, resurslari, kattaligi, vertikal va gorizontal mehnat taqsimoti va boshqalar kiradi. Korxonalar o'rtasidagi ichki farqlar binolar o'rtasidagi farqqa o'xshaydi. Masalan, binolar arxitekturasi, material, kattaligi bilan farq qilib, bu farq natijasida ulaming biri klub, boshqasi kishilar yashaydigan uy boiishi mumkin. Xuddi shimday tarzda korxonalaming ichki farqlari ulaming vazifalarini belgilaydi. Bu o'zgarishlami ma'lum darajada nazorat qilish mumkin va ular boshqaruv qarorlari natijasida vujudga keladi. Rahbariyat tomonidan ichki o'zgarishlar borasida qabul qilinadigan qarorlar qanchalik samarali va unumdor faoliyat yuritishni belgilaydi.

Korxonaning kattaligi ichki farqlar korxonani boshqarishga qanday ta'sir etishini yorqin namoyon qiladi. Yirik aksiyadorlik jamiyatini boshqarish bilan kichik korxona, do'konni boshqarish o'rtasida katta farq mavjud.

Korxona qancha katta boisa, uni boshqarish ham shunchalik qiyin boiadi.



6- chizma. Vaziyatli yondoshuv

Tashqi o'zgarishlar korxonadan tashqaridagi muhit omillaridir. Ular qatoriga yirik raqobatchi korxonalar texnika va texnologiyani olish manbalari, ijtimoiy omillar, davlat boshqaruvi kiradi. Tashqi muhit, tashqi o'zgarishlar korxona faoliyatiga turlicha ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli boshqaruv qarorlarini qabul qilishda vaziyatni hisobga olish zarur. Qaysi o'zgarishlar korxona muvaffaqiyatiga kuchliroq ta'sir qilishini

ko'rsatish yetarli emas. Turli -tuman vaziyat ko'rsatkichlari va menejment jarayonining barcha vazifalari o'zaro bog'liq hamda ularni bir-biridan ajratib ko'rib chiqish mumkin emasligi ma'lum qiyinchiliklarga olib keladi. Suvga tashlangan tosh butun koi bo'ylab tarqaluvchi to'liqlarni hosil qilgani kabi, biror muhim omilning o'zgarishi butun korxona faoliyatida aks etadi.

Korxona faoliyati samaradorligiga ko'plab ham ichki, ham tashqi omillar ta'sir etishi sababli u menejmentning eng yaxshi usuli - aniq vaziyatni hisobga olgan holda belgilanadi. Shu vaziyatga eng mos bo'lgan usul eng samarali usul bo'ladir. Shu sababli muvaffaqiyatli boshqaruv integratsiya qilingan yondoshuvni talab etadi.

Vaziyatli yondoshuv bilan bevosita bog'liq tizimli yondoshuvga turli xususiy yondoshuvlar, menejment vazifalari uzviy bog'liq bo'lib, korxona qator o'zaro bog'liq kichik tizimdan iborat tizim sifatida o'rganiladi; tizim nazariyasi rahbarlarga tizimning alohida qismlari o'rtasidagi tizim va uni o'rab turgan muhit o'rtasidagi bog'liqlikni tushunishga imkon beradi. Vaziyatli yondoshuv tizim nazariyasini amalda qo'llashni korxonaga ta'sir etuvchi asosiy ichki va tashqi o'zgarishlarni aniqlash yo'li bilan kengaytiradi, qo'yilgan maqsadga erishish uchun menejmentning aniq usullarini aniq vaziyat bilan bog'lab amalga oshirish imkonini beradi.

XX asrning 60-80 yillarida G'arbda zamonaviy menejment rivojlana boshlandi. G'arb nazariyotchilari boshqaruvning ijtimoiy tizimlar maktabini tashkil qilish maqsadida:

- tizimli yondoshuv asoslarini ishlab chiqishdi;
- yaxlit tizim bilan uning qismlari munosabatlari masalalarini ko'rib chiqishdi;

bir qancha o'zgaruvchi omillarni boshqaruvga ta'sirini o'rganishdi.

Bu maktab namoyondalari (amerikalik CH. Barnard, G. Saymon) zamonaviy menejmentda quyidagi to'rt yondoshuvni asoslab beradi. Tizimli menejmentning maqsadi qaror qabul qilish jarayonini elektr hisoblash texnikasi hamda eng yangi matematik usul va vositalarni qo'llagan holda tadqiq qilishdir. Tizimli menejment qarorlarning oqilonaligini ta'minlashni o'z oldiga vazifa qilib qo'yadi.

Hozirgi kunga qadar vaziyatli yondoshuv boshqaruvning nazariy tushunchalarini to'g'riligini rad etmaydi. Bu tashkiliy qarama-qarshiliklar va ularni bartaraf etish haqidagi fikrlarning bir usuli sifatida qaralishi kerak. U barcha tashkilotlar uchun umumiy bo'lgan boshqaruv jarayoni konsepsiyasini inkor etmaydi, ammo umumiy jarayon bir xil bo'lsa-da, menejer tashkilotning missiyasiga erishish uchun foydalanadigan ta'sir o'ziga xos usullari butunlay boshqacha bo'lishi muimligini ta'kidlaydi.

Shunday qilib, vaziyatli yondoshuv tashkilotning maqsadiga erishishi uchun muayyan texnik va ilmiy istiqbollarni muayyan vaziyatlarga samarali bog'laydi.

Optimal yechim- bu korxonaning o'zidagi muhim(ichki o'zgaruvchi) va atrof-muhit(tashqi o'zgaruvchi)dagi omillarining funksiyasidir.

Vaziyatli yondoshuvning metodologiyasi to'rt bosqichli jarayon sifatida taqdim etilishi mumkin²⁰.

1. Rahbar menejer samaradorligini oshiruvchi professional boshqaruv vositalari bilan tanish boiishi kerak: tizimli tahlil, rejalashtirish va nazorat qilish usullari, qaror qabul qilishning miqdoriy usullarini,

2. Boshqaruv konsepsiyasi va metodlarini har bir muayyan vaziyatga tatbiq etilganda o'z kuchli va zaif tomonlarini yoki qiyosiy xarakteristika berishini. Menejer ushbu texnikani yoki konsepsiyani qo'llashning ijobiy va salbiy oqibatlarini oldindan bilishi kerak.

3. Menejer vaziyatni to'g'ri talqin qilishi kerak. Berilgan vaziyatda qaysi omillar eng muhim ekanligini, bir yoki bir nechta o'zgaruvchining o'zgarishiga qanday ta'sir qilishi mumkinligini to'g'ri aniqlash kerak.

4. Menejer eng kam salbiy ta'sirga ega boigan va muayyan vaziyatlarga nisbatan kamchiliklarga ega boigan muayyan amaliyotlarni bog'lashi va shu bilan tashkilotning maqsadlari sharoitlarida eng samarali tarzda erishilishini ta'minlashi kerak.

80 yillarda kuchli boshqaruv vositasi sifatida tashkiliy madaniyatning ahamiyati ortib bordi. Dastlab, ushbu g'oya Yaponiyada shakllangan bo'lib, nafaqat Yapon korxonalarida, balki AQSH va G'arbiy Yevropada ham keng tarqalgan. Umuman olganda, madaniyat, xususan, boshqaruvning odamlarga nisbatan ta'sir kuchi bilan tashkilotga nisbatan ta'sir kuchi teng bo'ladi va samarali boshqaruv vositasi sifatida ishlatiladi. Progressiv o'zgarishlar asosini salohiyatli insonlar, uning ongi va madaniyati yotadi. Tashkilotdagi insoniy xatti-harakatlarining madaniy stereotip²¹lari ishlab chiqarish faoliyatining yakuniy natijalariga bevosita ta'sir ko'rsatishi isbotlangan.

²⁰ <https://lektsii.org/13-1/1377.html>

²¹ Stereotip- ichki ideallar bilan taqqoslash asosida ishlab chiqilgan voqealarga nisbatan yaxshi munosabat.

Vaziyatli yondoshuv usuli tashkilotlar va tashkilotlarning o'zlari o'rtasidagi vaziyatlarning farqlariga qaratilgan bo'ladi. Demak, Vaziyatli yondoshuvining asosiy tushunchasi-bu "holat, ahvol" tushunchalaridir²⁸.

To'rtinchi bob bo'yicha xulosa

Mazkur bobda tizim, uning turlari, vazifalari, harakat va bog'liqlik, menejment subyekti va obykti, iqtisodiy ishlab chiqarish munosabatlari, menejmentda tizimli, vaziyatli, funksional va miqdorli yondoshuvning nazariy jihatdan tahlil qilingan.

Moddiy tizim sifatida o'rganiladigan ishlab chiqarish ishlab chiqarish vositalari, shuningdek, mehnat predmetlarini tayyor mahsulotga aylantiruvchi ishlab chiqarish jarayonlari yig'indisidan iborat.

O'zbekiston iqtisodiyoti yaxlit ijtimoiy- iqtisodiy tizim sifatida. O'zbekiston Respublikasi milliy xo'jaligi iqtisodiy tizimdir, chunki mehnat va moddiy resurslar qo'shilishi natijasida moddiy boyliklar, shu jumladan, milliy daromad yaratiladi, shuningdek, jamiyat ishlab chiqarish kuchlarining kengaytirilgan takror ishlab chiqarilishi jarayoni yuz beradi. Shu bilan birga, respublika milliy xo'jaligi ijtimoiy tizim hamdir, chunki davlat kishilar tomonidan yaratilgan tashkilotdir.

Shunday qilib, O'zbekiston milliy xo'jaligi yaxlit yirik tizim bo'lib, barcha tarm oqlami xo'jalik yuritishning murakkab mexanizmiga birlashtiradi.

O'z-o'zini nazorat savollari

1. Tizim nima?
2. Tizimning turlarini keltiring?
3. Tizimning vazifalari nimalardan iborat?
4. Harakat - nima ? Bog'liqlik nima?
5. Menejment subyekti va obykti?
6. Iqtisodiy ishlab chiqarish munosabatlari - bu ?
7. Menejmentda tizimli yondoshuv- bu?
8. Menejmentda vaziyatli yondoshuv- bu?
9. Menejmentda funksional yondoshuv-bu?
10. Menejmentda miqdorli yondoshuv- bu?

Siz nimani tushunmasangiz, u sizga begona va xmda
hech qanday qonuniyat yo'q!

I.Gyote

V- BOB. MENEJMENT QONUNLARI VA TAMOYILLARI

Kalitli so'zlar: nazariya, bilim, qonun, kategoriya, boshqarish, iqtisodiy qonunlar, falsafiy qonunlar, qiymat qonuni, narx qonuni, talab qonuni, taklif

²⁸ Manba: <https://studfiles.net/preview/3053927/>

qonuni, naflilik, qonuniyat, integratsiya, demokratizatsiyalash, tamoyil, ruhlantirish va motivatsiya, yangilikka intilish, tashabbuskorli, ayirboshlash, bozor, menejment metodologiyasi, talab elastikligi, ixtisoslashtirish qonuni, vaqt qonun.

1. IQTISODIY QONUNLARNI BILISHNING AHAMIYATI

Menejment jamiyat qonunlari tizimiga asoslanadi. Nazariy jihatdan tushunmay va asoslanmagan holda birorta yirik amaliy masala hal etilishi mumkin emas. Nazariya yangilanishning muhim usulidir. Fan esa, voqelik haqidagi obyektiv bilimlarni o'rganish va tartibga solishga qaratilgandir. Bilimlarni tartibga solinishi qonunlarda ifodalanadi.

Qonun-falsafiy kategoriya bo'lib, butun borliq va undagi voqealarning barqaror, takrorlanuvchan aloqasi va munosabatini, hodisalar yuz berishining aniq tartibda bo'lishiga olib keluvchi tomonlarini aks ettiradi.

Qonunlarni bilish rivojlanishning obyektiv yo'nalishlarini aniqlash, amaliy vazifalarni hal etish imkonini beradi. Shu sababli iqtisodiyotni boshqarish qonunlarni bilish, ularni amalda mohirlik bilan qo'llay olishga asoslanishi kerak.

Menejment nazariyasi kategoriya va qonunlarni ular qaysi guruhga mansub bo'lmasin, yaxlitlikda olib qaraydi, qonunlarni bir tizimda o'zaro ta'sir ostida amal qilishni xisobga oladi.

Iqtisodiy kategoriyalar - bu iqtisodiyotni o'rganishda qo'llaniladigan nazariy tushunchalar bo'lib, ular real iqtisodiy voqelikni ilmiy in'ikosi, ifoda etilishidir.

Kategoriyalar - ilmiy fikrlash mahsulidir. Ularni kundalik hayotda uchraydigan tushunchalardan farqlash zarur. Masalan, kundalik hayotda, bozor deganda, ko'pchilik yigilib savdo qiladigan joy tushuniladi. Nazariyada esa bozor deganda joy emas, balki pul yordamidagi

ayirboshlash, ya'ni kishilar o'rtasidagi oldi-sotdi munosabatlari anglanadi.

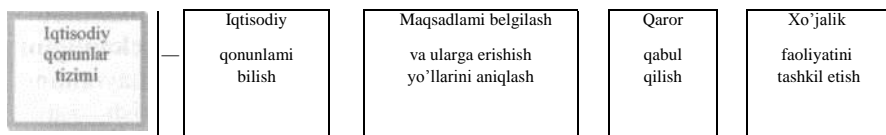
Iqtisodiy kategoriyalarga misol qilib renta, tovar, pul, qiymat, narx, talab, taklif, monopoliya kabi tushunchalarni keltirish mumkin.

Iqtisodiyotni boshqarishda qonunlardan qanchalik to'liq va izchil foydalanilsa, mehnat sarfi shunchalik samarali bo'adi. Va, aksincha, menejment jarayonida iqtisodiy qonunlarni hisobga olmaslik jamiyat uchun kutilmagan, salbiy oqibatlar olib keladi. Shu sababli menejment qonunlarini o'rganishda faqat amal qilishni emas, balki menejment jarayonida ong'li ravishda qo'llanilishini ham ko'zda tutish lozim. Boshqamv qonunlaridan ong'li ravishda foydalanish, ko'p jihatdan ularni o'rganish bilan bog'liq. Qonunlar qanchalik chuqur o'rganilsa, ulardan amalda to'g'ri foydalanish imkoniyatlari ortadi.

Lekin menejment qonunlarini bilish, ularni aniq amaliyotda muvaffaqiyatli qo'llash uchun kafolat bo'la olmaydi. Qonunlardan foydalanishda nazariya amaliyotdan ajralib qolishi foydasizdir. Demak, qonunlardan foydalanish ularni bilish, tushunish, amalda o'z vaqtida va to'g'ri qo'llay olishga bog'liq ekan. Bu menejment samaradorligini oshirishda hal qiluvchi omildir.

Iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanishning asosiy elementlari va bosqichlari quyidagi chizmada aks ettirilgan:

Iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanishning asosiy elementlari va bosqichlari quyidagi chizmada aks ettirilgan:



7- chizma. Iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanishning asosiy elementlari va bosqichlari

Ko'rsatilgan chizmaning tahlil etish jarayonida uchta uzaro bog'liq va ketma-ket, iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanilgan holda yechiladigan masalalarni ko'rib o'tish zarur:

- mavjud qonunlarni, ularning u yoki bu bosqichda namoyon bo'lish xususiyatlarini hisobga olgan holda chuqur va har tomonlama bilish;

- iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish maqsadlarini belgilash va ularni hal etish yo'llarini aniqlash;

■ xo'jalik yuritishning bozor iqtisodiyoti sharoitida rivojlantirish va unga mos shakl va uslublarini qo'llash.

2. UMUMIY FALSAFIY VA IQTISODIY QONUNLAR

Umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlardan to'g'ri foydalanilgan holdagina iqtisodiyotni muvaffaqiyatli boshqarish mumkin. Umumiy falsafiy qonunlar ta'siri amaliyotda iqtisodiy rivojlanish qonuniyatlari va yo'nalishlarini aniqlash shaklida namoyon boiadi. Ishlab chiqarishni boshqarishdagi turli-tuman ijtimoiy munosabatlar umumiy falsafiy, ham iqtisodiy qonunlarga bo'ysunadi.

Umumiy falsafiy qonunlar, bu awalo, quyidagi materialistik dialektika qonunlaridir:

1. **Miqdor o'zgarishlarining sifat o'zgarishlariga o'tish qonuni.** Predmet va hodisalarning miqdor va sifat jihatlarini o'zaro bogliqligi, ta'sirini tavsiflaydi.

2. **Qarama-qarshiliklar birligi va kurashi qonuni.** Harakatlantiruvchi kuch, o'z-o'zidan harakat qilib amalga oshiruvchi rivojlanish manbaini ko'rsatadi.

3. **Inkorni inkor etish qonuni.** Sekin rivojlanish va takomillashish yo'nalishini belgilaydi. Eskirgan narsani inkor etmay, rivojlanishga erishib boimaydi, chunki inkor natijasida yangi narsa uchun joy yaratiladi. Shuning uchun inkor yangi bilan eski boglangan vaqtdir. Bozor munosabatlari sharoitida menejment eski buyruqbozlik shakl va uslublarini inkor etib, ulami ilmiy asoslangan yangilari bilan almashtiradi.

4. **Ijtimoiy borliqning ijtimoiy ongdan birlamchi ekanligini belgilovchi qonun.** Mehnat jamoasining, alohida mehnatkash hayotining birlamchi ekanligini ko'rsatadi. Boshqaravni umumlashtirish zarur boigan ijtimoiy, jamoa, shaxsiy manfaatlarni aniqlashda bu qonunning amal qilishini hisobga olmay amalga oshirib boimaydi.

5. **Ishlab chiqarish kuchlarining ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar-ga nisbatan belgilovchi ekanligini ifodalovchi qonun.** Bu qonun boshqaruv uchun katta ahamiyatga ega. Aynan boshqaruv vositasida ishlab chiqarishning ikki tomoni ishlab chiqaruvchi kuchlar va ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar aloqasi yuz beradi.

Yuqorida sanab o'tilgan umumiy falsafiy qonunlar menejment metodologiyasi asosini tashkil etadi. Ular menejmentda markaziy kategoriyalar bo'lib, uning konsepsiyasi birligini mustahkamlash, barcha kategoriyalar o'rtasidagi bogliqlikni aniqlashga imkon yaratadi.

78

Iqtisodiyotni boshqarish tizimida **iqtisodiy qonunlar** yetakchilik

qiladi. Insonlar mehnatini erkin birlashtiruvchi va tartibga soluvchi boshqarish tizimi maqsadlarni aniq belgilash, ularni amalga oshirish yo'larini izlash, ular erishilgan natijalariga baho berish, iqtisodiy samaradorligida aks etuvchi **iqtisodiy qonunlar** talablarini aniq hisobga olish lozim.

1. Jamiyat ehtiyoilarini mumkin qadar kam resurslar sarflab iloji boricha to'liq qondirish qonuni. Jamiyatdagi barcha iqtisodiy va ijtimoiy jarayonlar, ularni amalga oshirish bu qonun asosida yo'ga qo'yiladi. U quyidagilarda ifodalanadi:

-ishlab chiqarishning obyektiv yo'nalishi, iming xalq farovonligini oshirishga, shaxsning har tomonlama rivojlantirishga qaratilganligi;

-insonlar xo'jalik faoliyatining asosiy sabablari, umumxalq iqtisodiy manfaatlarining yetakchiligi;

-ishlab chiqarish samaradorligining ijtimoiy-iqtisodiy mohiyati.

2. Qiymat qonuni yoki narx qonuni. Tovarlarining pulda ifodalangan qiymati narx deb ataladi. Narx bozor barometridir, ya'ni agar talab va narx yuqori bo'lsa, ishlab chiqarish kengayadi. Talab va narx pasayganda ishlab chiqarish qisqaradi. Talab hajmi va tarkibi taklif hajmi vatarakibiga teng bo'lgan holdagi narx muvozanat narxi deyiladi.

Ishlab chiqariladigan har bir tovar turi, hajmi ularga bo'lgan ijtimoiy ehtiyojlarga teng bo'lishi, ya'ni to'lov qobiliyatiga ega talabga teng bo'lishi kerak.

3. Talab qonuni. Uning mazmuni shundan iboratki narx qancha yuqori bo'lsa, talab shunchalik kam bo'ladi. Talab haridoming to'lov qobiliyatini ifodalaydi.

Bunda talab elastikligi koeffitsiyenti qanday aniqlanishini ko'rib chiqamiz:

talab hajmi o'sishi, % tal.eiast

Narxlarning pasayishi, %

4. Taklif qonuni. U narx ortishi bilan taklif ortishini ifodalaydi.

Taklif-bu bozordagi tovar va xizmatlarning hajmidir.

Bunda taklif elastikligi koeffitsiyenti quyidagiga teng:

taklif hajmi o'sishi, %

Ktak.eiast Narxlarning o'sishi, %

5. Raqobat qonunining mohiyati shundan iboratki, raqobat sharoitida zarar keltirmay eng yaxshi natijaga erishib bo'lmaydi,

chunki barcha tovar ishlab chiqaruvchilar daromadining oshishi tartibini o'ratib boimaydi.

6. Iste'molchi nuqtai nazaridan eng so'nggi naflilik qonuni. Naflilik - tovar va xizmatlar iste'molidan qoniqishni bildiradi. Umumiy naflilik ma'lum tovar va xizmat birligidan qoniqishni bildiradi; so'nggi naflilik - shu tovar va xizmatning yana sotib olishdan qoniqishni bildiradi.

Shunday qilib, bozor munosabatlari shakllanayotgan sharoitda iqtisodiy qonunlardan foydalanish imkoniyatlari har tomonlama kengayib boradi.

3. MENEJMENT QONUNLARI VA QONUNIYATLARI

Menejment qonun va qonuniyatlari o'z mohiyatiga ko'ra obyektiv jarayon hisoblanadi. "Qonun" va "qonuniyat"ni umumiy va xususiy tushunchalarga kiritish mumkin.

"Qonun" umumiy tushuncha bo'lsa, qonuniyat uning bir qismi hisoblanadi. Iqtisodiy qonun va qonuniyatlar inson ongi va saviyasidan tashqarida amal qiladi. Inson uni to'g'ri tushunishi va undan o'z faoliyatida oqilona foydalanishi lozim. Bozor iqtisodiyoti tizimi uni to'g'ri tushunish va undan oqilona foydalanishni talab qiladi. Menejmentning quyidagi qonunlari mavjud:

- ixtisoslashtirish qonuni;
- integratsiya qonuni;
- markazlashtirish qonuni;
- demokratizatsiyalash qonuni;
- vaqt qonuni (vaqtni iqtisod qilish qonuni).

Ixtisoslashtirish qonunining mohiyati shundaki, korxonani boshqarish ma'lum miqdordagi boshqaruvchilar, rahbarlar tomonidan amalga oshiriladi. Ular o'z faoliyatlari jarayonida mehnat taqsimoti asosida o'ziga xos quyidagi funksiyalar bo'yicha (rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, faollashtirish, nazorat), mehnat vositalari bo'yicha (axborotlarni yig'ish, qayta ishlash, tahlil qilish usullari), funksiyalarni bajarish hajmi va mehnatga bo'lgan talab bo'yicha (bo'lim rahbarlari va unga bo'ysunuvchilar), menejment vakolati bo'yicha (menejment darajasi, huquqi, mas'uliyati va boshqalar) amalga oshiradi.

Menejment tizimida har xil funksiyalar taqsimoti mavjud bo'ladi. Xususan korxonani boshqarishning umumiy vazifalari- ishlab chiqarish jarayoni, moliya, sotib olish, sotish, marketing, kadrlarni o'qitish, ilmiy

80

faoliyat, axborotlar tizimini boshqarish kabilar mavjud bo'ladi. Bu o'z navbatida boshqarishning ixtisoslashuvi bo'lib, ular yordamida boshqarishning samaradorligi ta'minlanadi. Menejmentning ixtisoslashgan

funksiyalari shu sohani bilgan tajribali va malakali xodimlar tomonidan amalga oshiriladi.

Integratsiya qonuni-bu obyektiv qonun bo'lib, menejment barcha boshqaruvchi xodimlar faoliyatini integratsiyasi asosida amalga oshirishni ko'rsatadi. Bunday ehtiyoj ishlab chiqarish va boshqarishga boigan talabdan kelib chiqadi va amalga oshiriladi.

Menejmentning integratsiyasi uning quyidagi tarkibiy qismlari yordamida namoyon bo'ladi:

1. Maqsad - boshqarishning integratsion omili sifatida;
2. Menejment mexanizmi-balanslashgan usuli va menejment jarayoni sifatida;
3. Strukturaviy bo'linmalar va ularning funksiyalarini muvofiqlashtirish sifatida;
4. Axborotlar bilan ta'minlash-menejment bolinmalari o'rtasida bog'lanish sifatida.

Menejmentning markazlashtirish qonuni. Bu qonun markazdan va quyidan boshqarishning optimal (eng qulay) variantini topishni talab etadi.

Bu qonun bir tomondan markazdan, ya'ni yuqoridan pastga, ikkinchi tomondan pastdan yuqoriga menejment jarayonini o'zida aks ettiradi.

Boshqarishning obyektiv tizimi markazlashtirilgan shaklda boiadi. Masalan, biologiyada birinchi tizim faoliyat ko'rsatishi uchun markaz, ya'ni miya ishlashi kerak.

Korxonani boshqarishda, muhim qarorlar qabul qilishda vakillikning aksariyat qismini o'z zimmasiga oladigan boshqamv tizimi markazlashgan boshqamv deb ataladi. Korxonani boshqarish vakolatlari asosan quyi boshqamv organlariga berilgan boisa, buni markazlashmagan ya'ni quyidan boshqamv deyiladi.

Markazlashgan boshqamvning afzalliklari quyidagilardan iborat:

1. Ixtisoslashgan boshqamv xizmatining faoliyatini muvofiqlashtirish va nazorat qilish imkonini tug'iladi.
2. Harakatning yagona kelishilgan tartibi ta'minlanadi.
3. Menejment mehnati bilim va tajribadan unumliroq foydalanish imkonini beradi.

Quyidan boshqarishning afzalliklari:

1. Muammoni yaxshiroq biladigan rahbar tomonidan qaror qabul qilish imkonini tug'iladi.
2. Yirik korxonalami axborotlar hajmi ko'pligi sababli boshqarish va menejment qarorlarini ishlab chiqish qiyinlashadi.
3. Quyidan boshqarish rahbarlik lavozimidagi shaxsning

mas'uliyatini oshiradi, o'ziga nisbatan talabchanlik kuchayadi va o'z ish joyida mustahkam boiish imkonini beradi.

Demokratizatsivalash qonuni. Menejment samaradorligi odamlar manfaatiga mos tushadigan boiishini ta'minlashi lozim. Manfaaddor har bir shaxs, boshqaruv xodimi mehnat jamoasi uchun xos boigan jarayon hisoblanadi. Bu esa boshqarish jarayonini nafaqat malakali, qolaversa demokratiya bolganda ta'minlanadi. Bu qonun mohiyatiga ko'ra jamoada odamlaming bir-biriga boigan o'zaro munosabatini aks ettiradi, ya'ni rahbar va bo'ysunuvchilar o'rtasidagi o'zaro aloqani aks ettiradi.

Vaqt qonuni (vaqtni iqtisod qilish qonuni)-bu bozor iqtisodiyotining muhim qonunidir. Vaqt iqtisodiy kategoriya boiib, uning qadr-qimmati korxona faoliyatining barcha tomonlarini o'z ichiga qamrab oladi, jumladan, ishlab chiqarish tezligi. kapital aylanmasi, mehnat unumdorligi, mehnat qurollaridan foydalanish xarajatlari va boshqalar.

Menejmentning asosini obyektiv iitisodiy, ijtimoiy va boshia qonunlarga asoslanuvchi huquqiy ilmiylik tashkil qiladi. Bu qonunlami o'rganish va ularning aniq vaziyatlarda namoyon boiishini hisobga olgan holda xo'julik rahbarlari respublika xalq xo'jaligini boshqarishning strategiya va taktikasini belgilaydi.

Menejment qonuniyatlari -hodisalar, jarayonlar, tizimni boshqarishdagi obyektiv, barqaror, keng tarqalgan va takrorlanadigan munosabatlardir.

Bunga muvofiq, menejment quyidagi qonuniyatlami aniqlaydi:

- Menejment jarayonini;
- menejment funksiyalari va usullarini;
- menejment qarorlarini;
- tashkilotning boshqaruv va boshqamv tizimlarini;
- tashkilotning ichki va tashqi muhitni;
- menejmentni rivojlantirish va boshqalar.

Menejment qonuniyatlari tizimi quyidagilardan iborat²²:

²² https://studopedia.ru/7_135810_zakoni-i-zakonomernosti-menedzhmenta.html

1. **Tashkilot va boshqaruv holatini jamiyat rivojlanishi bilan muvofiqligi.** Ushbu qonuniyat mamlakat iqtisodiyotini yanada shakllanishi uchun shart-sharoitlarni nazorat qilishni ko'rsatadi.

2. **Ishlab chiqarish va boshqarishni diversifikatsiyalash.** Ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish yangi joylar va sohalarni rivojlantirishda, korxonalarni turli komplekslarga aylantirish va kengaytirishda namoyon bo'ladi. Shunga ko'ra, ko'p tarmoqli korxona o'z boshqaruvini diversifikatsiya qilishi kerak.

3. **Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar muvofiqligi.** Buning mohiyati ishlaydigan va bajariladigan tizimlarning barcha elementlari o'rtasida ularning shakllanishida va ishlash jarayonida mutanosiblikka erishishdan iborat. Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar doimiy ravishda o'zaro ta'sir o'tkazilgach, boshqariladigan tizimning tuzilishi va jarayonlari, boshqaruv shakllari va usullarini takomillashtirishda namoyon bo'ladigan boshqaruvchi tizimning tuzilishi va harakatini aniqlaydi.

4. **Boshqaruvni detsentralizatsiya (markazsizlashtirish) va demokratlashtirish.** Boshqaruvni detsentralizatsiyalash qonuniyati boshqaruv jarayonlarini amalga oshirishda maksimal javobgarlik va mas'uliyatning past darajalariga o'tishni o'z ichiga oladi. Uning afzalliklari boshqaruv obyektlari faoliyatining o'ziga xos xususiyatlariga mos keladigan quyi menejerlar va ijrochilarning tashabbusini rag'batlantirishdan iborat. Detsentralizatsiyalash boshqaruvni demokratlashtirish bilan birga keladi, chunki ko'proq javobgarlik va mas'uliyat past darajaga tushadi, xodimlarning ko'pchiligi ularni amalga oshirish jarayoniga jalb qilinadi.

5. **Ishlab chiqarish va boshqarishda inson omilining roli.** Jahon menejmentining yutuqlaridan biri insonni ishlab chiqarish va boshqarishda yangi rolni tan olish, uni faollashtirish uchun tegishli mexanizmlarni yaratishdir.

Menejmentning qonuniyatlari samarali boshqarish uchun salohiyatni ta'minlovchi qoidalar shakllantirishga imkon beradi.

Ushbu qoidalar muayyan darajadagi umumlashtirish natijasida shakllantirilgan, boshqaruvning yagona harakatining haqiqiy xususiyatlaridan ajratilgan, boshqaruv tizimining ishlash tartibini belgilovchi tamoyillarning majmuasidir.

4. MENEJMENTNING ASOSIY TAMOYILLARI

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

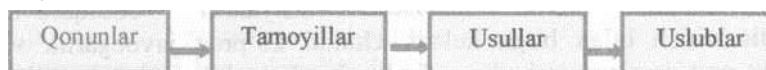
³⁰ <https://studfiles.net/preview/5016460/page:2/>

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

Tamoyil - bu faoliyat yuritishning asosiy qoidasi, yetakchi g'oyadir. Ilmiy adabiyotlarda odatda boshqaruv tamoyillari deganda iqtisodiyotga rahbarlik qilishda asoslaniladigan asosiy qoida, yo'l-yo'riq, xulq meyorlari tushuniladi.

Menejment tamoyillari - bu umumiy qonunchilik va uning doirasida turli boshqaruv tuzilmalari o'rtasidagi aloqalar amalga oshirilish jarayonidir.

Boshqaruv tamoyillari iqtisodiyot qonunlari ta'siri natijasida boshqaruv usullariga bog'liq hodisalar mohiyatini aks ettiradi. Boshqaruv mexanizmini quyidagicha ifodalash mumkin:



9-chizma. Boshqaruv mexanizmlari

Tashkilotni boshqarish tamoyillari boshqaruv jarayonining tizimi, tuzilishi va tashkil etilishiga bo'lgan talablarni belgilaydi. YA'ni, tashkilotni boshqarish barcha darajadagi menejerlar tomonidan boshqariladigan asosiy ko'rsatmalar va qoidalar orqali amalga oshiriladi. Ushbu qoidalar menejmentning xatti-harakatining "trayektoriyasini" belgilaydi.

Shu munosabat bilan menejmentning barcha tamoyillari ikki guruhga³⁰:

1. umumiy tamoyillar;
2. xususiy tamoyillar guruhlariga bolinadi.

Menejmentning **umumiy tamoyillari** o'z ichiga quyidagi tamoyillarni oladi: *amaliylik, tizimli, ko'p funktsionallik, integratsiya, qiymatlarni y o'naltirish*.

1- Amaliylik tamovili - menejment tashkilotda ishlaydigan barcha xodimlar uchun bir xil yo'l-yo'riqlar ishlab chiqadi.

2. Tizimiylik tamovili-menejment tashqi va ichki munosabatlarni, o'zaro bog'liqlikni va o'z tuzilmasining yoki butun tizimning ochiqqligini hisobga olgan holda butun tizimni qamrab oladi.

3. Ko'p funktsionallik tamovili - menejment faoliyatining turli jihatlarini qamrab oladi: moddiy(resurslar, xizmatlar), funktsional (mehnatni tashkil qilish), semantik (muayyan maqsadga erishish).

4. Integratsiya tamovili - tizim ichida turli xil munosabatlarni va xodimlarning nuqtai-nazarlarini birlashtirilishi kerak.

5. Qiymatlarni yo'naltirish tamovili - xizmatlar, narx-navo va

xizmatlarning foydali nisbati kabi qadriyatlar haqida aniq g'oyalar bilan atrofdagi jamoat dunyosiga kiritilgan bo'ladi. Bulaming barchasi nafaqat e'tiborga olinishi, balki ushbu umumiy tamoyillarga qat'iy rioya qilish orqali o'z faoliyatini ham samarali yo'lga qo'yish kerak.

Menejmentning **xususiy tamoyillariga** quyidagilar kiradi:

1. Markazlashtirish va markazsizlashtirishni boshqarishda optimal kombinatsionalash tamovili. Menejmentda markazlashtirish va markazsizlashtirishni birlashtirish muammosi boshqaruv qarorlarini qabul qilishda vakolatlarni maqbul taqsimlashdan iborat. Ushbu tamoyil boshqaruvda bir martalik va kollegiallikni mohirlik bilan ishlatish zarurligini nazarda tutadi.

2. Boshqaruvning asosiligi tamovili - tashkilotning ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlarini o'z vaqtida rejalashtirilishi lozim bo'lgan ilmiy tasavvurlarni o'z ichiga oladi. Tamoyillarning asosiy mazmuni barcha boshqaruv harakatlarining ilmiy usullar va yondoshuvlardan foydalanish asosida amalga oshirilishini talab qilishdir.

3. Rejalashtirish tamovili. Kelajakda tashkilotning rivojlanishining asosiy yo'nalishlari va nisbatlarini aniqlashdan iborat. Reja kelajakda hal qilinishi kerak bo'lgan iqtisodiy va ijtimoiy vazifalar majmuasi sifatida qaraladi.

4. Huquqlar, majburiyatlar va mas'uliyatlarning kombinatsiyasi tamovili. Har bir bo'ysunuvchining o'ziga yuklangan vazifalarni bajarishi va vaqti-vaqti bilan ularni bajarish uchun hisobot berib borishligi lozimligini bildiradi.

5. Xususiy avtonom va erkinlik tamovili. Barcha tashabbuslar amaldagi Qonunchilik doirasida o'z xohishiga ko'ra boshqaruv funksiyalarini bajaradigan erkin faoliyat yurituvchi iqtisodiy subyektlardan kelib chiqqanligini bildiradi.

6. Iyerarxiya va teskari aloqa tamovili. Ko'p bosqichli boshqaruv tizimini yaratishdan iborat bo'lib, unda asosiy bo'g'inlar (pastki daraja) keyingi darajadagi boshqaruv organlari nazorati ostidagi o'z organlari tomonidan boshqariladi. Ular, o'z navbatida, keyingi darajadagi organlar tomonidan boshqariladi va nazorat qilinadi. Past darajadagi maqsadlar boshqaruv organlari tomonidan yuqori darajadagi iyerarxiya organlari tomonidan belgilanadi. Tashkilotning barcha bo'g'inlari faoliyati ustidan doimiy nazorat teskari aloqa asosida amalga oshiriladi. Teskari aloqa kanallari orqali boshqariladigan tizimning ishlashi haqidagi ma'lumotlar doimiy ravishda boshqaruv tizimiga kiradi, bu esa boshqaruv jarayonining borishini to'g'rilash qobiliyatiga ega.

7. Motivatsiya tamovili. Uning mohiyati: menejerlar rag'batlantirish va jazolash tizimini qanchalik ehtiyotkorlik bilan amalga oshirsa, uni kutilmagan

³⁰ <https://studfiles.net/preview/5016460/page:2/>

holatlarni hisobga olgan holda ko'rib chiqadilar, bunda motivatsiya dasturi juda samarali bo'ladi.

8. Boshqaruvni demokratlashtirish tamoyili. Barcha xodimlarni tashkilotni boshqarishda ishtirok etishni nazarda tutadi. Bunday ishtirok etish shakllari turli xil bo'lishi mumkin (aksiyalarga investitsiya qilingan pul, boshqaruv qarorlarini kollegial qabul qilish).

9. Davlat qonunchiligi tamoyili. Tashkilotning tashkiliy-huquqiy shakli davlat qonunchiligining talablariga javob berishi kerakligini anglatadi.

10. Obyekt va boshqaruv subvektining organik yaxlitligi tamoyili Menejment subyektining menejment obyektiga ta'sir qilish jarayonida ular chiqish, fikr-mulohaza va atrof-muhit bilan aloqada bo'lgan yagona kompleks tizimni tashkil qilishi kerakligini ko'rsatadi. Menejmentda boshqaruv predmeti (tizimni boshqarish) menejerlar, obyekt (boshqariladigan tizim) - ishlab chiqarish, tashkilot, u yerda ishlaydigan odamlar.

11. Boshqaruv tizimining barqarorligi va harakatchanligi tamoyili. Tashkilotning tashqi va ichki muhitini o'zgartirganda boshqaruv tizimi tub o'zgarishlarga duch kelmasligi kerakligini ko'rsatadi. Boshqaruvning barqarorligi bilan bir vaqtda, jarayon mobil bo'lishi kerak, ya'ni mahsulot va xizmatlar iste'molchilarining o'zgarishi va talablarini maksimal darajada hisobga olish kerak.

Boshqaruv tamoyillari o'zaro bog'liq va birgalikda qollanilishi menejment samaradorligini yanada oshiradi.

Menejmentning asosiy tamoyillariga quyidagilar kiradi:

1. Boshqaruvda yakkaboshchilik va kollegiallik tamoyili.

Yakkaboshchilik tamoyili bevosita ishlab chiqarishda xodimlarning yagona rahbar buyruqlariga qat'iy bo'ysunishi talab qilinadi. Yuqori darajadagi rahbar quyi bo'lg'in rahbari vakolatiga kiruvchi masalalarni hal etmasligi lozim. Bu tamoyilni amalga oshirishning asosiy sharti har bir ijrochining huquq, burch, majburiyatlarini qat'iy belgilab qo'yishdir. Yagona boshchilik kollegiallik, qabul qilinadigan qarorlar oshkoraligi bilan qo'shib olib borilishi kerak. Kollegiallik intizom, rahbar, yagona shaxs irodasiga so'zsiz bo'ysunish bilan birga amalga oshishi kerak. Demokratiya, oshkoralik har bir kishiga o'z fuqarolik qarashlarini namoyon qilish, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilishda faol qatnashish uchun imkon yaratadi.

2. **Ilmiylik tamoyili.** Boshqaruv tamoyillari orasida valyuntarizmni inkor qiluvchi har bir rahbar iqtisodiy qonunlarni, jamiyat rivojlanishining obyektiv yo'nalishlarini, bu sohada milliy va chet el tajribasini taqozo qiluvchi o'rinni egallaydi.

3. Rejalilik tamoyili. Bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarishni

rejali boshqarish-biznes va strategik rejani tuzish iqtisodiy siyosatلامي amalga oshirishning muhim shartidir. Bu tamoyil ishlab chiqarish rivojlanishining uzoq muddatga mo'ljallangan yo'nalishlarini belgilaydi.

4. Boshqaruv shakl va usullarini takomillashtirib borish tamoyili. Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvning uch shakli mavjud, jumladan: xususiy, jamoa va davlat boshqaruvi. Boshqaruvning xususiy shaklida mulkdor yakka o'zi qaror qabul qiladi va butun ish uchun javobgar boiadi. Boshqaruvning xususiy shaklini ijobiy tomoni mulk egasining ishlar borishini o'zi to'liq nazorat qilish imkoniyatiga egaligi bo'lsa, kamchiligini esa sarmoyaning uncha katta bolmasligi va bir kishini boshqaruvning turli vazifalarini bajarishga majburligidir.

Boshqaruvning jamoa shaklida ikki yoki undan ko'p jismoniy va huquqiy shaxslar boshqaruv qarorlarini birgalikda qabul qiladilar va korxona yoki aksionerlar jamiyati faoliyati uchun javobgar bo'ladilar. Sherikchilik nisbatan malakali boshqaruv qarorlarini qabul qilish, boshqaruvning xususiy shakli kamchiliklarini bartaraf etishga imkon yaratadi. Boshqaruvning jamoa shaklini afzalligi sheriklami aksiya sotish yo'li bilan qo'shimcha sarmoya jalb qilish imkoniyatiga ega bo'lishidadir.

Davlat boshqaruv shakli davlat yoki mahalliy mulk boigan korxonalarda amalga oshiriladi. Davlat bu korxonalar faoliyati uchun to'liq javob beradi.

5. Kadrlar tanlash va joylashtirish tamoyili. Bozor iqtisodiyoti sharoitida kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish tamoyili muhim ahamiyat kasb etadi. Bozor munosabatlari boshqaruv kadrlariga qat'iy talablar qo'yadi, ularning ishbilarmonlik sifatlarini, ishlab chiqarish oldida turgan masalalarini belgilaydi.

6. Shaxsiy tashabbus tamoyili. Bozorda ishbilarmon, omilkor, shaxsiy foyda uchun harakat qiluvchi, tadbirkor kishilar faoliyat yuritishi kerak.

7. Javobgarlik va tavakkalchilik tamoyili. Tadbirkor o'z faoliyati uchun javobgar boiishi, bunda ma'lum tavakkalchilik ham hisobga olinishi, ya'ni tadbirkorning o'z huquq va majburiyatlari boiishi kerak.

Shunday qilib, boshqaruv tamoyillari boshqaruv funktsiyalarini amalga oshirish bo'yicha rahbarlarning asosiy g'oyalari, qonunlari va xatti-harakati qoidalarini sifatida ifodalanishi mumkin.

Beshinchi bob bo'yicha xulosa

Mazkur bobda iqtisodiy qonunlarni bilishning ahamiyati, moddiy dialektika qonunlari mohiyati va ularning boshqaruvga ta'siri, bozor iqtisodiyotida qaysi qonunlar muhim rol o'ynashligi, boshqaruvning asosiy prinsiplari, raqobatchilik qonunining mohiyati, umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlar, menejment qonunlari va menejmentning asosiy tamoyillari nimalardan iborat ekanligi batafsil yoritilgan.

Mavzuni yoritishda asosan quyidagi tayanch iboralardan foydalanilgan: nazariya, bilim, qonun, kategoriya, boshqarish, iqtisodiy qonunlar, falsafiy qonunlar, qiymat qonuni, narx qonuni, talab qonuni, taklif qonuni, naflilik, qonuniyat, integratsiya, demokratizatsiyalash, tamoyil, ruhlantirish va motivatsiya, yangilikka intilish, tashabbuskorlik va boshqalar.

O'z-o'zini nazorat uchun savollar:

1. Qaysi iqtisodiy qonunlar sizga ma'lum?
2. Moddiy dialektika qonunlari mohiyati va ularning boshqaruvga ta'sirini ta'riflab bering?
3. Bozor iqtisodiyotida qaysi qonunlar muhim rol o'ynaydi?
4. Boshqaruvning qaysi prinsiplari sizga ma'lum?
5. Raqobatchilik qonunining mohiyati nimada?
6. Iqtisodiy qonunlarni bilishning ahamiyati?
7. Umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlar?
8. Menejment qonunlari?

9. Menejmentning asosiy tamoyillari nimaiardan iborat?

Yaxshi rahbar bo'Mishni xohlasang, qo'l ostingdagilar
o'rtasida fUnksiyalami to'g'ri taqsimla, birining
funksiyasini ikkinchisiga yuklama!

E.D.Yusupov

VI- BOB. MENEJMENTNING ASOSIY FUNKSIYALARI

Kalitli So'zlar: funksiya, vazifa, menejment funksiyasi, majburiyat, jarayon, moddiy-texnika baza, farmon, loyihalash, konstruktorklik, rejalashtirish, mahsulot, mehnat normalari, ishlab chiqarish, ishlab chiqarish vositalari, boshqarish funksiyalari, iqtisodiy fynksiya, ijtimoiy funksiya, ma'naviy-ma'rifiy funksiya, tashkiliy funksiY.

1. MENEJMENT FUNKSIYALARINING TAVSIFI, MOHIYATI VA MAZMUNI

Har qanday menejment funksiyasi boshqaruv xodimlarining o'ziga xos faoliyatining turidir, mehnatning kasbiy taqsimoti, boshqaruv sohasidagi ixtisoslanish natijasidir. Ushbu faoliyatni o'ziga xosligi shundaki, har bir funksiya berilgan maqsadni bajarilishiga yo'naltirilgan. Shuning uchun u o'zining mavjud rolini o'ynaydi va boshqaruv xodimlarining umumiy faoliyatini tarkibiy qismi hisoblanadi.

Funksiya lotincha "function" so'zidan kelib chiqqan bo'lib, bajo keltirish, bajarish, amalga oshirish ma'nosini bildiradi. Xorijiy so'zlar lug'atida funksiya faoliyat darajasi, majburiyat, maqsad va rol deb ifodalanadi.

Dastlab "funksiya" va "vazifa" iboralarining lug'aviy ma'nosi to'g'risida:

"Funksiya" - bu lotincha so'z bo'lib, biror kimsa yoki narsaning ish, faoliyat doirasi, vazifasi degan ma'nssharni bildiradi.

"Vazifa" - bu amalga oshirilishi, hal qilinishi lozim bo'lgan masala, erishilishi lozim bo'lgan, ko'zda tutilgan maqsad. Yoki biror-bir topshiriq, xizmat, yumush, xizmat lavozhni, mansab, amal demaqdir²³.

"Funksiya" tushunchasi "vazifa" tushunchasiga nisbatan torroh ma'noga ega. Zero, funksiya faqat o'z faoliyat doirasidagi vazifalami o'z ichiga oladi. Masalan, marketologning ishini bajarish korxona muhandisining funksiyasiga kirmaydi, chunki u shu bevosita marketolog

²³ Qarang: O'zbek tilininig izohli lug'ati. M., 1981, T., II, 170-bet.
90

faoliyati doirasidagi yumushdir. “Vazifa” esa o‘z faoliyat doirasidan tashqarida ham bo‘lishi mumkin.

Menejment funksiyasi deganda - u yoki bu obyektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bir turdagi ishlar majmui tushuniladi.

Menejment funksiyalari boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlarni bir butun qilib bog‘lab, aniq majburiyatlar bilan tavsiflaydi.

Menejment funksiyalariga tadqiqotchilar o‘zlarini nazariy qarashlari asosida yondashganlar. Masalan Teyloming fikricha, har bir xizmatchi eng yuqori lavozimdan eng quyi lavozimgacha imkoni boricha o‘z sonli vazifani bajarishi kerak. Ba’zi mutaxassislar o‘z qarashlarida menejment funksiyalarining asosiy tayanchini mazmuniy tomonga emas, balki axborotli tomonga yo‘naltirganlar.

Menejment funksiyasi deganda - ular eng avval axborotga ishlov berilishidagi tashkiliy faoliyat, ya’ni shunday zarur mehnat faoliyati turiga bevosita axborotni ishlab chiqarishni boshqaruvning manfaati uchun harakati va ishlatilishi bilan bog‘liqligi, shu jumladan, qarorlar ishlab chiqilishi tushuniladi. Ayrim mualliflar menejment funksiyasini menejment subyektlarini harakat operatsiyasi deb, boshqasi ijtimoiy jamiyat birlashmasi faoliyatining bir qismini tartibga solinishi deydi, uchinchi esa obyektiv zarur, barqaror takrorlanuvchi harakat degan xulosaga kelishgan.

Yirik mutafakkirlardan biri A.Fayol boshqaruvchining korxonada bajariladigan barcha funksiyalarini quyidagi oltita guruhga bo‘lgan:

1. texnik (ishlab chiqarish, yasash, qayta ishlash).
2. tijorat (sotib olish, sotish, almashtirish).
3. moliyaviy (kapital topish, uni boshqarish).
4. himoyalash (mulkni va shaxsni himoyalash).
5. hisob-kitob (muvozanat, sarflar, statistika).
6. ma’muriy (ish olib borish, tashkil qilish, farmon chiqarish va

nazorat).

A.Fayol boshqarishning umumiy funksiyalarini turkumlashda yagona muallif hisoblanadi. A.Fayolning fikricha ma’muriy funksiya korxona rahbari zimmasidagi eng katta o‘rinni egallovchi majburiyatdir. U rahbarning predmeti sifatida quyidagilarni bildirgan:

- oldindan ko‘ra bilish (kelajakni o‘rganish va harakat yaratish);
- tashkil qilish (korxonaning moddiy-texnika bazasini yaratish);
- farmon berish (korxona xodimlarini harakatga keltirish);

-tartibga keltirish (barcha jarayonlarni, harakat va intilishlarni birlashtirish);

- nazorat qilish (qonun-qoidalarga, chiqarilgan farmonlarga rioya

qilinishini kuzatish).

Demak, boshqamv muayyan funksiyalar orqali amalga oshiriladi. Funksiyalami aniqlash, ulaming mohiyatini ochish va o'rganish boshqamv jarayonini to'g'ri tashkil qilishning muhim shartidir.

Boshqaruv funksiyalarining mazmuni u yoki bu faoliyatni tashkil qilishdan kelib chiqadi. Masalan, ishlab chiqarishning dastlabki bosqichida:

- loyihalash;
- * konstruktorlik;
- rejalashtirish kabi ishlami bajarish bilan bog'liq funksiyalar paydo bo'ladi. Keyingi funksiyalar ishlab chiqarishni tay-yorlash, ya'ni,
- mahsulot tayyorlash texnologiyayeini ishlab chiqish;
- mehnat normalari, materiaplari sarfini belgilash;
- asbob-uskunalami tayyorlash kabi ishlami bajarish bilan bog'liq funksiyalar paydo bo'ladi.

Ishlab chiqarish jarayonini boshlash va unn uzluksiz davom ettirish uchun:

- ishlab chiqarish vositalari, texnika;
- *xom ashyo;*
- *energiya;*
- *taransport kabi moddiy ta'minot vositalari zarur.*

Shundan keyin:

- *hadrlarni tanlash, ularni joy-joyiga qo'yish;*
- *mehnatni tashkil hilish;*
- *ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatish kabi bir qator tashkiliy funksiyalar kelib chihadi.*

Ko'rinib turibdiki, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funksiyalarida namoyon bo'layapti. Zero: "Funksiyalar faoliyat turlarini, subyektning boshqarish obyektiga aniq ta'sir qilish yo'nalishlarini aks ettiradi".

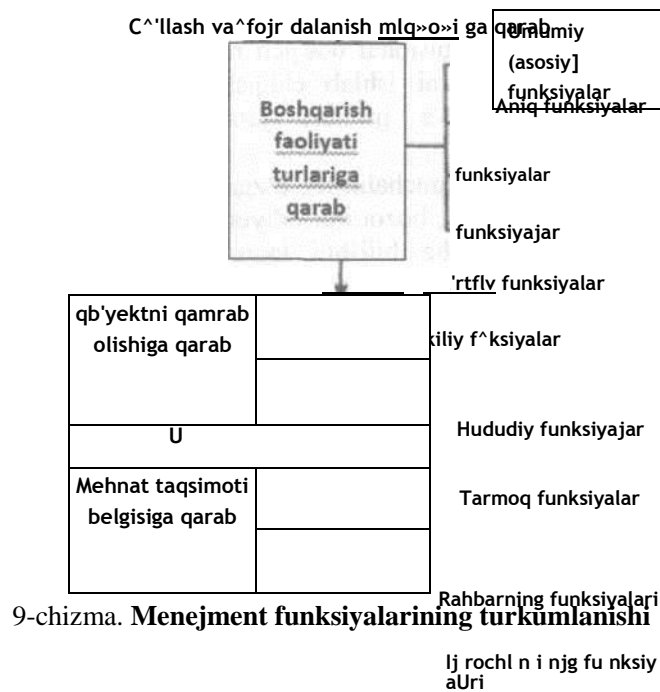
Menejment funksiyalaridan tashqarida boshqaruv jarayonining o'zi ham bo'lishi mumkin emas. Funksiyalar tarkibini, ulaming ko'lamini va mazmunini aniqpash boshqaruvchi xodimlar sonini belgilash, boshqamv apparatining tashkiliy tarkibini loyihalash uchun muhim asos bo'lib hisoblanadi.

2. MENEJMENT FUNKSIYALARINING TURKUMLANISHI VA TASNIFI

Menejmentning funksiyalarini turkumlash muammosiga bildirilgan fikr-mulohazalar talilili quyidagi asosiy xulosalami chiqarishga imkon yaratadi:

- menejer tomonidan maqbul qarorlar ishlab chiqiladi;
- korxona taraqqiyotini ta'minlaydigan buyruqlar chiqariladi va bajaruvchilarga yetkaziladi;
- mehnat samarali tashkil qilinadi va tartibga solib boriladi;
- qabul qilingan qarorlar bajarilishi nazorat qilinadi.

Menejment funksiyalari - ko'p qirrali tushunchadir. Shu sababli ulami muhim belgilar bo'yicha turkumlarga ajratib o'rganish zaruriyati tug'iladi(9 - chizma).



Menejment funksiyalarining tasnifi. Menejment funksiyalarining mohiyati, tasnifi va mazmunini o'rganish boshqaruvning butun jarayonini targ'ibga solib turish uchun zarurdir, chunki yuqorida ta'kidlaganimizdek, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funksiyalarida namoyon bo'ladi.

Menejment-tashkilot maqsadlarini shakllantirish va ularga erishish uchun zarur bo'lgan rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya va nazorat kabi asosiy(umumiy) funksiyalarni amalga oshirish jarayonidir. Boshqaruvga oid ikki muhim haddni ko'rsatish mumkin:

-birinchidan, har qanday tashkilotning boshqaruv tizimi nechta bosqichdan iborat bo'lmasin, shartli ravishda uch bosqichga keltiriladi: oliy bosqich, o'rta va quyi boshqaruv bosqichi. Bu bosqichlarga bolinish boshqaruv hajmi, maxsus mehnat taqsimotiga bog'liq bo'ladi. Sotsiolog Talkott Parsons fikriga kora, "quyi bosqichdagi, ya'ni texnik bosqichdagi rahbarlar, asosan, har kundalik operatsiyalar va harakatlar bilan shug'ullanib, ishlab chiqarishda yoki xizmatlar ko'rsatishda uzluksizlikni ta'minlaydilar.

O'ita boshqaruv rahbarlari asosan tashkilot ichida boshqaruv va o'zaro kelishtirish ishlari bilan, tashkilotning turli bo'limlarini harakatlari va faoliyat shakllarini o'zaro kelishtirish bilan shug'ullanadilar. Va nihoyat, oliy boshqaruv bosqichi, ya'ni institusional bosqich rahbarlari, asosan, uzoq muddatli rejalarni, maqsadlarni ishlab chiqish hamda tashkilotning turli sharoit, o'zgarishlar va ijtimoiy jarayonlarga moslashish masalalari bilan shug'ullanadilar";

-ikkinchidan, hozirgi davr tashkilotlari shunchalik tez o'zgaruvchan, turg'un bo'lmagan muhitda ishlashga majburki, bozor iqtisodiyoti sharoiti ulardan juda tez tarzda sharoitga moslasha bilishni taqozo etadi. Rahbarlar o'zgarishlarni kutib o'tirib, keyin harakatga tushishlari kerak emas, balki shu o'zgarishlarni oldindan kora bilgan holda, aniq tadbirlarni qo'llashlari kerak bo'ladi. Hozirgi kunda tashkilotlar rahbarlari huddi tadbirkorlardek fikrlashlari va faoliyat yuritishlari zarur. Tadbirkor menejer imkoniyat izlaydi va o'zini xavf-xatarga soladi. Funksiya lotin tilidan kelib chiqqan bo'lib faoliyat, majburiyat, ish ma'nosini anglatadigan so'z.

Demak, funksiya biror bir organ bajaradigan ishni, kishilarning majburiyatlarini yoki faoliyat doiralarini anglatadi. Menejment funksiyalari deganda ishlab chiqarishni boshqarishga, bir qator aniq vazifalarni bajarishga qaratilgan bir xil ishlar majmuasiga aytish mumkin. Menejment ta'sir sifatida qator funksiyalar orqali amalga oshiriladi.

94

Menejment funksiyalarining mazmuni ishlab chiqarish jarayonini tashkil qilinishidan kelib chiqadi. Menejment funksiyalari juda keng ma'noli tushunchadir. Ular, ma'lum belgilariga ko'ra, asosiy (umumiy) hamda aniq (konkret) funksiyalarga bo'linadi. Asosiy funksiyalarga rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya, nazorat kiradi. Bu funksiyalar hamma bo'g'inlar va

bosqichlarda amalga oshiriladi. Aniq funksiyalar ichida esa ko‘pincha quyidagi aniq funksiyalar ajratiladi: texnik-iqtisodiy rejalashtirish, moddiy-texnik ta’minot, mehnatga haq to‘lashni tashkil qilish va hokazolar. Menejment funksiyalari ishlab chiqarish jarayonining alohida elementlari va parametrlari, boshqarish belgisi bo‘yicha ham farqlanadi. Menejment ob’ektlari bo‘yicha esa gorizontal va vertikal bosqich funksiyalarini ajratish mumkin. Asosiy funksiyalar qatoriga rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya va nazorat kiradi. Ushbu funksiyalarning uzluksiz, o‘zaro bog‘liq ravishda amalga oshirilishi menejmentning siklini tashkil qiladi. Asosiy funksiyalar qatoriga tashkilotning turidan qat’iy nazar, doimiy tarzda bajarilishi shart bo‘lgan vazifalar kiradi, ular bir necha mayda aniq funksiyalarni o‘z ichiga oladi.

Xulosa qilib aytganda, menejmentning funksiyalari bir-biri bilan uzviy bog‘langan bo‘lib, korxonaning mahsulot ishlab chiqarish hajmini ko‘paytirish, samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

3. MENEJMENTNING ASOSIY FUNKSIYALARI

Menejment faoliyatining turlariga ko‘ra, funksiyalar turlicha bo‘ladi:

1. Menejmentning iqtisodiy funksiyalari:

- 1) *mablag‘larning doiraviy aylanishini amalga oshirish;*
- 2) *mahsulot ishlab chiqarish va xizmatlar ko‘rsatish;*
- 3) *marketing xizmatini uyushtirish;*
- 4) *foйда olishni taminlash va hakazo.*

2. Menejmentning ijtimoiy funksiyalari:

- 1) *mehnat sharoitini yaxshulash;*
- 2) *xodumlarning uy-joyga bo‘lgan ehtiyojini, sotsial madaniy- ma’naviy ehtiyojlarini qondirish,*
- 3) *moddiy rag‘batlantirishni ta’minlash;*
- 4) *ijtimoiy hamoyani ta’minlash va hakazo.*

3. Menejmentning ma’naviy-ma’rifiy funksiyalari:

- 1) *xodimlarni insoniylik, yaxshilik, mehr-shafqatli va o‘zaro munosabatlarda sabr-toqatli bo‘lish ruhida tarbiyalash;*
- 2) *■xodimlarni vatanga muhabbat, insonparvarlik ruhida tarbiyalash, adolat tuyg‘usini, bilim va ma’rifatga intilishni tarbiyalashga xizmat qilish va hakazo.*

4. Menejmentning tashkiliy funksiyalari:

- 1) *ishlab chiqarishni tashkil qilish;*
- 2) *o‘zaro aloqalarni o‘rnatish va muvofiqlashtirish;*
- 3) *barcha bo‘g‘in va bojumlarni o‘rtacuda vazifalar taqsimoti, vakolat va boshqarish apparati xodumlari o‘rtacuda mas’uliyatlarni belgilash;*
- 4) *boshqarishning aniq uslubini tanlash va qaror qabul qilishda ish tartibi izchilligi, axborotlar oqimini tashkil qilish va hakazo.*

Qayd qilingan funksiyalar bir-biri bilan bog'liq va ma'lum darajada tartibga solingan ko'p unsurlardan, tarkibiy qicmlardan iborat bo'lib, ular yaxlitlikka ega. Shuning uchun ham boshqarish jarayonida ularning birortasi ham e'tibordan chetda qolmasligi kerak.

Menejmentning funksiyalaridan yana biri - bu tapmoqli boshqarish bilan hududiy boshqarishning mutanosibligini ta'minlash. Har bir korxona qandaydir bir tapmoqqa (sektor tarkibiga) kiradi. Ayni vaqtda, u bir tuman hududida joylashganligi jihatidan mahalliy ishlab chiqarish hududiy majmuiga kiradi. Boshqarish jarayonida bu funksiya ham hududiy, ham tarmoq manfaatini ko'zda tutishi lozim. Tapmoqqa doir bo'lgan boshqaruv funksiyalari zarur. Buningiz tarmoq "yo'qoladi", yagona texnik va texnologiya siyosatini amalga oshirish va butun tarmoqqa ta'aliqli boshqa masalalarni hal etish qiyin bo'ladi.

Biroq ayni vaqtda, boshqarishning hududiy funksiyalari ham zarur. Bu funksiya muayyan tuman, viloyat hududida joylashgan turli tapmoqlarga qarashli korxonalar faoliyatini muvofiqlashtiradi, ratsional aloqalarni o'rnatilishini ta'minlaydi. Hududiy funksiyalar idorachilik g'ovlarini yo'qotish, noratsional tashyrlarni kamaytirish va pirovard oqibatda samaradorlik darajasini oshirish imkoniyatini beradi.

Qayd qilingan funksiyalardan tashqari menejmentning o'ziga xos aniq funksiyalari ham bor.

Menejmentning o'ziga xos aniq funksiyalari deganda- muayyan boshqaruv organiga va uning boshqaruvchisiga aniq biriktirilgan ishlar, mas'uliyat, maqsad va unga erishish vositalari majmui tushuniladi.

Tegishli funksiyalarning to'la-to'kis va sifatli bajarilishiga ishlab chiqarishning umumiy rahbarlari - direktor (rais), uning o'rinsarlari, bo'g'in va bo'limlar boshliqlari, hribosarlari, shuningdek, xizmat ko'rsatish bolimlari rahbarlari - kadrlar bo'limi boshlig'i, reja-iqtisod bo'limi boshlig'i va boshqalar mas'uldirlar. Quyida korxona (firma, jamoa xo'jaligi)ni menejmentning o'ziga xos aniq funksiyalari va ularning asosiy mazmunini keltiramiz(5-jadval).

Menejmentning o'ziga xos funksiyalari

№	Bolimlar	Mas'ul shaxs	Aniq funksiyalar
1.	Korxona	Direktor, rais	<ul style="list-style-type: none"> • hukumat qarorlarini korxona faoliyatiga izchillik bilan tatbiq qilinishini ta'minlash; • davlat byudjeti, buyurtmachilar, yetkazib beruvchilar oldidagi majburiyatlaming bajarilishiga javob berishni ta'minlash; • korxona faoliyatini tashkil qilish, uni muvofiqlashtirish va nazorat qilish va hakazo.
2.	Reja-iqtisod boiimi	Direktor (rais)ning iqtisodiy masalalar bo'yicha o'rinbosari	<ul style="list-style-type: none"> • joriy va istiqboldagi rejalar loyihasini tayyorlash; • biznes-rejani tuzish; moddiy va mehnat harajatlari normativlarini ishlab chiqish; ■ texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarni tahlil qilish; ishlab chiqarish bo'yicha hisobot tayyoplash va hakazo.
3.	Konstruktorlik boiimi	Bosh myhandis	<p>yangi konstruksiyadagi buyumlami yaratish;</p> <ul style="list-style-type: none"> • eski buyumlarni modernizatsiya qilish; • mahsulotnir texnik estetikasiga, ishlab chiqarishning iqtisodiy texnologiyasi amalda xavfsizlik texnikasi talablariga mos kelishini ta'minlash; <p>yangi buyumlarni sinab ko'rishda qatnashishva hakazo.</p>
4.	Standartlashtirish boiimi	Bosh myhandis	<ul style="list-style-type: none"> ■ standartlashtirish va normalashtirish ishlarini rejalashtirish va bajarish; hujjatlashtirish texnikasiniva yangi mahsulotni nazorat qilish; ■ yangi va amaldagi standart va texnik shart-sharoitlami ishlab chiqarish va hakazo.

5.	Mehnatni tashkil qilish va ish haqi bo'limi	Direktor (rais)ning iqtisodiy masalalar bo'yicha o'rinbosari	<ul style="list-style-type: none"> • mehnat qonunlariga rioya qilishni iazorat qilish; • ish haqi fondi sarflanishini tahlil qilish; • mehnatni normalash ishini uyushtirish va uni amalga oshirish; • tarif stavkasi va koeffitsiyentlarining to'g'ri qollanilishini ta'minlash; <p>xodimlar mehnatini tashkil etishni takomillashtirib borish va hakazo.</p>
6.	Mehnatni muhofaza qilish bo'limi	Bosh myhandis	<ul style="list-style-type: none"> • mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik yuzasidan xavfsiz va soglom mehnat sharoitlarini yaratish; • mehnatni muhofaza qilish sohasidagi tadbirlarning bajarilishi, qonunlar, yo'riqnomalar, qoida va normalarga rioya qilinishini nazorat qilish; ■ xavfsizlik texnikasi bo'yicha yo'riqlar berish va hakazo.
7.	Kadrlar bo'limi	Bosh myhandis	<ul style="list-style-type: none"> ■ korxonani ma'lum kasb va ixtisosga ega boigan ishchi va xizmatchi kadrlar bilan ta'minlash; • ishlab chiqarish ta'limi va malaka oshirishni uyushtirish; <p>kadrlar qo'nimsizligi sabablarini o'rganish;</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ mehnat intizomining holati va ichki tartib qoidalariga rioya qilinishini nazorat qilish va hakazo.
8.	Moddiy-texnika ta'minoti va sotish bo'limi	Direktor (rais)ning umumiy masalalar bo'yicha o'rinbosari	<p>moddiy resurslarga boigan talabni rejalashtirish;</p> <ul style="list-style-type: none"> • korxonani materiallar, texnika, yoqilg'i va hakazo. bilan ta'minlashini uyushtirish, • shartnomalarni tuzish; • ombor xo'jaligini uyushtirish va hakazo.
9.	Buxgalteriya bo'limi	Bosh buxgalter	<ul style="list-style-type: none"> • pul mablag'larining to'g'ri sarflanishini nazorat qilish; ■ hisobga olish va hisobot tuzishni uyushtirish; • buxgalteriya balanslarini tuzish; • xodimlarga ish haqi to'lash bo'yicha hisob-

Г

			kitob qilish; • moliyaviy faoliyatni tashkil qilish, • byudjet, bank, yetkazib beruvchilar va iste'molchilar bilan hisob-kitob olib qo'yish va h.k.
10.	Ishlab chiqarishni tezkorboshqari shbholimi	Direktor (rais)ning ishlab chiqarish bo'yicha o'rinbosari	• korxona, sex, uchastkalar uchun ishlab chiqarish bo'yicha kalendar grafiklar; jzsh; ■ ishlab chiqarishning borishini tezkor ravishda tartibga solish; • korxonaning bir maromda ishlashini ta'minlash; • korxona va sexlarga xizmat qiluvchi bo'limlar ishini muvofiqlashtirish va h.k.
11.	Mahsulot sifatini nazorat qilish bo'limi	Direktor (rais)	• tayyor mahsulot sifatini nazorat qilish; • korxonaga keltiriladigan xom ashyo va materiallarning sifatini nazorat qilish, nazorat o'lchov asboblari holatini tekshirish; • mahsulotni attestatsiyadan o'tkazishga taqdim etish va hakazo.
12.	Ta'mirlash va energiya bilan ta'minlash bo'limi	Bosh mexanik va bosh energetik	• korxonani barcha energiya bilan ta'minlash; ■ ishlab chiqarish binolarini isitish; ■ ventilyatsiya ishini yo'lga qo'yish • binolar va inshootlarni ta'mirlashini, saqlanishini ta'minlash; • jihozlarning to'g'ri ishlatilishi istidan nazorat o'tkazish va hakazo.
13.	Transport xo'jalik bo'limi	Direktor (rais)ning umumiy ishlari bo'yicha o'rinbosari	■ yuklarni tashish, o'rnatish va tushirish; bu sohada ishlab chiqarish mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirishni uyushtirish; • transport vositalari uchun qulay marshrutlar va grafiklar tuzib berish va hakazo.
14.	Ma'muriy xo'jalik bo'limi	Direktor (rais)ning umumiy ishlari bo'yicha o'rinbosari	• korxonaga qarashli binolar va kumudlarni yaxshi holatda saqlash; ■ korxona bo'limlarini mebel, inventar, kanzlyariya tovarlari bilan ta'minlash-hududni obodonlashtirish va ko'klamzorlash-tirish va hakazo.

15.	Axborot hisoblash markazi	Bosh muhandis	<ul style="list-style-type: none"> ■ avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimini loyihalash va uyushtirish; • axborot oqimini takomillashtirish, • zamonaviy kompyuterlardan foydalanishni ta'minlash va hakazo.
16.	Kanselyariya (Devonxona)	Boshliq	<ul style="list-style-type: none"> • korxonaga keladigan va jo'natiladigan xat-xabarlamini, hujjatlar tayyorlashni nazorat qilish; • arxiv ishlarini uyushtirish; • ish yuritish, xizmat hujjatlarini ko'chirish, ko'paytirish va hakazo.

Menejmentning yuqorida sanab o'tilgan asosiy funksiyalari ishlab chiqarishni boshqarish jarayonida muhim o'rin tutishi zarur bo'lganligi tufayli ulami mufassal ko'rib chiqamiz(6-jadval).

6-jadval

Menejmentning asosiy funksiyalari

№	Asosiy funksiyalar	Funksiyaarning mazmuni va o'rni
1.	Rejalashtirish	<p>*Boshqarishning asosiy va dastlabki funktsiyasidir. Har qanday boshqarish reja tuzishdan boshlanadi.</p> <p>Bu rejada:</p> <ul style="list-style-type: none"> * boshqaruv maqsadlari va vazifalari, ulami amalga oshirish muddatlari belgilanadi, * vazifalarni amalga oshirish usullari ishlab chiqiladi, * xalq xo'jaligi bo'g'inlarining o'zaro aloqalari o'rnatiladi. <p>Rejalashtirishning umumiylik xususiyati shundaki, bunda har bir boshqaruv xodimi o'zining shaxsiy ishini rejalashtiradi, o'z ish joydagi faoliyati ko'rsatkichlarini ishlab chiqadi, rejalarni qanday bajarayotganini nazorat qilishni uyushtiradi.</p>
2.	Tashkil qilish	<p>Bu funktsiya boshqaruv obyekti doirasida barcha boshqariluvchi va boshqaruvchi jarayonlarning uyushqoqligini ta'minlaydi.</p> <p>Shu nuqtai nazardan tashkil qilish ichki va tashqi shart-sharoitlar shartiga o'zgarib turishiga qarab, amaldagi tizim tarkibini takomillashtirish yoki yangisini tuzish demakdir.</p> <p>Bu funktsiya joriy va strategik rejalarning ijrosini ta'minlash bo'yicha birinchi qadamdir.</p>

3.	Muvoqlashtirish va tartibga sol ish	<p>* Rejalashtirish boshqarishning strategiyasi hisoblansa, muvofiqlashtirish boshqarishning taktik masalalarini hal qiladi.</p> <p>* Bu funktsiyaning asosiy vazifasi oqilona aloqalar o'rnatish yo'li bilan boshqariladigan tizimning turli qismlari o'rtasida kelishib ish olib borishni ta'minlashdir.</p> <p>* Muvofiqlashtirish mablag'lami tejash maqsadida boshqaruvdagi parallelizm va bir-birini takrorlashni bartaraf qilish imkonini beradi. Bundan tashqari, u turli tarmoqlar o'rtasida resurslarni taqsimlash yo'li bilan nisbat va mutanosiblikni, ishlab chiqarish bilan iste'mol o'rtasidagi munosabatni o'rnatadi.</p> <p>* Tartibga solish muvofiqlashtirishning davomi bo'lib, u sodir bo'lib turadigan og'ishlarni bartaraf qilish yo'li bilan ishlab chiqarish jarayonlarini amalga oshirishni maqsad qilib qo'yadi. Uning yordami bilan vujudga kelishi ehtimol tutilgan og'ishlarning oldi olinadi.</p>
4.	Nazorat	<p>* Bu funktsiyaning maqsadi "tutib olish", "aybini ochish", "ilintirish" emas, balki boshqaruv obyektida sodir bo'layotgan jarayonlarni hisobga olish, tekshirish, tahlil qilish va ma'lum tartibda shu obyekt faoliyatini o'z vaqtida soatlab turishdir. Nazorat o'rnatilgan meyoriy hujjatlardan, rejalardan og'ishlarni, ularning joyi, vaqti, sababi va xususiyatlarini aniqlash imkonini beradi.</p> <p>* Ta'sirchan nazoratni tashkil qilish har bir rahbarning funksional ishidir. Muntazam nazorat yo'q joyda yuqori pirovard natijalarga erishib bo'lmaydi.</p>

Menejment jarayoni, eng avvalo, uning oliy maqsadini aniqlashdan va shu bilan birga, uni amalga oshirishni zaruriy harakatlar dasturini ishlab chiqishdan boshlanadi. Ma'lumki, rejalashtirish boshqarishning asosiy funksiyalaridan biri hisoblanadi. Rejalashtirish, eng avvalo, kelajakni belgilash, uning samaradorligini oshirishning istiqbolli yo'nalishlarini tanlashdir. Qarorlarning eng maqbul variantlarini ishlab chiqish va ularni amalga oshirishni ta'minlashdan iboratdir. Hozirgi vaqtda rejalashtirishning muhim yo'nalishi kelajakni bashorat qilishdir. Kelajakni bashorat qilish iqtisodiy matematik usullar yordamida matematik modelashtirish orqali amalga oshiriladi.

1000

Menejmentning tashkil etish funksiyasi qo'yilgan maqsadlarga muvofiq ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan moddiy-texnika bazasini yaratish,

boshqaruv apparatining maqsadga muvofiq tashkiliy tarkibini aniqlash, zarur meyoriy hujjadami ishlab chiqish va joriy etish, yangi standartlar, boshqaruv bo'linmalari to'g'risidagi qoidalar, vazifaviy yo'riqnomalar tayyorlash va boshqalarni o'z ichiga oladi. Tashkil etish funksiyasi korxonada bo'linmalar faoliyatining tarkibiy-tashkiliy bog'lanishiga belgilangan rejalarni ma'lum tartib asosida bajarilishini ta'minlaydi. Boshqacha qilib aytganda, korxonada barcha jarayonlarni birligini ta'minlab, yagona maqsadga birlashtiradi.

Menejmentning muvofiqlashtirish funksiyasi belgilangan dasturi yoki maqsadga muvofiq yoki rejani amalga oshirishni, ishlab chiqarish jarayonlarining bir meyorda bo'lishini ta'minlaydi va o'rnatilgan meyordan og'irishini bartaraf etadi. Bu korxonada zaruriy tartiblilik va barqarorlik holatini o'rnatadi. Ishlab chiqarishni taraqqiy etishi bilan boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasidagi aloqalar doimo ham bir meyorda davom etmaydi. Bo'linmalarining vazifaviy majburiyatlarini to'liq bajarilmasligi natijasida o'zaro aloqalarda uzilishlarni, jarayonlarda og'irishlarni vujudga keltiradi. Bu masalalar muvofiqlashtirish funksiyasi orqali yechiladi. Muvofiqlashtirish funksiyasi bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida katta ahamiyatga ega. Unga ishlab chiqarish ko'lamini oshgan, murakkablashib borayotgan iqtisodiy aloqalar vujudga kelgan sari katta talab qo'yilmoqda. Menajmentning muvofiqlashtirish funksiyasi orqali korxonaning dinamikasini, boshqaruv tizimini turli qism va bo'linmalari bilan aloqasini bir tekisligi ta'minlanadi.

Menejmentning nazorat qilish funksiyasi vazifasi amalda belgilangan topshiriqlarning bajarilishini, ishlab chiqarishning bir meyorda davom etishini kuzatish, uzilish holatlarni, o'rnatilgan talablardan og'irish sabablarini aniqlash, bartaraf etish, ularni oldindan bilish va ogohlantirish, ishlab chiqarishning barqarorligini ta'minlashdir. O'zining mohiyatiga ko'ra nazorat funksiyasi universal hisoblanadi, chunki, korxona funksiyasining barcha bo'linmalari va bo'linmalariga (texnologik jarayonlarning nazorati, texnik hujjatlar holatini nazorat qilish, mahsulot sifatini nazorat qilish va hokazo) kirib boradi va menejmentni boshqa funksiyalari bilan yaqin bog'langan bo'ladi. Shunday qilib, menejmentning nazorat funksiyasi korxona faoliyatining haqiqiy holatini o'rnatilgan talablardan og'irishdan doimo xabardor bo'lib turish imkonini beradi.

Oltinchi bob bo'yicha xulosa

Bu bobda menejment funksiyalarining tavsifi, mohiyati va mazmuni yoritishda dastlab "funksiya" va "vazifa" iboralarining lug'aviy ma'nosiga, menejment funksiyasiga e'tibor qaratildi.

Menejment funksiyalari boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlarni bir butun qilib boglab, aniq majburiyatlar bilan tavsiflaydi. A.Fayol boshqaruvchining korxonada bajariladigan barcha funksiyalarini quyidagi

oltita guruhga boiadi, va A.Fayol boshqarishning umumiy funksiyalarini turkumlashda yagona muallif hisoblanadi.

Menejmentning funksiyalarini turkumlash muammosiga bildirilgan fikr-mulohazalar tahlili quyidagi asosiy xulosalami chiqarishga imkon yaratadi. Menejmentning o'ziga xos iqtisodiy, ijtimoiy, ma'naviy- ma'rifiy, tashkiliy funksiyalari va asosiy rejalashtirish, tashkil qilish, muvoqlashtirish va tartibga solish, nazorat funksiya yoritilgan.

O'z-o'zini nazorat savollari

1. Funksiya nima? Menejment funksiyasi deganda nimani tushunasiz?
2. Menejment funksiyalari qanday turkumlanadi?
3. Menejmentning umumiy va aniq funksiyalari to'g'risida nimalar deya olasiz?
4. Menejmentning asosiy funksiyalari va ularning zaruriyati nimada?
5. Menejmentning iqtisodiy, sotsial, ma'naviy va tashkiliy funksiyalari nimalardan iborat?
6. Menejmentning hududiy va tarmoq funksiyalari to'g'risida nimalar deya olasiz?
7. Menejmentning o'ziga xos funksiyalari deganda, nimani tushuniladi?
8. Menejment o'ziga xos aniq funksiyalari?
9. Menejmentning tashkil etish funksiya deganda nimani tushuniladi?

Qiyin fanlar yo'q, faqat hazm etilishi qiyin boigan
izohlargina bor!

I.A.Gersen

VII- BOB. ZAMONAVIY BILIMLAR TIZIMIDA MENEJMENT NAZARIYASINING O'RNI

Kalitli so'zlar: dinamik fanlar, menejment aniqligi, jarayon, boshqarish, menejer, prioritet, infra-va intramenejment, kombinatsiya, strategiya, tendensiya, metodologiya, menejment jarayoni, mikro va makro muhit, "kontaktli auditoriya", korporativlik, resurs, tashkilot, ekstrapolyatsiya, entuziazm, proteksionizm, intuitsiya, realizm, kompetentlik.

1. INTRA VA INFRAMENEJMENT TUSHUNCHALARI

Bilim - kishilarning tabiat va jamiyat hodisalari haqida hosil qilgan ma'lumotlari, voqelikning inson tafakkurida aks etishi. Voqelik haqidagi bilgan ma'lumotlarimiz bilim darajasiga ko'tarilishi uchun quyidagi shartlarni qanoatlantirilishi kerak:

102

- birinchidan, bu ma'lumotlarning voqelikka mutanosibligi;
- ikkinchidan, yetarli darajada ishonchli bo'lishi;

- uchinchidan, bu ma'lumotlar dalillar bilan asoslangan bo'lishi lozim. Uchala shart birgalikda mavjud ma'lumotlarni bilim darajasiga olib keladi.

Bilim insonlarning borliqini o'zgartirishga yo'naltirilgan ijtimoiy faoliyatining mahsulidir. Inson tafakkurining bilimsizlikdan bilim tomon harakatlanish jarayoniga bilish deb ataladi.

“Menejment nazariyasi” fani eng zamonaviy dinamik fanlardan biri dir²⁴.

Ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarni (tashkilotni) boshqarish tashqi chegaralar aniqlangan holda ichki jarayonlarni boshqarish orqali amalga oshiriladi. Agar boshqaruv obyektni grafik jihatdan ifodalashga harakat qilinsa, u holda uning chegaralari siniq chiziqlar kabi bo'lishi talab etiladi. Har qanday ijtimoiy-iqtisodiy tizim uchun tashqi jarayonlar uzoq va yaqin, boshqariladigan va shartli boshqarilishi mumkin bo'lgan, va mutlaqo boshqarilmaydigan bo'lishi mumkin. Huddi shunday, ichki jarayonlar

²⁴ А. М. Лялина Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — СПб.: Питер, 2009. — 78 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»),

haqida gapirish mumkin. Faqatgina farq ulaming nazorat qilish qobiliyati yuqoriligi va miqdori katta bo'lishidadir. Bu tashkilot tizimining yaxlitligini bildiradi.

"Intramedjment"- ichki jarayonlami, "Inframedjment" tashqi jarayonlami boshqarish degan ma'noni anglatadi³³.

Umuman, menejment aniqligi deganda biz barcha jarayonlami emas, biz boshqarishni istagan va boshqarish mumkin boigan jarayonlar tushuniladi. Bu ichki va tashqi jarayonlami boshqaradi va tashkilotning rivojlanishi uchun ham amal qiladi. Tashqi jarayonlar ham boshqarilishi kerak va ko'pincha menejer buni amalga oshirish uchun ba'zi bir harakatlarni amalga oshirishi lozim, masalan, mahsulotni bozorda reklama qilish, firma va uning mahsulotlari haqidagi jamoatchilik fikri, firma missiyasi haqida va hakazo.

Boshqarish qobiliyatiga ega bolmagan shaxslarning jarayonlami boshqarishni istagan holatida ulaming tabiatiga ko'ra boshqarish bir tekisda ketmaydi. Bunday boshqaruv natijasida resurslardan o'rinli foydalana olmaslik holati kelib chiqadi. Shuning uchun menejmentda boshqariladigan (tashqi va ichki) va boshqarilmaydigan jarayonlami (tashqi va ichki) ajratish juda muhimdir. Masalan, iqlim(klimat)ni va ob-havoni boshqarib boimaydi.

"Boshqarishda hisobga olish" va "boshqarish" tushunchalarni ajratish kerak. Ichki jarayonlami boshqarish kerak va tashqi jarayonlarning aksariyatini hisobga olish kerak. Menejer ularga ta'sir o'tkaza olmaydi. Buning uchun uning vakolatlari, resurslari va amaliy ko'nikmalari yo'q. Biroq, katta mablaglar vositasiga ega bolishiga qaramay, uning ta'siri norasmiy boiishi mumkin. Axir, har qanday ta'sir rasmiy vakillarga bogliq boimaydi. Va bu vakillar norasmiy boiishi mumkin. Ba'zi tashqi jarayonlarga ta'sir ko'rsatish imkoniyati haqiqiy boshqaruv amaliyoti bilan tasdiqlanadi. Bu, boshqa narsalar qatori, tashqi sharoitlarni hisobga olmaydi.

Bundan tashqari, ko'plab tashqi jarayonlar ichki jarayonlarga bogliq boiib, ulami boshqarish oddiy va yetarli boiadi. Menejer hamma narsani va har qanday narsalarni nazorat qilishga intilishga majbur emas, balki maqsadga erishishni belgilovchi jarayonlarni yaxshi boshqarishga harakat qilishi kerak. Ushbu jarayonlarni topish va ko'rish - bu boshqaruv san'ati hisoblanadi.

Bundan tashqari, ushbu jarayonlarni boshqarishning eng katta yutuqlar - to'g'ridan-to'g'ri yoki bilvosita ta'sir turini belgilash muhim hisoblandi. Tashqi va ichki boshqariladigan jarayonlarning afzalliklari nisbatini topish kerak.

Ustuvorlik (Prioritet) -vaqtai ajratish, e'tiborni jalb qilish va diqqatni jamlash, muammolarni izlash, axborotni tashqi va ichki faoliyat mezonlariga muvofiq tanlash hisoblanadi. Ustuvorlikning nisbati o'ziga xos aniq vaziyatga, boshqarmani tashkil etishga (funksionalni taqsimlashga), menejer faoliyati rolining tarkibiga qarab o'zgarishi mumkin. Ammo menejer ushbu afzalliklarni

nazorat qilmasa va baholamasa, unda firmani inqirozga tushurish xavfi yanada kuchayadi, bu kamchiliklarning oqibati, turli ichki va tashqi muammolarni keltirib chiqaradi.

Yuqori dagilarga muvofiq, menejmentning o'ziga xos xususiyatlaridan biri **infra va intramenejmentlarning** kombinatsiyasi bo'lishi mumkin. Bu boshqaruvning muvaffaqiyatli bo'lishini oichashda juda muhimdir.

Tashqi muammolar tashkilotning (firma) pozitsiyasini yomonlashtiradi va uning yanada rivojlanishini kuchaytish ehtimoli katta va uning teskarisi. Ba'zida boshqarish tizimidagi vakolatlar va funksiyalar aniq taqsimladi: birinchi (top)-menejer, birinchi ko'rinishda o'z faoliyatini tashqi muhitga yo'naltiradi, inframenejmentning - asosiy vazifasi, va uning birinchi o'rinbosari yoki vitse-prezidentining ichki muammolarni kuzatib borishi kabilardir. Bunday taqsimlanish mutlaq emas, balki samarali boshqaruv uchun qollaniladi. Bu intra- va intramenejmentlarning birlashtirilishida namoyon boiadi.

Umuman olganda, infra-va intramenejment kombinatsiyasini aniqlaydigan omillar quyidagi parametrlarni o'z ichiga oladi:

- tashkilot ichki faoliyatining tipi. U ichki muammolarga ko'proq yoki kamroq e'tibor berishni talab qiladi.

- rivojlanish strategiyasi va unga mos keladigan o'zgarish dinamikasi.

Bu omillar bo'yicha - tashqi muhitni baholash va tartibga solishga, bozor tendensiyalarini o'rganishga, ijtimoiy-siyosiy vaziyatni o'rganishga ko'proq e'tibor berilish kerakmi degan muammolar tugiladi:

- ijtimoiy-iqtisodiy va ilmiy-texnika taraqqiyotidagi tendensiyalarni prognoz qilish;

- boshqariladigan tizimning holatini, uning kuchli va zaif tomonlarini, unga tahdidlar va uni rivojlantirishning kritik omillarini tahlil qilish;

³³ Manba: <https://articlekz.com/article/20994>

- kadrlar va menejerlar malakasini oshirish;
- menejmentni axborot bilan ta'minlash;
- maqsadlarni belgilash metodologiyasi va yechimlarni ishlab chiqish.

Bugungi kunda tashqi muhit har qanday tashkilot uchun doimiy muammo manbai bular - asosan raqobat, bozor jarayonlari bilan aniqlanadigan mahsulot va xizmatlarga bo'lgan talab va taklifning o'zaro ta'siridir. Tashkilot hayotini va uni boshqarishdagi muvaffaqiyatning ushbu muammolarga moslashish qobiliyati va imkoniyati uning muhim jihatini tavsiflaydi. Bugungi kunda bu tashkilotning omon qolishi va rivojlanishining muhim sharti hisoblanadi.

Shu bilan birga, tashkilot nafaqat tashqi muhitdagi o'zgarishlarga moslashadi, balki tashqi muhitda yuz beradigan o'zgarishlarga ham ta'sir qiladi. Agar ushbu ta'sir maqsadga muvofiq va ongli ravishda amalga oshirilsa, bu tashqi muhitni boshqarish hisoblandi. Ekologik menejment, jamoatchilik bilan aloqalar, marketing kabi holatlarda aniqroq ko'rinishi mumkin. Bularning barchasi tashqi muhitda mumkin bo'lgan chegaralar doirasida tashkilot uchun qulay vaziyatni yaratishdir. Har qanday ta'sir ma'lum bir aniq yo'nalishga, menejment obyekti va subyektiga, doimiy manbasiga va ta'sirlarni qabul qiluvchisiga ega. Ta'sir yo'nalishlari albatta ichki yoki tashqi muammolarni aks ettirishi mumkin.

Inframenejment ham ijobiy xususiyatlarga ega: tashkilotning obro'si, to'vami bozorda harakati, raqobatlashuvchi tashkilotlarga qarshi kurashish va mansabdor shaxslarning salbiy jihatlarini oldini olish, iqtisodiy jossuslik, boshqalarning kompyuter tarmogiga ulanishlarini oldini olish va boshqalar.

Menejment jarayonida tizimlar ajralib chiqadi va shundan so'ng, iming tashqi va ichki muhitga shartli bolinishi kelib chiqadi. Agar shunday boisa, menejment ikki ko'rinishda boiishi mumkin: ichki jarayonlarni boshqarish va tashqi jarayonlarni boshqarish. Biz uni intra- va inframenejment deb nomlashimiz mumkin. Va har ikk^la holatda ham ma'lum darajada boshqarish mumkin. Binbarin, inframenejment bu quyi boshqamv hisoblanadi. Bu uning xususiyatlaridan biridir. Inframenejmentda tashqi muhitning murakkabligi katta ahamiyatga ega. U turli xil: tashkilotning chegaralarini, uning xatti-harakatlarini va ichki jarayonlarini aniqlashi mumkin .

Mikro va makro muhitning asosiy omillari. Mikromuhit - raqobatchilar, vositachilar, ta'minotchilar, iste'molchilar, 'kontaktli auditoriya" ga bevosita ta'sir etishi mumkin bo'lgan omillarni o'z ichiga

107

oladi. Bu tashkilotga bevosita ta'sir qilmaydigan, ammo butunlay mikromuhitga siyosiy, iqtisodiy, huquqiy, texnologik, ijtimoiy-madaniy, tabiiy-geografik va xalqaro omillarning kombinatsiyasi orqali ta'sir ko'rsatish yo'li bilan bilvosita ta'sir ko'rsatadi.

Umuman olganda, tashqi va ichki muhitga ajratish shartli hisoblanadi. Bu shartlilik tashkilot(firma, korxona, korporatsiya, xodimg va boshqalar) faoliyati

chegaralari doirasida va bu faoliyatni boshqaruvchilar miqyosida belgilanadi. Shunday qilib, bir firmaning bo'limlari sifatida tashqi muhitda o'zining iste'molchi vazifasini bajaruvchilari, ta'minotchilari va boshqa ko'rinishdagi birhgi mavjud. Iste'molchilar narxلامي pasaytirish, mahsulot va xizmatlarning sifatini yaxshilash, xizmatلامي tashkil etishni takomillashtirish va hakazo talablari bo'yicha ta'sir ko'rsatadi. Biroq, tashkilot ushbu talablarini hisobga olish orqali ta'sir qiladi va ularga nisbatan munosabatini reklama yoki har qanday qarshi takliflar orqali tushuntirib beriladi.

Ta'minotchilar tashkilotga yetkazib berish shartlarini buzish, qo'shimcha talablarni qo'yaish, yetkazib berilgan mahsulot narxlarini ko'tarish, sifatini pasaytirish orqali bosim o'tkazishlari mumkin. Bunday sharoitda tashkilot ta'minotchilarga narxلامي muzokara qilish, sifatni nazorat qilish va qarshi da'volarni o'matish orqali ta'sir qilishi mumkin.

Vositachilar mahsulotni harakatlantirishda va sotishda, resursلامي xarid qilishda, qo'shimcha xizmatلامي ko'rsatishda (transport xizmatlari, bezash ishlari va boshqalar) yordam beradi. Ular narxlar, tariflar, to'lov va yetkazib berish shartlari bo'yicha o'z shartlarini belgilashlari mumkin. Tashkilot vositachilarni tanlash, ularga qarshi talablarni o'matish, ularning faoliyati uchun muayyan shart-sharoitlar yaratish orqali ularga ta'sir ko'rsatishi mumkin.

"Kontaktli auditoriya"²⁵ - bu tashkilotga qiziqish ko'rsatadigan va uning faoliyatiga har qanday tarzda ta'sir qiladigan turli xil tashqi tashkilotlar. Ular orasida davlat muassasalari (soliq organlari, mahalliy administratsiya va hokazo), moliyaviy doiralar (banklar, sug'urta kompaniyalari, invetsitsiya jamg'armalari), konsalting, axborot va reklama firmalari, ommaviy axborot vositalari, jamoat va diniy tashkilotlar va boshqalar kiradi

Mikromuhitning asosiy omillari:

²⁵ А. М. Лялина Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. - СПб.: Питер, 2009. - 81 с.: ил. - (Серия «Учебник для вузов»).

-Aholining xarid qobiliyati, inflyatsiya jarayonlari, bandlik darajasi kabi iqtisodiy omillar iqtisodiyotning holatini aks ettiradi. Iqtisodiy holat resurslarning qiymati, mavjudligi, ishlab chiqarish hajmi, ishlab chiqarish quvati va ish o'rinlarining mavjudligiga bog'liq.

-siyosiy omillar siyosiy vaziyatning barqarorligini, davlat hokimiyatining biznesga bo'lgan munosabatini va iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solish jarayonlarini belgilaydi.

-huquqiy omillar bozordagi «o'yin qoidalari»ni o'z ichiga olgan qonunchilik tizimini aks ettiradi.

-ilmiy-texnologik va texnologik omillar ilmiy va texnik taraqqiyot, texnologiya va ishlab chiqarish texnologiyasini yangilash imkoniyatlarini tavsiflaydi.

-ijtimoiy-madaniy omillar - bu ta'lim, madaniy an'analar va urf-odatlar, demografiya, ijtimoiy xulq-atvor psixologiyasi, sotsiologiya sohalarini tavsiflaydi.

-tabiiy-geografik jihatlar: iqlim sharoitlari, atrof-muhit holati, xom ashyo va energiya mavjudligi, yo'llar va kommunikatsiyalarning mavjudligidir.

-xalqaro omillar tashkilotning makromuhitiga ta'sir ko'rsatadigan xalqaro hayotdagi o'zgarishlar va rivojlanishlarni aks ettiradi.

Tashkilot makromuhitning barcha omillariga bevosita ta'sir ko'rsata olmaydi. Katta tashkilot bo'lsa (masalan, transmilliy firma, masalan, Microsoft) bo'lsada, inframenejment sifatida bevosita ta'sir qarash mumkin bo'ladi. Axir, boshqaruv bevosita va bilvosita boiishi mumkin.

Biroq, tashqi va ichki muhit o'rtasida, shuningdek, bir-birining alohida omillari o'rtasida aniq chegara yo'q. Shubhasiz, ularni ajratish mumkin emas, lekin boshqaruv amaliyotida albatta ularni hisobga olish kerak. Va bu hisob boshqaruv metodologiyasida (yondoshuvlar, ustuvorliklar, tizimlilik, missiya va boshqalar) namoyon boiadi. Tashqi va ichki muhit o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik, har qanday tashkilot tashkilotning xatti-harakatini belgilaydigan ichki muhitga moslashib, tashqi muhitga ham moslashishi zarurligidan dalolat beradi. Bu juda muhim bo'lib, passiv bolmagan o'zgarishlar doirasida tashqi muhit o'zgarishiga ta'sir ko'rsatishga intiladi (imkon doirasida). Bularning barchasi menejment jarayonlarida amalga oshiriladi va oxir-oqibatda tashkilotning xatti-harakatini belgilaydi. Ko'pincha, bir-biri bilan raqobat qiladigan kompaniyalar yangi mahsulotlarni yaratish, mijozlar talablarini yaxshiroq qondirish va asosiy bozor segmentlarini yangilash uchun say-harakatlarni birgalikda amalga oshiradilar.

Bunday hamkorlikning afzalliklari - xatarlarni kamaytirish, turli bilimlarni almashish, resurslarni tejash, ishlab chiqarish ko'lamini kengaytirish, texnologiyalar bir-birini to'ldirish, raqobatda shaffoflikni ta'minlashga erishiladi hamda xom-ashyoga, texnologiyaga, mehnatga, sarmoyaga, savdo

kanallariga va boshqalarga yo'l ochadi.

Bunday hamkorlik kompaniyalarning birlashib ketishi yoki sotilib ketilishiga olib keladi, ammo ko'pincha tashkilotlar o'z mustaqilligini saqlab qoladilar va bunday tarmoq tizimlari doirasida hamkorlik qiladilar. Va uning sobiq raqiblari bilan strategik kelishuvlarini amalga oshiradilar.

Tashkilotning ichki muhiti uning holatini va uning xususiyatlarini o'zgartiradigan omillar majmuasi bilan tavsiflanadi:

- Tashkilotning tuzilishi va uning boshqaruv tizimi. Bu parametr aloqalarning tarkibi, tashkilotlarning bo'linmalari va boshqaruv xizmatlarini, ularning tashkiliy maqomini, funksiyalari va ko'lamini tavsiflaydi. Ushbu aloqalarning faoliyatida tashqi va ichki muhitning shartli chegarasini ko'rish mumkin.

- Kommunikatsiyalar, aloqalar va axborot uzatish oqimlari kanallari o'rtasidagi aloqalarning to'liq doirasini aks ettiradi.

- Tashkilot faoliyatini, uning funksiyalari va rivojlanishini amalga oshiruvchi xodimlar. Xodimlarning holati professionallik, ta'lim, malaka, qiziqish va qadriyatlar tizimi va to'plangan tajriba parametrlari bilan tavsiflanadi.

- Tashkilot an'analarga korporativ mhiyat, madaniyat, sadoqatning bir darajasida korporatsiya, mavjudligi va namoyishi.

- Korporativlik, korporativ ruhiyat, madaniyat, tashkilot an'analarga sadoqatning mavjudligi va namoyon bo'ladi.

- Resurslarning tarkibi va tuzilishida, ularni ishlatishda aks etadigan imkoniyatlar.

- Tashkilotda mavjud bo'lgan yondoshuvlarda namoyon bo'lgan boshqarish muammolari, muammolarni hal qilish tamoyillari, vaziyatni tahlil qilish usullari va boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish.

- Tashkilotning moliyaviy holati.

- Texnologik rivojlanish darajasi va texnik holati. Faoliyatning ijtimoiy-psixologik muhiti, bu ishonch, sodiqlik, g'ayrat kabi omillar bilan tavsiflanadi

- Tashkilotni rivojlantirish va tashqi muhitdagi o'zgarishlar jarayonida intra va inframenejment kombinatsiyasining o'zgarishi. Ushbu o'zgarish nafaqat birining yoki boshqasining ustunligida, balki menejment

no

usullarini o'zgartirishda, boshqaruv faoliyatining funksional tarkibi, menejment tizimining tarkibiy o'zgarishlarida ham namoyon boiadi.

Intra va infra-menejmentni kombanatsiyasini o'zgarish tendensiyalarini menejment tizimini rivojlantirish bosqichlarida ko'rib chiqamiz:

1. Moliyaviy nazoratga alohida e'tibor beradigan ijro etuvchi nazoratni boshqarish funksiyasiga asoslanadi. Bunday boshqaruv kelajakni o'tmishning takrorlanishi deb hisoblaydi, tashqi muhit o'zgarmaydi.

2. Ekstrapolyatsiyaga asoslangan boshqaruv - uzoq muddatli rejalashtirish uchun ustuvor vazifadir. Tashqi muhitning o'zgarishi, voqealar va vaziyatlarni oldindan ko'rish orqali mavjud tendensiyalarni davom ettiradi.

3. Muammoni va imkoniyatlarni oldindan aniqlash, strategik pozitsiyalarni tanlash va shakllantirish, o'zgarishlarni baholashga asoslangan boshqaruv. Tashqi muhit majmuaviy(kompleks) o'zgarish sifatida qaraladi va ular uchun ko'plab alternativ imtiyozlarni beradi.

4. Boshqaruv strategik maqbul qarorlar asosida, kutilmagan hodisalar va xavflarni hisobga olgan holda "zaif signallarni" aniqlaydi. Tashqi muhit uch o'lchamli maydon sifatida qaraladi. Muammolarni nafaqat fazoda, balki tekislikning barcha nuqtalarida ham ko'rib chiqilishi kerak.

Intra va inframenejment kombinatsiyalarini boshqarish ichki va tashqi muhitni chuqur tahlil qilishni talab qiladi, qaysiki tahdid va imkoniyatlar, kuchli va zaif tomonlarni aniqlash va baholash imkonini beradi. SWOT- tahlili uchun maxsus metodologiya mavjud. Shu bilan birga, tashqi va ichki muhitning turli omillari iqtisodiy ahvoli ijtimoiy, tashkiliy, texnologik mezonlar bo'yicha baholanadi.

Intra- va inframenejment kombinatsiyasi strategik menejmentda eng aniq namoyon bo'ladi.

Intra- va inframenejment kombinatsiyasi tashqi va ichki muhitning murakkabligi omillariga asoslangan boshqaruv tizimida yanada aniq namoyon bo'ladi.

2. RASMIY VA NORASMIY BOSHQARISH TUSHUNCHALARI

«Menejment» tushunchasi faqat menejmentning tashkiliy faoliyati bilan bogliq bo'lib, uning vazifalariga vakolatlari doirasida topshiriqlar, ruxsataomalar, ko'rsatmalar berish, buyurtmalarni imzolash, qarorlarni qabul qilish, javobgarlikni o'rnatish va majburiyatlarni talab qilish kabi

ill

mas'uliyatlar yuklatiladi. Lekin tajribali menejer juda yaxshi biladi, ba'zan unga bo'ysunuvchilar bilan oddiy suhbat samarali natijani beradi, uning zamirida xushmuomalalik yotadi, ya'ni samimiy va ehtiyotkorlik bilan iltimos, bu ishni unday emas bunday amalga oshirish lozim degan ma'noda munosabatda bo'lsa, uni faol ishlashga, mustaqil bo'lishga, ijodkorlikka

intilishga, ishlarni samarali bajarishga mxlantiradi.

Bu ham boshqamv, lekin bu boshqamv asosida menejning o'z qo'l ostidagilariga, jamoasiga, ularning muammolariga va umuman, maqsadli ishlariga boigan norasmiy munosabatlarini aks etadi va quyidagi savollar tuglladi.

Yaxshimi yoki yomonmi? Norasmiy boshqamv nima uchun kerak boiadi? Rasmiy boshqarish mumkinmi? Norasmiy boshqamv umumiy boshqaruv samaradorligini kamaytiradimi? Bu nizo xavfini keltirib chiqarmaydimi?

Menejment amaliyotida faqatgina norasmiy asosda yechilishi mumkin boigan muammolar va vaziyatlar mavjud. Bundan tashqari, bunday muammolar soni insoniyatning shakllanishi, ishlab chiqarish va jamiyat rivojlanishi bilan ortib boradi.

Insoniyat faoliyatida va ishlab chiqarishni rivojlantirishda, mehnatga ijodiy yondoshishda, shaxsiy innovatsiyalarning ahamiyati tobora muhim ahamiyat kasb etadi. Ular sifat va dinamik rivojlanishning asosiy omillari hisoblanadi. Biroq, ijodkorlik va innovatsion nuqtai-nazaridan munosabatlar ko'pincha norasmiy boshqamv, ijtimoiy va psixologik motivatsiya bilan belgilanadi. Insonni har qanday ishni bajarishga majbur qilish mumkin, lekin insonni yaratish qiyin masala.

Menejning aniq tashkilotga bo'lgan rasmiy murojaati har doim ham amalga oshmasligi mumkin. Albatta, bu muayyan afzalliklarga ega. Qarorlarning tezkorligi va o'z vaqtida bajarilishi mas'uliyatni, nazorat qilish imkoniyatini, funksiyalarni oqilona taqsimlashni, ishdagi intizomni, ishdagi ba'zi automatizm(o'z-o'zini boshqarish)larni oshirishga yordam beradi. Ushbu "qoidalar bo'yicha ishlash" turidagi ogohlantirishlar juda keng tarqalgan. Bu firma rahbariyati tomonidan qoida tariqasida falokat sifatida qabul qilinadi, bu esa yo'qotishga olib keladi. Bugungi kunda faqat rasmiy, hech qanday ijod qilmasdan entuziazm²⁶ga ega bo'lish istagi salbiy hodisa sifatida qabul qilinadi. Rasmiy va norasmiy boshqaruvni o'zaro bir-birini toldirish orqali birlashtirishga yerishiladi. Agar rasmiy boshqamv haqidagi tushuncha ko'p yoki kamroq boisa, u holda norasmiy boshqaruvni mumkin boigan chegaralarni aniqlash, omillarni namoyon etish, bogliqliklarni aniqlash doirasida tushunish kerak boiadi.

Rasmiy boshqamv alomatlarini mavjud tashkiliy tuzilmalarga tayanish, amaldagi ma'muriy richaglar(buymq, ma'muriy javobgarlik belgilanganlik, intizomiy talablar va boshqalar)dan foydalanish, ishda qat'iy nazoratni o'rnatish, faqat belgilangan tartibda ishlaydigan ish omillarini hisobga olishdir. Norasmiy boshqarishning yuzaga kelishini sababi, bu norasmiy munosabatlar (inson tabiatining afzallik va kamchiliklari, hurmati, avtoriteti, fuqarolarning

²⁶ Entuziazm(jo'shqinlik) - bu o'z-o'zidan ishonch bilan ajralib turadigan his-tuyg'u holatidir (Manba: <http://www.psychologos.ru/articles/view/entoziazm>)

o'zini-o'zi hurmait, psixologik qarorlari, qiziqishi, individual yoki jamoaviy qadriyatlari, yetakchiliklari va hokazo.)dir.

Rasmiy boshqaruv rolini oshirish yoki kuchaytirish byukrotiyaga olib keladi, boshqaruvni kuchsiz, mexanik holatga va shu bilan samaradorligini pasayishiga olib keladi. Lekin rasmiy boshqamv orqali nafaqat samaradorlikka, balki ayni paytda normal boshqaruv ham bo'lishi mumkin emas. Ayniqsa, ishning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olmagan holda vaziyatni tahlil qilish salbiy oqibatlarga olib keladi va bunda norasmiy boshqamvning roli kattadir. Bunday holda, boshqamv jarayoni abadiy to'qnashuvlarga, mas'uliyatsizliklarga, proteksionizm²⁷ga uchraydi. Uning samaradorligini oshirishga maksimal darajada ta'sir etadigan rasmiy va norasmiy boshqamvning bunday kombinatsiyasini topish juda muhimdir.

Norasmiy boshqaruv samaradorligiga ta'sir qiluvchi asosiy omillar:

1. Xodimlarning sifati: kasbiy yetukligi, bilim darajasi, mehnatga munosabati, menejerga munosabati, shaxsiy dinamikasi (o'z ustida ishlash, tajribasining ortishi va boshqalar).
2. Menejering shaxsiyati: insoniy fazilatlar, o'ziga talabchanligi, kasbiy mahorati, mehr-oqibatiligi, maqsadga muvofiqlikligi.
3. Tashqi va ichki ijtimoiy-iqtisodiy vaziyat. Bu rasmiy va norasmiy boshqaruv nisbatlarini o'zgartirish imkoniyatini yaratadi.
4. Boshqariladigan jamoadagi mavjud psixologik iqlim.
5. Menejment turlari: strategik, innovatsion, marketing, korpoorativ, inqirozga qarshi va boshqalar.
6. Jamoada ustun boigan qiziqishlar, qadriyatlar va motivlar.
7. Jamao, firma. tashkilotning rivojlanish dinamikasi.

²⁷ Proteksionizm(himoyachilik) -(frants. protectionisme, lat. protectio -himoya, homiya qiluvchi), mamlakatning iqtisodiy siyosatini qo'llab-quvatlashga qaratilgan iqtisodiy siyosati(manha: <https://www.booksite.ru/fulltext/1/001/008/093/549.htm>)

Rasmiy va norasmiy boshqaruvning kombinatsiyasi aniq sharoit va vaziyatlarni inobatga olgan holda ongli ravishda amalga oshirilishi kerak. Kombinatsiya nafaqat boshqaruv san'atini, balki ilmiy yondoshuvini, menejerning malakasini aks ettiradi.

Rasmiy va norasmiy boshqaruvni tub mohiyatini anglash ularning kombinatsiyasini o'zgartirishda turli tendensiyalarni namoyon qilishi mumkin. Ushbu o'zgarishlarning obyektiv chegaralari mavjud bo'lib, ularning orqasidan rasmiy boshqaruv yoki, eng muhimi, yakuniy rasmiylashtirishga urinish, nazorat qilinadigan tizimning beqarorligi va kelajakda uning halokatiga olib kelishi mumkin. Inson mashinaga va robotga aylanib boradi. Muayyan tashkilot yoki aniqrog'i boshqarishning ma'lum darajasida norasmiy boshqaruvning ham obyektiv chegaralari mavjud bo'lib, bunda tizim ham inqirozga tushib qolishi va bir-biridan ajralib ketishi mumkin. Bu esa, mas'uliyatsizlik, kuchli nazoratning yo'qligi va nizolarning oqibatidir. Ko'pincha, rasmiy va norasmiy boshqaruvning kombinatsiyasi menejer va xodimlarning fazilatlari bilan belgilanadi.

Inson va jamiyatning rivojlanishidagi umumiy tendetsiyalar - ta'lim, yashash va mehnat sharoitlari, ehtiyoj va qiziqishlari, qadriyatlar, texnik vositalar, axborot texnologiyalari rasmiy va norasmiy boshqaruvning kombinatsiyasiga mutlaqo ta'sir ko'rsatishi mumkin emas. Har o'n yilda bir kishi "boshqacha" bo'lib qoladi. Norasmiy boshqaruvga bo'lgan ehtiyoj tobora o'sib bormoqda.

Agar rasmiy va norasmiy boshqaruv kombinatsiyasi boshqaruvni takomillashtirish maqsadida qurilgan bo'lsa, boshqaruvni rasmiylashtirish darajasi cheklovga ega bo'ladi, chunki insonni uning tabiatining mohiyati bilan robotga aylantirish mumkin emas. Biroq, norasmiy boshqaruv darajasi chegaralanmagan holda oshib borishi mumkin. Bu inson •rivojlanishining tendensiyalari, uning ongi, kasbiy tayyorgarligi, qadriyatlar tizimi va boshqalar bilan izohlanadi. Va keyin rasmiy va norasmiy boshqaruv nisbati o'zgarishi boshqa shaklga kiradi va o'zgarishlari turli xil ko'rinishlarda bo'ladi, rasmiy va norasmiy boshqaruv nisbati o'sishining dinamik xususiyatlarini tanlashni taklif qiladi.

Boshqarish metodologiyasida rasmiy va norasmiy boshqaruv kombinatsiyasi muhim omil hisoblanadi. U boshqarishda ilmiy va tizim tahlil usullardan keng foydalanish zarurligini belgilaydi. Jamiyatda ustunlik qiladigan qadriyatlar va manfaatlarni o'rganmasdan, inson faoliyatining muayyan sharoitlarida uning faoliyatining barcha omillarini chuqur anglamasdan kerakli kombinatsiyani tanlash mumkin emas.

Rasmiy va norasmiy boshqaruvning kombinatsiyasida, boshqaruvning san'ati yanada aniq va ravshan ko'rinadi. Bu nafaqat shunchaki aloqa bilan bog'liq emas, balki menejering o'ziga xos qobiliyatlari, shaxsiy bilimlari,

xislatlari, ko'nikmalari, malakasi, tajribasi va kasbiy mahoratining kombinatsiyasini anglatadi.

Shunday qilib, norasmiy boshqamv o'lvhovini belgilashda menejer intuitsiya²⁸ (sezgi), oldindan ko'rish va realizm²⁹ qobiliyati, xavfli tuyg'ulami sezish va ishonchni qozonish muhimdir. Bulaming barchasi menejment san'atiga kiradi.

Norasmiy boshqamv sohasida, teskari ta'sir, ya'ni xodimlar tomonidan menejemi boshqaruvi mavjud. Menejer faqat jamoani boshqaradi, teskari ta'sir yo'qligini taxmin qilish mumkin emas va bu tasodifiy emas. Teskari ta'sir umumiy menejment jarayonlarida muhim rol o'ynaydi. Bu ulaming malakasiz qabul qilingan qarorlarga munosabati yoki yetakchiligi (liderligi)ning natijasi bo'lishi mumkin. Teskari ta'sir ko'pincha menejer tomonidan qabul qilingan qarorlarga jamoaviy ta'sir (munosabat) shaklida boiadi va boshqamv jarayonlarini to'g'rilashga yordam bera olmaydi, bu esa, kelajakda menejeming xatti-harakatlariga ta'sir qilmaydi.

Norasmiy boshqamv jamoaning reaksiyasini qo'llab-quvatlaydi, ishni, missiyani, menejerga bo'lgan munosabatdagi o'zgarishlarni o'z vaqtida tan oladi. Norasmiy boshqamv boshqamvning umumiy holatini baholashga yordam beradi. Boshqa tomondan, jamoaning menejerlar harakatlariga ijobiy munosabatda bo'lishligiga ta'sir qiladi, chunki ular nafaqat menejer qo'l ostidagilarga emas, balki menejeming o'ziga ham ishonadi.

3. MENEJMENTNING DIFFERENTATSIYASI VA INTEGRATSIYASI

Odamlarning birgalikdagi faoliyati mehnat taqsimotiga asoslanadi. Menejment faoliyatini muvofiqlashtirish maqsadida, uning faoliyatini birlashtirib borish vazifasi - bu integratsiyaning asosiy vazifasi hisoblanadi. Integratsiya³⁰, keng ma'noda, bir-biridan farqli narsalarni birlashtiruvchi jarayondir.

Integratsiya - bu uyg'unlashuv shakli bo'lib³¹, u natijalarni bir joyda to'planishi emas, balki bir-birini to'ldirish tizimini yaratish, muayyan darajada o'zaro almashinish, o'zaro javobgarlik, ajratilgan funksiyalarni birlashtirish va bir joyga jamlashdir. Faoliyatlarini integratsiya qilish boshqaruv orqali amalga oshiriladi.

Menejment jarayonlarini integratsiyalashga asoslangan. Menejmentni rivojlanishi va takomillashishida asosiy savol shundan iboratki, tabaqalanish (differentsiya) va integratsiya jarayonlarini qanday qilib

²⁸ Manba: <https://ru.wikipedia.org/wiki/MHTyHiw>

²⁹ Manba: www.philol.msu.ru/~tezauros/librarv.php?coarseK5&raz=2&pod*3&view=C

³⁰ Integratsiya (lotin tilidan. integratio — "qo'shish")-qismlarni biror narsaga kiritish jarayoni. <https://cto-eto-takoe.ru/integration>

³¹ А. М. Лялина Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. - СПб.: Питер, 2009. - 86 с.: ил. - (Серия «Учебник для вузов»).

kombinatsiyalash mumkin? Tahlil tendensiyalari menejmentda barqaror muvozanat mavjud emas, bu ko'plab omillarga bog'liqligini ko'rsatadi. Menejmentni rivojlanishidagi eng muhim tendensiyalardan biri, uning paydo bo'lishining dastlabki paytlaridan boshlab to hozirgi kunga qadar boshqaruv funksiyalari, vakolatlari, roli, uslubi, mas'uliyati va hokazolami tubdan farqlash hisoblanadi.

Bu ishlar teng taqsimlash, mutaxassislar faoliyati oshirish, ish ritmini ta'minlash, boshqarishda professionallikni takomillashtirish uchun zarur bo'lgan harakatlardir. Natijada, boshqaruv faoliyatining tabaqalashuvi uning unumdorligi va samaradorligini ortishiga olib keladi.

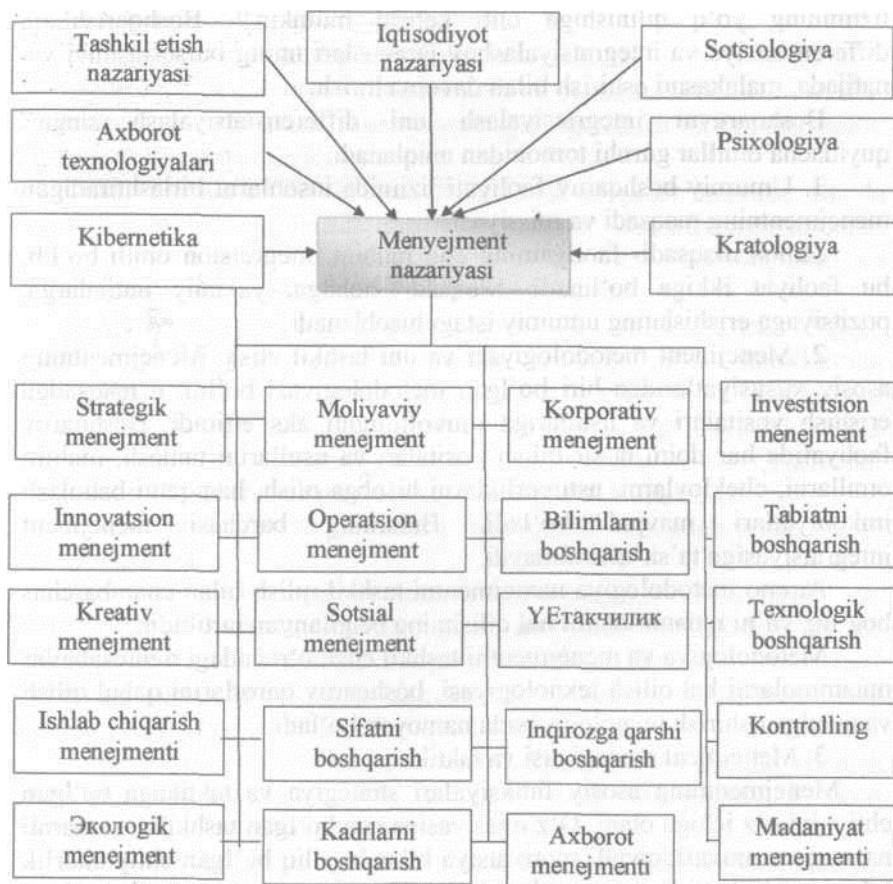
Ammo boshqaruvni rivojlantirishga obyektiv ehtiyoj sezadigan har qanday tabaqalashuv integratsiyani talab qiladi, ya'ni xilma-xil bo'linmalar, ajratilgan elementlar va boshqaruv faoliyatining turlarini birlashtiradi.

Shu bilan birga, menejment tabaqalashuvining darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, uni integratsiyasi murakkab va qiyin kechadi (10 - rasm).

Menejment funksiyalarining tasnifi. Menejment funksiyalarining mohiyati, tasnifi va mazmunini o'rganish boshqaruvning butun jarayonini targibga solib turish uchun zarurdir, chunki yuqorida ta'kidlaganimizdek, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funksiyalarida namoyon bo'ladi.

Menejment-tashkilot maqsadlarini shakllantirish va ularga erishish uchun zarur bo'lgan rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya va nazorat kabi asosiy (umumiy) funksiyalarni amalga oshirish jarayonidir. Boshqaruvga oid ikki muhim holatni ko'rsatish mumkin:

-birinchidan, har qanday tashkilotning boshqaruv tizimi nechta bosqichdan iborat bo'lmasin, shartli ravishda uch bosqichga keltiriladi: oliy bosqich, o'rta va quyi boshqaruv bosqichi. Bu bosqichlarga bo'linish boshqaruv hajmi, maxsus mehnat taqsimotiga bog'liq bo'ladi. Sotsiolog Talkott Parsons fikriga ko'ra, "quyi bosqichdagi, ya'ni texnik bosqichdagi rahbarlar, asosan, har kundalik operatsiyalar va harakatlar bilan shug'ullanib, ishlab chiqarishda yoki xizmatlar ko'rsatishda uzluksizlikni ta'minlaydilar.



10- rasm. Meneyjment nazariyasining kelib chiqishi va uning bilimlarini tabaqalash

Boshqaruvning differensiyalanish darajasi qanchalik yuqori va integratsiyasi murakkab boisa, integratsiya koeffitsiyenti shunchalik oshib boradi.

Ba'zi hollarda boshqaruv differentsiatsiyasi va integratsiyasi tendensiyalari o'rtasida ziddiyat ham bo'lishi mumkin. Bu ziddiyat integratsiya imkoniyatlari bilan differentsiatsiya jarayonlarini cheklashda o'zini namoyon qiladi. Bundan tashqari, ba'zi hollarda, differentsiatsiyalash jarayonining imkoni bo'lmaydi, chunki u menejment tizimining yo'q qilinishiga olib kelishi mumkin³². Boshqarishning differentsiatsiya va integratsiyalashuv jarayonlari uning ixtisoslashuvi va, natijada, malakasini oshirish bilan davom ettirish.

³² А. М. Лялина Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. - СПб.: Питер, 2009. - 87 с.: ил. - (Серия «Учебник для вузов»).

Boshqaruvni integratsiyalash uni differentsiatsiyalash singari quyidacha omillar guruhi tomonidan aniqlanadi:

1. Umumiy boshqaruv faoliyati tizimida insonlarni birlashtiradigan menejmentning maqsadi va missiyasi.

Jamoa maqsadi- faoliyatning eng muhim integratsion omili bo'lib, bu faoliyat ikkiga bolinadi. Maqsad -holatga, yakuniy natijalarga, pozitsiyaga erishishning umumiy istagi hisoblanadi.

2. Menejment metodologiyasi va uni tashkil etish. Menejmentning asosiy xususiyatlaridan biri boigan metodologiyasi bo'lib, u maqsadga erishish vositalari va usullariga muvofiqligini aks ettiradi. Boshqaruv faoliyatida har doim ta'sir qilish vositalari va usullarini tanlash, muhim omillarni, cheklovlarini, ustuvorliklarni hisobga olish, haqiqatni baholash imkoniyatlari mavjud bo'ladi. Bularning barchasi menejment integratsiyasiga ta'sir qila olmaydi.

Ammo metodologiya menejmentni tashkil qilish bilan chambarchas bog'liq, ya'ni muammolarni hal qilishning belgilangan tartibidir.

Metodologiya va menejmentni tashkil etish o'rtasidagi munosabatlar muammolarni hal qilish texnologiyasi, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirish texnologiyasida namoyon bo'ladi.

3. Menejment strategiyasi va taktikasi.

Menejmentning asosiy funksiyalari strategiya va taktikaga boigan ehtiyojni o'z ichiga oladi. O'z missiyasiga ega boigan tashkilot, samarali nazorat va muvaffaqiyatli motivatsiya bilan bog'liq boigan ehtiyotkorlik bilan rejalashtirish, o'z navbatida, muhim integratsion omil boigan menejment strategiyasi va taktikasining kombinatsiyasini tavsiflaydi.

4. Rasmiy va norasmiy menejmentning kombinatsiyasi.

Bu kombinatsiya ham menejmentning obyektiv xususiyatlaridan biridir. Rasmiy va norasmiy menejmentning muvaffaqiyatli, aniq, samarali kombinatsiyasi integratsionda katta salohiyatga ega.

Menejmentni integratsiyalashning ushbu omillarini hisobga olish va baholash uning tavsiflarida o'z ifodasini topadi.

5. Samarali boshqaruv talablari va uning alohida funksiyalarini ixtisoslashtirish imkoniyatlari bo'yicha menejmentni differensiyalash darajasi.

U menejment tizimining tavsiflari - struktura, darajalar, aloqalar soni, markazlashtirish (vakolatlarni taqsimlash) va boshqalar bilan ifodalanadi. Inson faoliyatini differensiyalash haqida gapirganda differensiyalashning ma'lum chegaralari mavjud.

Differensiyalashning optimal chegarasini aniqlash mumkin. Bunda optimallik mezonlari sifatida: fiziologik omillar, tashkiliy imkoniyatlar, mehnat unumdorligi va samaradorligi, ixtisoslashuv imkoniyatlari va shartlari, integratsiya talablari va cheklovlari qaraladi.

6. Qadriyatlar tarkibi, aniqlash, uyg'unlik, maqsadga muvofiqligi, birgalikdagi faoliyat tizimini tashkil etuvchi turli shaxslarning umumiylik. Qadriyatlar maqsadga erishish yollarini va vositalarini aniqlaydi. Ziddiyatli qadriyatlar bilan faoliyatning integratsiyasini amalga oshirish va uni boshqarish jarayonlariga erishish qiyin. Qadriyatlar menejment mexanizmining asosiy omillaridan biri hisoblanadi.

7. Kompetent³³li tizim ham menejment integratsiyasida katta ahamiyatga ega.

Kompetentli bolmagan menejment odamlar faoliyatini xar khnlashdaga ajratadi, ular boshqaruv faoliyatida kutilmagan, ba'zan sun'iy muammolarni keltirib chiqaradi. Bunday boshqaruv odamlarni birlashtira olmaydigan, maqsadga va unga erishish vositalariga mos kelishini ta'minlaydigan "ko'r-ko'rona" boshqaruvdir.

8. Birgalikdagi faoliyatning oraliq natijasi yoki maqsadga erishish jarayonida bosqichma-bosqich natijalar ham birlashtiruvchi omil hisoblanadi. Bu birlashma haqiqatini va foydasini aks ettiradi.

Boshqamv natijasi integratsion ahamiyatga ega, chunki u faoliyatning izchilligini ta'minlaydi, bu faoliyat integratsiyasi bilan umumiy natijaga erishish mumkin. Natijada integratsiya imkoniyatlari aniqlanadi. Boshqaruvning integratsiyasi qanday bolishidan qat'iy-nazar, agar u haqiqiy natijaga olib kelmasa va o'z-o'zidan mavjud bo'lsa, unda ertami- kechmi jamoaviy (birgalikdagi) mehnat tizimi buziladi. Buning natijasida korxona inqiroz holatiga keladi, o'z-o'zidan daromadlar pasayada, mahsulot sotilmaydi,

³³ Kompetent- (*лат. competere* —mos kelish, yaqinlashmoq) -bu mutaxassisning (xodimning) muayyan kasbiy vazifalarni hal qilish qobiliyati. Manba: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Компетенция> (управление персоналом)

ish haqi kamayadi va hokazo. Shu bilan birga, samarali ishlarga qiziqish kamayadi, intizom buziladi, mahsulot yoki xizmat sifati kamayadi.

9. Menejmentning integratsiyasi va uning turini tavsiflaydi. Misol uchun, eng katta integratsiya salohiyati ega bo'lgan loyiha boshqaruvi, strategik menejment va motivatsion menejment turlarini o'z ichiga oladi.

10. Menejmentning o'ziga xos xususiyatlarini va boshqariladigan odamlar guruhining xususiyatlarini tavsiflovchi menejmentning integratsiyasi va uning uslubini aks ettiradi. Juda muvaffaqiyatli shaxslar bor, lekin ular yaratish, qurish, shakllantirish uchun juda muvaffaqiyatsizdirlar. Bu ularning barcha faoliyatiga ta'sir qiladi va muayyan menejment uslubini yaratadi.

Yettinchi bob bo'yicha xulosa

Mazkur bobda menejment nazariyasida Intra va inframenejment tushunchalari, "Menejment nazariyasi" fani eng zamonaviy dinamik fanlardan biri ekanligi, menejment aniqligi, "Boshqarishda hisobga olish" va "boshqarish" tushunchalarini farqi, menejmentning o'ziga xos xususiyatlaridan biri infra va intramenejmentlarning kombinatsiyasi boiishi mumkinligi hamda infra va intramenejmentning - asosiy vazifalari, mikro va makro muhitning asosiy omillari, Intra va infra- menejmentni kombinatsiyasini o'zgarish tendensiyalarini menejment tizimini rivojlantirish bosqichlari batafsil bayon etilgan.

Bundan tashqari rasmiy va norasmiy boshqarish tushunchalari va ta'sir qiluvchi asosiy omillar, tashkilotning ichki muhiti uning holatini va uning xususiyatlarini o'zgartiradigan omillar majmuasi, Menejmentning differentsiatsiyasi va integratsiyasi nazariy jihatdan yetarlicha keltirilgan.

O'z-o'zini nazorat savollari

1. Menejmentning subyektiv omili qanday namoyon boiadi va u boshqaruv tizimi va mexanizmining shakllanishiga qanday ta'sir qiladi?

2. Subyektiv va obyektiv kombinatsiya qanday bo'lishidan qat'i nazar boshqamv omillar?
3. Menejmentga ilmiy yondoshuv nimani anglatadi? Uning amaliy tadbiri nimani belgilaydi?
4. Asosiy qonunlar tarkibini tavsiflab bering va ularning mazmumni tushuntiring.
5. Nima uchun qonunlarni va boshqamv tamoyillarini bilish zarur? Menejmentning amaliy faoliyatida ular qanday rol o'ynaydi?
6. Boshqamv tamoyillarining tarkibi va mazmuni nimani belgilaydi? Qanday printsiplarni tuzish mumkin?
7. Menejment nazariyasi qanday xususiyatlarga ega va u boshqa fanlarga qanday bog'liq? Nima bilan?
8. Boshqaruv nazariyasi rivojlanishini taxmin qilish mumkinmi?
9. Infra va intramenejmentning o'ziga xos xususiyatini ayting?
10. Infra va intramenejmentning kombinatsiyasini aniqlaydigan omillarni sanab bering?
11. Rasmiy va norasmiy boshqarish tushunchalari deganda nimani tushunasiz?
12. Menejmentda integratsiyaning mazmunini tushuntiring?

Kim bilsa, u gapirmaydi, kim gapirsa, u bilmaydi- mana, dunyoning eng katta kulfati!

E.D. Yusupov

VIII- BOB. MENEJMENTNING TASHKILY ASOSLARI VA TUZILISHI

Kalitli so'zlar: tashkilot, zamonaviy tashkilot, tashqi va ichki muhit, sinergetik samara, ideal, o'zini o'zi boshqarish, tadbirkor, mulk egasi, rasmiy va norasmiy tashkilotlar, tashkiliy tuzilma, tashkilot ichidagi jarayonlar, texnologiya, tashkiliy madaniyat, chiziqli tuzilma, funksional tuzilma, chiziqli-shtabli tuzilma.

1. TASHKILOT VA UNING HAYOT SIKLI

Menejment ishini samarali tashkil qilish uchun, menejer faoliyatini amalga oshiradigan tashkilot bo'lishi kerak.

Tashkilot tushunchasi vaqt o'tishi bilan o'zgarib boradigan tushunchadir. Boshlang'ich bosqichda tashkilot har qanday tizimning

strukturasi sifatida tasavvur qilingan. “Menejment” ilmining mustaqil sohasi bo‘lib ajralib chiqqandan so‘ng, “tashkilot” so‘zi ongli talqin qilinadigan(korxonada (firmada) qabul qilingan), vazifalarning berilgan strukturasi, funksiyasi, huquq va burchlar bilan fikr bog‘liqligini anglatadi. YA’ni “tashkilot” so‘zini korxona, firma, ishlab chiqarish guruhi yoki mehnat tuzilmasi deb tushunmoq kerak.

Tashkilot tushunchasining ko‘plab ta’riflari ichidan quyidagilarni ajratish mumkin:

- bu uning yordamida boshqariladigan yoki boshqaruvchi tizim tuzilmasi yaratiladigan va saqlanadigan jarayon

Tashkilot sifatida;

- bu birgalikdagi mehnat jarayonida o‘z o‘rniga ega bo‘lgan o‘zaro munosabatlar, huquq majburiyatlar, maqsadlar rollar, faoliyat turlari majmuasi;
- bu- umumiy maqsadga ega bo‘lgan odamlar guruhidir.

Bunda tashkilot quyidagi majburiy talablarga javob berishi lozim:

- 1) O‘zini ushbu guruhning bir qismi deb hisoblovchi ikkitadan kam bo‘lmagan odamning mavjudligi;
- 2) Kamida bitta ijtimoiy foydali maqsadning mavjudligi;

3) Barcha uchun ahamiyatga ega boigan maqsadga erishish uchun birgalikda ishlayotgan guruh a'zolarining mavjudligi.

Barcha tashkilotlar bir biridan turli belgilari bo'yicha (funktsiyalari usullari va boshqarish tamoyillari operatsiyalar va ish tartibining murakkabligi va boshqa shu kabilar) farqlanadi. Shu bilan birga ular barcha tashkilotlar uchun umumiy boigan tavsifga ega.

Tashkilotning umumiy tavsifi:

1) Tashkilotning mehnat jamoasi barcha a'zolarining umumiy maqsadga egaligi. Bir necha o'zaro bog'liq maqsadga ega bo'lgan tashkilot -murakkab tashkilot deyiladi.

2) Amaliyotda rejalashtirish jarayonida rahbariyat tashkilot maqsadni ishlab chiqadi va uni tashkilot a'zolariga yetkazadi. Ammo bu jarayon bir tomonlama bo'lmaydi, taktik maqsadlarni ishlab chiqishda mehnat jamoasining barcha a'zolari qatnashadi.

3) Maqsadni birgalikda belgilash tartibi bosh motiv bo'lib, u tashkilotning bosh motivi va muvofiqlashtiruvchi kuchdir, chunki uning natijasida tashkilotning har bir a'zosi nimaga intilishini biladi.

Demak, umumiy holda tashkilot - bu faoliyati umumiy maksadga yoki maksadlarga erishish uchun ongli ravishda muvofiklashtirilgan odamlar guruxidir.

Barcha tashkilotlar bir-biridan ajratib turadigan yo'nalishga ega (funktsiyalar, uslub va tamoyilpar, operatsiyalar murakkabligi va ish tartibi). Shuning bilan birgalikda ular barcha tashkilotlar uchun umumiy tavsifga ega.

Tashkilot tarkibi- bu boshqarish darajalarining mantiqiy o'zaro munosabatlari va tashkilotni samarali maqsadga erishishga imkon beradigan shaklda tuzilgan funksional sohalardir.

XX asrda yashab olgan Amerikalik iqtisodchi, menejment sohasidagi yirik mutaxassislardan biri **Chester Irving Barnard**(1886- 1961)³⁴ning fikriga kola: "odamlarni tashkilotlar-ga birlashish va ular doirasida o'zaro hamkorlik qilishga har bir kishiga alohida holda xos boigan jismoniy va biologik cheklanishlar undaydi".

Tashkilotda odamlar bir-birlarini toldiradilar, o'z qobiliyatlarining vujudga keltiradilar, bu ularni yashab qolish uchun kurashda kuchli qiladi.

Tashkilotning hayot sikli. Tashkilot "hayoti" inson hayotiga o'xshash bo'lib, o'zining mehnat predmeti va xizmatining yashash davriga ega. Ularning o'z fazalari va rivojlanish xususiyati mavjud.

Tashkilotning hayot sikli konsepsiyasiga muvofiq uning barcha faoliyati u tug'ilishidan boshlab hayotini to'xtash yoki tubdan

³⁴ Теория организации Ч. Барнарда. Источник: <https://port-u.ru/strategplan/1590-teoriva-organizatsii-ch-barflarda>
123

modernizatsiyalash(takomillash) gacha qator bosqichlami bosib o'tadi.

Tashkilot vazifalarini hal qilishda ma'lum maqsadlarga erishish uchun birlashgan shaxslar guruhini alohida inobatga olish lozim.

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

- hech boimiganda, o'zini ushbu guruhning a'zosi deb hisoblaydigan bir-nechta shaxslami mavjud boiishi;
- hech boimiganda guruhning barcha a'zolari o'zlari uchun umumiy deb qabul qilingan bitta maqsadni mavjud boiishi;
- maqsad (maqsadlar)ga erishish uchun birgalikda ishlaydigan guruh a'zolarini mavjud boiishi.

Ulaming har biri ma'lum maqsadlar, belgilar, boshqarish uslubi vazifasi va mehnatni tashkil qilish kabi 5 fazadan iborat.

1- faza. Tashkilotning yaratilishi. Unda yashab qolishdan iborat bosh maqsadni belgilash; boshqarish uslubi inqirozi; asosiy vazifa, bozorga chiqish; mehnatni taqsimlash-foydani yuqori darajaga ko'paytirishga intilish.

2- faza. Bolalik va yoshlik. Asosiy xususiyatlar: bosh maqsad- qisqa muddatli foyda va tez o'sish; qattiq rahbarlik hisobiga yashash; asosiy vazifa mustahkamlanish va bozorning ma'lum qismini egallash; mehnatni tashkil qilish, foydani rejalashtirish, xizmat va maoshni oshirish.

3- faza. Yetuklik. Bosh maqsad tizimli muvozanatli o'sish va shaxsiy shakillanish; vakolatlarni berish orqali rahbarlik samaradorligi; asosiy vazifa turli yo'nalishlar bo'yicha o'sish; bozorni egallash, turli manfaatlarni hisobga olish, mehnatni tashkil qilish, taqsimot va kooperatsiya, shaxsiy natija uchun mukofot.

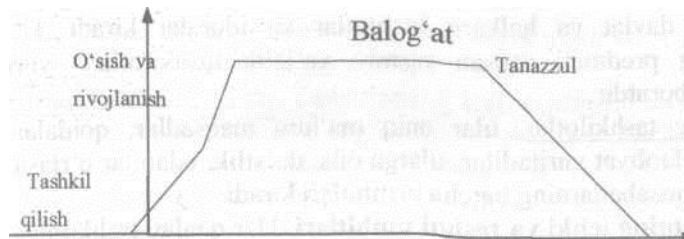
4- faza. Tashkilotning qarishi. Mohiyati bo'yicha yetuklikning eng yuqori darajasi. Tashkilotning rivojlanishida bosh maqsad-erishilgan natijalarni saqlash, boshqarish sohasida samarali harakatlarni moslash orqali erishiladi; asosiy vazifa-barqarorlikni ta'minlash, mehnatni erkin rejimda tashkil etish, foydada qatnashish.

5- faza. Tashkilotning tiklanishi (qayta yaratilishi). Bosh maqsad- barcha funksiyalar bo'yicha jonlanishni ta'minlash: jamoatchilik hisobiga o'sish; bosh vazifa-yosharish; mehnatni tashkil qilish sohasida-ITTKI (ilmiy tajriba tadqiqot kostmktorlik ishlari) tadbiri qilish, jamoaviy mukofatlash.

Tashkilot faoliyatini o'zini- o'zi boshqarish tamoyili asosida amalga oshirish uning muhim alomati boiadi, u qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun mavjud qonunchilik doirasida har qanday qarorlarni mustaqil qabul qilish va

amalgam oshirish imkoniyatini ko'zda tutadi. "Birini o'zi boshqarish" atamasi o'zini o'zi boshqarishning mustaqilligi va shaxsiy atamashunosligini aks ettiradi. Tashkilotlarning o'zini o'zi boshqarishi asosida ularning iqtisodiy va boshqa manfaatlari yotadi.

Tashkilotning yashash davrini ko'rib chiqish mumkin. Uning eng keng tarqalgan varianti 11 - chizmada berilgan.



11- chizma. Tashkilotning yashash davri

Birinci bosqich - tashkilotni tashkil qilinishi, uni vujudga kelishi. Bunda asosiy vazifalar - bozorga chiqish, yanada rivojlanish uchun ko'proq foyda olishdir.

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

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

To'rtinchi bosqich - tanazzul, tashkilotni qarishi. Raqobat, bozorni qisqarishi natijasida tashkilot o'z mahsulotiga talabni kamayishiga duch keladi. Tashkilotning asosiy maqsadi mavjud o'rinlari saqlab qolish hisobiga barqarorlikni ta'minlashdan iboratdir.

Tashkilot hayotining yana bir pallasini ajratish mumkin. Tashkilotdagi ishlarning holati va menejmentning holatiga ko'ra quyidagi variantlar bo'lishi mumkin: tashkilotning qaytadan tiklanishi yoki uni tugatilishi. Ko'pgina hollarda tashkilotni boshqarishning asosiy maqsadi uni qaytadan tiklashdan iborat bo'ladi. Bunda tashkilot faoliyatini

125

o'zgartirish, uni qayta tashkil qilish va innovatsiyalarni tatbiq etish asosiy vazifa bo'ladi.

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

Zamonaviy tashkilotlar katta turli-tumanliklari bilan ta'riflanadilar va ma'lum alomatlar bo'yicha bo'linadilar.

Masalan, shakllantirish alomatlari asosida quyidagilarga ajrati ladilar:

Rasmiy tashkilotlar, ular aniq quyilgan maqsad, shakllantirilgan qoidalar, tuzilma va aloqaga egalar, bu guruhga biznesning barcha tashkilotlari, davlat va harkaro institutlar va idoralar kiradi. Ushbu o'rganishning predmeti asosan rasmiy xo'jalik tashkilotlari- yuridik shaxslardan iboratdir;

Norasmiy tashkilotlar, ular aniq ma'lum maqsadlar, qoidalar va tuzilmalarsiz faoliyat yuritadilar: ularga oila, do'stlik, odamlar o'rtasidagi norasmiy munosabatlarning barcha institutlari kiradi.

Tashkilotning ichki va tashqi muhitlari. Har qanlay tashkilotda bir turdagi ishni bajaruvchi kishilar birlashadi. Ba'zi bir kompaniyalarda guruhlash funksional belgilar bo'yicha, boshqalarida esa bo'limlar ishlab chiqarilayotgan mahsulot, iste'molchi ko'rinishi, geografik belgilar asosida shakillanadi.

Katta korxonalar da bo'limlar bir necha belgilar bo'yicha tashkil topishi mumkin, bo'limlarni tashkil qilishning eng umumiy belgilari funksional belgi bo'lib, menejer va xizmatchilar bir bolimni, firmaning moliyaviy muvaffaqiyatini ta'minlovchilar boshqa bo'limni tashkil etadi.

Bu bolimlar rahbarlari firma prezidenti oldida hisob beradilar. Chegaralangan hududda chegaralangan mahsulot ishlab chiqaradigan firmalarda funksional bo'limlar tashkil qilinadi. Ammo kichik firmalarda doim ham maqsadga muvofiq emas.

Bunday paytlarda u yoki bu tashkilotda bo'limlarni ixtisoslashtirish kombinatsiya shaklda bo'lishi mumkin. Lekin biznesning yangi yo'nalishi bo'yicha muvofiq bolimlarni tashkil qilish mumkin. Bo'limlar geografik belgilar bo'yicha u yoki bu xududga xizmat ko'rsatish asosida tashkil qilinishi mumkin.

Shun day qilib, bolimlarni korxona ichida ixtisoslashuvining to'rtta talabini ajratib ko'rsatish mumkin:

1. ishlab chiqarish turlari bo'yicha;
2. geografik hududlar bo'yicha;
3. iste'mol bozorlari bo'yicha;
4. faoliyat turi bo'yicha.

Bu yo'nalishlar korxona tashqi va ichki muhitiga ta'sir ko'rsatuvchi asosiy va "ilmiy boshqarish" nomini olgan yangi maktab lideri F.Teylor tasodifiy ishga tasdiqlangan ishchi tizmini o'zgartirishga ahd qilib, uning o'miga u ishni ishchiga berishga qaror qildi. U ishni standartlashni orzu qilib, ishchilarga tashkil qilish, hisob-kitob, rejalashtirish ishlariga yordam berib,

ish haqini rag'batlantiruvchi rolga erishib, ishchilarni muvaffaqiyatga erishishga yordam beradigan nazoratchilarga katta e'tibor berdi.

Agar firma ishchi hayoti, yashash sharoiti haqida g'amxo'rlik qilib, uni qaror qabul qilishga tortib katta ma'suliyat yuklasa, u birdaniga ish sifatini va mehnat unumdorligin oshiradi.

Tashqi va ichki muhit. Tashkilotning eng ahamiyatli xususiyatlaridan biri bu uning tashqi muhitga bog'liqligi hisoblanadi. Xech bir tashkilot tashqi muhitdan ajratgan xolda amal qilishi mumkin emas. Bu tashkilot faoliyatidan katiy nazar tashqi muhitda yuzaga keladigan xamda u yoki bu darajada tashkilotga ta'sir kursatadigan sharoitlar va omillardir.

Tashkilotga tashqi muhitning (siyosiy va iktisodiy muhit, madaniyat, ekologiya va boshqalar) ta'sirini ko'rganda, uning bir xil emasligini nazarda tutish lozim. Shuning uchun tashqi ta'sirning eng muhim omillarini aniqlashga qodirlik va tashqi ta'sirga javob berishning samarali yullarini ishlab chiqish muhimdir.

Tashkilotning ichki muhiti deganda tashkilot ichidagi omillar tushuniladi. Tashkilot o'zida odamlar tomonidan yaratilgan tizimni aks ettirganligi sababli, ularning ichki omillari asosan boshqamv qarorlarining natijasi hisoblanadi. Mohiyati bo'yicha bu tashkilotning xo'jalik tuzilishi, uning tarkibidir.

Tashkilot tuzilishi - bu boshqarish darajalari va funksional sohalarning mantiqiy o'zaro munosabati bo'lib, tashkilot maqsadlariga samarali erishishga imkon berydigan shakl qurilgan.

Vazifa- bu oldindan o'raltilgan yo'llar bilan oldindan kelishilgan muddatlarda bajarilishi lozim bo'lgan belgilangan ishlar yoki ishning bir qismidir. Texnologik nuqtai-nazardan vazifalar ishchiga emas balki lavozimga belgilanadi.

Texnologiya - bu materiallar, axborotlar va odamlarda o'zgarishlarni amalga oshirish uchun zarur malakaviy ko'nikmalar, uskunalar, vositalar va mos keluvchi bilimlarni birgalikda qo'llanilishidir.

Odamlar (mehnat resurslari) tashkilot ichki muhitining beshinchi va eng ahamiyatli qismidir. Tashkilotning maqsadiga odamlar mehnati orqali

erishiladi.

Tashkilotning tashkiliy tuzilmasi alohida bolinmalarning vujudga kelgan ajratilishi, ular o'rtasidagi aloqalar va bo'linmalarning yagona bir butunga birlashishini aks ettiradi.

Texnik vositalar va ularning tashkilot tomonidan yaratilayotgan yakuniy mahsulotni olish uchun kombinatsiyalash va foydalanish usullarini o'z ichiga oluvchi texnologiya menejment tomonidan eng diqqatli e'tiborning predmeti boiadi. Boshqamv texnologiyalari va ulardan samaraliroq foydalanishni amalga oshirish masalalarini hal qilish kerak. Keyingi vaqtlarda borgan sari ilg'or texnologiyalarni paydo boiishi munosabati bilan menejmentning tegishli vazifalari yetarlicha murakkabroq va ahamiyatliroq boiib bormoqda, chunki ularni hal qilish tashkilot uchun kelajakda jiddiy va g'oyatda ijobiy oqibatlariga olib kelishi mumkin.

2. MENEJMENTNING TASHKILIY TUZILISHI HAQIDA TUSHUNCHA

Menejmentning tarkibiy tuzilishi deganda menejment bo'g'inlari, uning bosqichlari soni va tarkibi tushuniladi. Menejment tashkiliy tuzilishining oddiy va tushunarli boiishi uning ish qobiliyati yuqori boiishini kafolatlaydi, ya'ni menejment tashkiliy tuzilmasida bosqich va bo'g'inlar soni qancha kam boisa, boshqamv shunchalik samarali boiadi.

Menejment bo'g'inlari - bu bitta yoki bir-nechta vazifalarni bajaruvchi mustaqil tarkibiy unsurlar, tuzilma elementlari, ularning bolinmalari va boshqamv apparatida ishlovchilardir.

Menejment bosqichlari - bu boshqamvning biror darajasidagi ma'lum bo'g'inlar yig'indisidir. Shu belgisiga ko'ra menejmentning tashkiliy tuzilmalari - ko'p bosqichli (ko'p bo'g'inli), uch, ikki bosqichli (bo'g'inli) boiadi. Bosqichlar va bo'g'inlar o'rtasidagi aloqa vertikal va gorizontalar boiishi mumkin. Vertikal aloqalar rahbarlar va ularga bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlarni, gorizontalar aloqalar menejmentning teng huquqli bo'g'in va unsurlari o'rtasidagi munosabatlarni bildiradi.

Menejmentning tarkibiy tuzilishiga qo'yiladigan talabalar⁴⁴:

1. Optimallik - barcha darajadagi aloqalar va boshqaruv bosqichlari o'rtasida eng kichik bosqichlar bilan oqilona aloqalar o'matiladi.

2. Operativlik- ushbu talab, boshqariladigan tizimda ijro etilishidan oldin qaror qabul qilish vaqtida uni amalga oshirishga to'sqinlik qiluvchi har qanday o'zgarishlar sodir bo'lishi mumkin emas.

3. Ishonchlilik-boshqaruv apparati tuzilishi axborotni uzatishning ishonchligini kafolatlashi, nazorat komandalarining buzilishlariga yo'l qo'ymasligi, boshqaruv tizimida uzluksiz aloqani ta'minlashi kerakligi.

⁴⁴<https://studfiles.net/preview/2490971/page:2/>

4. Iqtisodiy tejamkorlik - boshqaruv apparatlari harajatlari shunday boiishi kerakki, eng zarur ta'sirlami iqtisodiy ta'sirlar bilan ta'minlanishga yerishadigan boiishi lozim;

5. Moslashuvchanlik-tashqi muhitdagi o'zgarishlarga muvofiq o'zgartirish qobiliyati.

Boshqaruv tuzilmasining barqarorligi turli tashqi ta'sirlarda asosiy xususiyatlarining o'zgarmasligi hisoblanadi.

Iqtisodiyot boshqaruv tashkilotlari yuqori, quyi, teng huquqli tashkilotlarga bolinadi. Yuqori tashkilotlar respublika va tarmoq boshqaruv tashkilotlariga ajratiladi.

Umumdavlat boshqaruv tashkilotlari ishlab chiqarishning turli tarmoqlarini birlashtiradi. Umumdavlat boshqaruv tashkilotlari Respublika Konstitutsiyasiga asoslangan holda faoliyat yuritadi.

Milliy xo'jalikni boshqarishning umumdavlat tashkilotlari qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud tashkilotlariga bolinadi. Qonun chiqaruvchi oliy tashkilot - O'zbekiston Respublikasi Oliy Yig'llishidir. U xo'jalik faoliyatini tartibga soluvchi qonun, qonuniy hujjatlarni tasdiqlaydi. Davlat rejalari va byudjetining bajarilishi haqida hisobotni muhokama qilib tasdiqlaydi, iqtisodiyotni boshqarishning ijroiya tashkilotlarini shakllantiradi.

Milliy xo'jalikni boshqarishning ijroiya tashkilotlariga umumiy, tarmoq va maxsus vakolatga ega tashkilotlar kiradi. Umumiy vakolatga ega ijroiya tashkilotlariga O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, Qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar Kengashi va hokimliklar kiradi. Maxsus vakolatli tashkilotlar tarmoqlararo xususiyatga ega vazifalarni bajaradilar. Ular qatoriga vaziriiklar va Davlat qo'mitalarini kiritish mumkin.

Umumdavlat boshqaruv tashkilotlarining asosiy vazifalari:

- fan- texnika taraqqiyotining asosiy yo'nalishlarini belgilash;
- tabiiy muhitni muhofaza qilish;
- pul va kredit tizimiga rahbarlik qilish;
- soliq va daromadlarni belgilash;
- hisob va statistikani tashkil etish;
- narx va ta'riflar belgilash;
- milliy xo'jalik tarmoqlariga rahbarlik qilishdir.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining doimiy ish yurituvchi tashkilotlari faoliyati tarmoqlararo ilmiy-texnikaviy ishlarga rahbarlik qilish, fan-texnika sohasida tanlov, ko'ngilli asosda ishlarni tashkil etish kabi vazifalarni bajaradi.

Respublika tovar birjalarining asosiy vazifasi korxonalar bilan hamkorlikda mintaqada moddiy-texnikaviy ta'minotning barqaror va samarali tizimini tashkil etish, iste'molchi va ishlab chiqaruvchilar o'rtasida barqaror

mintaqaviy aloqalarni o'rnatish, mahsulot yetkazib berishni nazorat qilish, korxonalarga ulami moddiy-texnikaviy ta'minlashda ko'mak berishdan iboratdir.

Moddiy- texnika ta'minoti tashkilotlari xo'jalik hisobi asosida ishlab chiqarish vositalarini sotishning ko'p tarmoqli savdosini ta'minlash va moddiy resurslardan maqbul foydalanishga rahbarlik qiladi.

Moliya vazirligi va uning joylardagi tashkilotlari davlat va korxonalar manfaatlarini himoya etishga asoslangan butunlay yangi moliyaviy siyosatni amalga oshiradi, xo'jalik yuritish samaradorligini so'm bilan nazorat etishni ta'minlaydi, shirkat va individual mehnat faoliyatini moliya-kredit vositasida tartibga solish bo'yicha choralarni belgilaydi, aholi daromadlaridan soliq olish, bozor iqtisodiyotiga mos ish usullari va shakllarini joriy etadi, budjet tashkilotlari faoliyatini moliyalashtirish tizimini o'zgartiradi, uni iqtisodiy meyor va normativlar asosida tashkil etadi, ish sifatini oshirishni iqtisodiy rag'batlantirish va ajratilgan mablag'lardan maqbul ravishda foydalanishni iqtisodiy rag'batlantirish usullarini keng qo'llashni ta'minlaydi.

Respublika Markaziy banki iqtisodiyotdagi barcha kredit va hisob- kitob munosabatlarini tashkil etuvchi va tartibga soluvchi bosh bankdir.

Tijorat banklari tizimi faoliyati to'liq xo'jalik hisobi va o'zo'zini moliya bilan ta'minlash asosiga o'tkaziladi. Mehnat va ijtimoiy masalalar bilan shug'ullanuvchi davlat tashkilotlari va ularning joylardagi bo'linmalari to'liq bandlikni, band bo'lmagan mehnat resurslarini qayta tayyorlash va kasb o'rgatish, kadrlarga bo'lgan talabni qondirishni ta'minlaydilar.

Respublika vazirliklari respublika hududidagi konsemlar, tarmoqlarni boshqarishni amalga oshiradi. Tarmoqni boshqarish tizimiga yakka rahbarlik asosida ish yurituvchi vazir boshchilik qiladi. U qo'l ostidagi vazirlik va unga qarashli korxonalar faoliyatiga shaxsan javobgardir.

Har bir Vazirlikda tarmoqni boshqarishning muhim masalalarini kollegial ravishda ko'rib chiqish va amalga oshirishga imkon beruvchi maslahat tashkilotlari tashkil etiladi. Bosh maslahat beruvchi tashkilot - kollegiya bo'lib, uning tarkibiga vazir o'rinbosarlari, boshqarma boshliqlari, korxonalar rahbarlari kiradi.

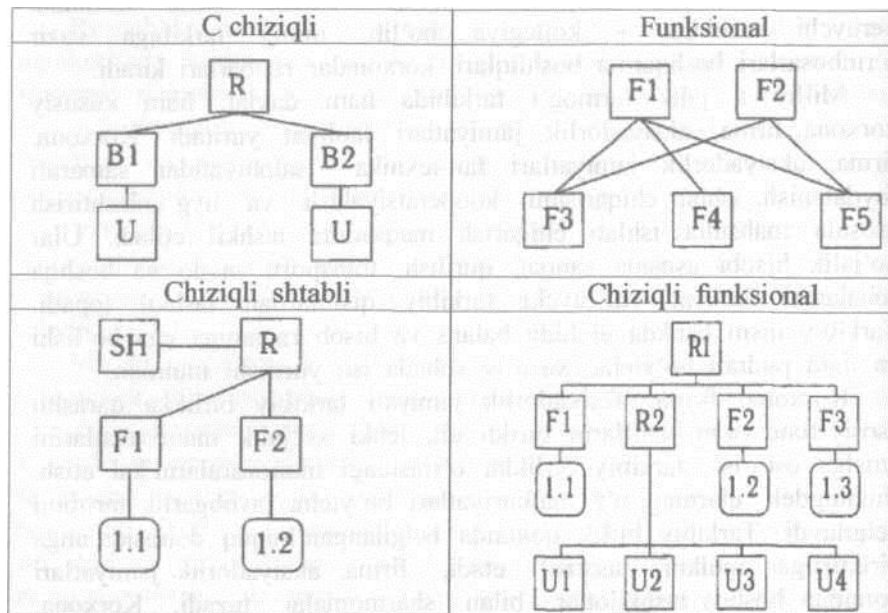
Milliy xo'jalik tarmog'i tarkibida ham davlat, ham xususiy korxona, firma, aksiyadorlik jamiyatlari faoliyat yuritadi. Korxona, firma, aksiyadorlik jamiyatlari fan-texnika salohiyatidan samarali foydalanish, ishlab chiqarishni kooperatsiyalash va uyg'unlashtirish asosida mahsulot ishlab chiqarish maqsadida tashkil etiladi. Ular xo'jalik hisobi asosida sanoat, qurilish, transport, savdo va boshqa sohalarida faoliyat yurituvchi tarkibiy qismlardan tashkil topadi. Tarkibiy qism bankda alohida balans va hisob raqamiga ega bo'lishi va ijara pudrati bo'yicha, xususiy sohada ish yuritishi mumkin.

Korxona, firma, aksiyadorlik jamiyati tarkibiy birlikka qarashli asosiy fond va mablag'larni birlashtiradi, ichki xo'jalik munosabatlarini amalga oshirish, tarkibiy birliklar o'rtasidagi mimozaralarni hal etish, shuningdek, ularning o'z majburiyatlari bo'yicha javobgarlik tartibini belgilaydi. Tarkibiy birlik qonunda belgilangan huquq doirasida unga birlashtirilgan mulkni tasarruf etadi, firma, aksiyadorlik jamiyatlari nomidan boshqa tashkilotlar bilan shartnomalar tuzadi. Korxona, firma, aksiyadorlik jamiyatlari tarkibiy birlikka o'z nomidan shartnoma tuzish va bu shartnoma bo'yicha javobgar bo'lish huquqini beradi.

Korxonani boshqarish "Korxona to'g'risidagi qonun"ga asosan amalga oshiriladi. Bu qonunda ko'zda tutilgan tamoyillardan biri butun jamoaning hamda uning tashkilotlari muhim qarorlarni qabul qilish va uni bajarishni nazorat qilishda ishtirok etish yo'li bilan amalga oshiriladigan o'z-o'zini boshqarish tamoyilidir.

4. MENEJMENTNING TASHKILIIY TUZILMALARINING TURLARI

Tashkiliy tuzilmalar juda turli-tuman, lekin ular umumiy izchil bog'liqlikka ega va qonuniyatlarga bo'ysimadi. Menejment tashkiliy tuzilmasining asosiy turi chiziqli va funksional tuzilmalardir. Ularning birikishi asosida turli xil chiziqli funksional tuzilmalar tarkib topadi.



Shartli belgilar: *R* - rahbar, *B* - boshliq, *U* - usta, *F* - funksional rahbar, *SH* - shtab, *1,1*; *1,2*; *1,3* - funksional bo'limlar.

12- chizma. Menejment tashkiliy tuzilmasining chiziqii va funksional tuzilmalari.

Chiziqii tuzilma uning quyi boshqamv bo'g'inlari yuqori bosqichdagi rahbarga bevosita bo'ysunishi bilan tavsiflanadi.

Chiziqii tuzilmada har bir xodim bitta rahbarga bo'ysunadi va yuqori tizim bilan faqat u orqali bog'lanadi.

Chiziqii tuzilmaning ijobiy tomonlari uning oddiy, ishonchli, kam xarajatligidir. Har bir rahbar butun mehnat jamoasi faoliyati natijalari bo'yicha javobgar. Bu strategik va joriy qarorlarni qabul qilish huquqi markazlashishiga olib keladi.

C chiziqii tuzilmalarni hal etiluvchi masalalar doirasi keng bo'lmagan, buni masalalar yechilishi oson bo'lgan hollarda qo'llash maqsadga muvofiqdir.

Sof holda chiziqii boshqamv juda kam, asosan, jamoa, bo'lim, shirkat, kichik korxonalarda qo'llaniladi.

Chiziqii tuzilmaning asosiy kamchiligi shundan iboratki, bo'g'inlar koordinatsiyasi puxta bo'lmaydi. Rahbar universal mutaxassis bo'lishi va unga bo'ysunuvchi barcha bo'g'inlar faoliyatining hamma tomonini qamrab olishi

lozim.

Funksional tuzilma - menejment vazifalarining funksional bo'g'lnlar va rahbarlar o'rtasida taqsimlanishiga asoslanadi. U boshqamvning murakkablashuvi va ixtisoslashuv rivojlanishi bilan bog'liq holda vujudga kelgan.

Funksional tuzilmada boshqaruvchi ko'rsatmalar nisbatan malakali bo'adi, lekin yakkaboshchilik tamoyiliga rioya qilinmaydi. Funksional bo'g'inlar soni ortishi bilan har bir bo'g'in mustaqil ravishda hal etuvchi masalalar doirasi torayib boradi. Muammoning mohiyati har bir bo'g'in o'z masalasini birinchi navbatda hal qilishdan manfaatdor bolishida emas, balki bitta ham bo'g'in bumasalani yetarli darajada asoslangan holda va to'g'ri hal qila olmasligi, yechimlar maydalashib, toliq bolmay qolishidadir. Bu boshqamvni murakkablashtirib, uning samaradorligini kamaytiradi.

Chiziqii tuzilmani tashkil etish va funksional tuzilmaning kamchiliklari quyma, biriktirilgan tuzilmalar - chiziqli-shtabli, chiziqii funksional va boshqa tuzilmalarning vujudga kelishiga sabab boldi.

Chiziqli-shtabli tuzilmada chiziqii tuzilma asos qilib olinadi, lekin boshqaruvning quyi bo'g'inga ega har bir bo'g'inida ayrim muhim muammolar bo'yicha shtablar tuziladi. Shtablar malakali qarorlar tayyorlaydilar, lekin chiziqii tuzilma rahbari tasdiqlab, quyi darajaga yuboradi. U shtab tavsiyalarini koordinatsiya qiladi, muvofiqlashtiradi va natijada, agar vazifalar miqdori ko'p boisa, boshqamv sifati yaxshilanadi.

Lekin, vazifalar miqdori ko'p bulsa, chiziqii tuzilma rahbari vazifalari ham ortadi. Shu sababli, amaliyotda boshqa qo'shma tuzilmalar vujudga keldi. Ular orasida eng keng tarqalgani chizikli-fiunksional tuzilmadir.

Vazifalar miqdori ko'p bo'lsa, chiziqii tuzilma rahbarining vazifalari ham ortadi. Shu sababli, amaliyotda boshqa qo'shma tuzilmalar vujudga keldi.

Sakkizinchi bob bo'yicha xulosa

Ushbu bobda tashkilot va uning hayot sikli, iyenejmentning tashkiliy tuzilishi haqida tushunchalar va menejmentning tashkiliy tuzilmalarining turlari atroflicha keltirilgan.

Jumladan quyidagi iborlarning tashkilot, zamonaviy tashkilot, tashqi va ichki muhit, sinergetik samara, ideal, o'zini o'zi boshqarish, tadbirkor, mulk egasi, rasmiy va norasmiy tashkilotlar, tashkiliy tuzilma, tashkilot ichidagi jarayonlar, texnologiya, tashkiliy madaniyat, chiziqii tuzilma, funksional tuzilma, chiziqli-shtabli tuzilma va boshqalarga alohida to'xtalgan bo'lib, bu tushunchalarni nazariy jihatdan mazmun va mohiyati to'raligicha ochib berilgan.

O'z-o'zini nazorat savollari.

1. Menejmentning tashkiliy tuzilmasi nima, uning qaysi turlari mavjud?
2. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi Davlat boshqaruvi va xo'jalik hokimiyati qanday taqsimlangan?
3. Davlat boshqaruvi organlarining tuzilishi qanday va «O'zbekiston Respublikasida ma'muriy territorial tuzilish masalalarini hal qilish tartibi to'g'risida»gi Qonunning mohiyatini tushuntirib bering.
5. Menejment bosqichlari va menejment bo'g'inlari nima?
6. Menejmentning chiziqii tuzilmasini tushuntirib bering.
7. Menejmentning funksional tuzilmasini tushuntirib bering.
8. Menejmentning chiziqli-funksional tuzilmasini tushuntirib bering.
9. Tashkilot deb atalishi uchun qandaydir guruh quyidagi majburiy talablarga javob berishi kerak?
10. Tashkilotning ichki muxitini tushuntirib bering?
11. Menejment tarkibiy tuzilishiga qo'yiladigan talablar?

Vaqtning qadriga yetmaslik o'z umrining
qadriga yetmaslik bilan barobardir!

E.D.Yusupov

IX- BOB. MENEJMENT JARAYONLARI VA MEXANIZMI

Kalitli so'zlar: jarayon, menejment jarayoni, menejment vazifalari, konsepsiya, motivatsiya, muvofiqlashtirish, kommunikatsiya, qarorlar qabul qilish, strategik rejalashtirish, korxona, biznes-reja, konsepsiya, ehtiyoj, fiziologik ehtiyoj, protsessual nazariya, partisipativ boshqaruv, dinamiklik,

tizimiylik, vorislik, diskretizatsiya, determinatsiya.

1. MENEJMENTDA MAQSADGA ERISHISH JARAYONLARI

Yirik ilmiy manbalarning ta'kidlashicha "Menejmentga jarayon sifatida yondoshish kerak" deyilgan. Jarayon nima? degan savol tug'iladi. Jarayon - bu oldinga qo'yilgan maqsadga erishish uchun qilingan barcha hatti-harakatlar majmuidir.

Menejment jarayoni - bu mavjud resurslarni tashkilot tomonidan o'z maqsadlariga erishish uchun shakllantirish va foydalanish bo'yicha uzluksiz, izchil amalga oshiriladigan, o'zaro bog'langan harakatlari majmuasidir. Buni harakatlarni boshqaruv vazifalari deyish ham mumkin. Shunday qilib, menejment jarayoni barcha vazifalarning umumiy yig'indisi desha ham bo'ladi.

Menejment vazifalari - bu nisbatan mustaqil, ixtisoslashtirilgan va ajratilgan boshqaruv faoliyatini muvofiqlashtirishdan iboratdir. Bunday deb hisoblanish uchun boshqaruv vazifasi aniq aks ettirilgan mazmunga, uni amalga oshirishning ishlab chiqilgan mexanizmiga va doirasida uning tashkiliy ajralishi yakunlanadigan ma'lum tuzilmaga ega bo'lish kerak. Mazmun degan so'z ostida aniq vazifa doirasida amalga oshirilishi kerak bo'lgan harakat yotganligini inobatga olish lozim.

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

Menejmentning tashkilotdagi vazifalari turli-tumanligiga qaramasdan bir xil turdagi umumiy faoliyatlari mavjud bo'ladi. 1916 yilda ushbu konsepsiyani birinchi bo'lib ishlab chiqqan A.Fayolning yozishicha, dastlabki beshta umumiy vazifalar mavjud bo'lishligini qayd etgan:

1. boshqaruvni oldindan aytib berish va rejalashtirish,
2. tashkil qilish,
3. boshqarish,
4. muvofiqlashtirish
5. nazorat qilish.

Gap u yoki bu tashkilotni xususiyatlari (o'lchami, belgilanishi, mulkchilik shakllari va h.k) dan qat'iy nazar boshqaruvning har qanday jarayoni tarkibiy qismlariga bo'lgan vazifalar haqida ketmoqda, shuning uchun ularni umumiy deb ataydilar.

Maqsadlar - bu aniq yakuniy vaziyatlar bo'lib, u yoki bu subyekt

(tashkilot, jamoa, inson)ning faoliyati unga erishishga qaratiladi. Maqsadlar tashkiliy munosabatlarni belgilaydi, ularga motivatsiya va nazorat tizimlari asoslanadilar.

Maqsadlarning ikkita asosiy turlari mavjud:

1. uzoq muddatli;
2. qisqa muddatli.

Odatda bir yil yoki kamroq muddatda erishiladigan maqsadlar qisqa muddatli, uch yil yoki ko'proq muddatda erishiladiganlar maqsadlar uzoq muddatli deb hisoblanadi. Agar zamriyat vujudga kelsa, yana oraliq (o'rtacha muddatli) maqsadlar ham belgilanadi.

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

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

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

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

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

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

Strategik rejalashtirishdan taktik, keyinroq esa operativ (odatda bir yillik) rejalashtirish kelib chiqadi, u yetarlicha batafsil quriladi. Ushbu rejaga muvofiq tashkilot faoliyatining har bir yo'nalishi bo'yicha faoliyatning hajmi belgilanadi. Ishchi kuchi va kapital kiritmalarni jalb qilish bo'yicha rejalar, mahsulotni ishlab chiqarish rejalari tuziladi. Yillik reja ishlab chiqarish va sotish rejalari choralari va oylar bo'yicha tafsiloti bilan aniqlab beradi. Bunda har bir bo'linma har oyda sotishlar va xarajatlar bashoratlarini aniqlab oladi va o'z rejalarni ushbu aniqlashlar bilan moslashtiradi.

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

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

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

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

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

Tashkil qilish. Boshqaruvning keyingi vazifasi tashkil qilishdir. Uning vazifasi quyidagilardir:

- tashkilotni qismlarga bo'lish, umumiy boshqaruv vazifalarini bo'linmalar va xodimlar o'rtasida taqsimlash;
- tashkilotning tashkiliy tuzilmasini shakllantirish, uning elementlari o'zaro hamkorligini yo'lga qo'yish;
- tashkilotning ma'lum tashkiliy madaniyatini shakllantirish uchun sharoitlar yaratish;
- qabul qilingan qarorlarni bajarilishini tashkil qilish;
- ishlab chiqarish, savdo va boshqa jarayonlarni joriy tashkil qilish;
- tashkilot faoliyatini resurslar bilan ta'minlash;
- vazifalar va vakolatlarni boshqalarga topshirish;
- tashkilotni uni rivojlanish jarayonida isloh qilish (qaytadan tashkil qilish).

Menejment jarayonlari va ularni tashkil qilishni ham ko'rib chiqish mumkin. Menajment jarayonlari: asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi turlarga bo'linadi. Bunda mehnat predmeti sifatida boshqamv qarori, axborotlar va hujjatlar bo'ladi. Agar harakat mehnat predmetining parametrlarini o'zgartirishga qaratilsa, u holda jarayon asosiy bo'ladi. Xizmat ko'rsatuvchi boshqamv jarayonlariga mehnat predmetini jamlash, nazorat qilish va uzatish, yordamchilarga esa natijasida asosiy va xizmat ko'rsatish jarayonlarini bajarilishi uchun normal sharoitlar yaratiladigan harakatlar kiradi.

Menejment jarayonlarini ratsional tashkil qilishning shartlarini ajratish mumkin:

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

Masalan, mutanosiblikda bitta jarayonning har xil ish joylarining teng o'tkazish qobiliyatiga, ish joylarni axborotlar, moddiy resurslar bilan bir xilda ta'minlanishiga va hakazolar, parallellikda -harakatlarni bir vaqtda birga bo'la

olishligiga, to'g'ridan- to'g'ri aniqlikda - mehnat predmetlari, axborotlar va hakazolami o'tishining muvofiq yoliga, bir maromdalikda

- boshqamv jarayonlarini bajarilishining vaqtdagi tengligiga, uzviylikda - ish vaqtdan boshqamv jarayonlarini bajarish uchun ko'proq foydalanishga erishiladi.

Bu shartlarga rioya qilinishiga erishish uchun jarayonlar va harakatlarni takrorlanishini oshirish zarur, bunga turli xarakterdagi ayrim jarayonlarni unifikatsiya³⁵lash va bir turga keltirish yo'li bilan erishiladi.

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

Topshirish jarayoni o'z ichiga quyidagi harakatlarni oladi:

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

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

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

XX asrga qadar shunday fikr keng tarqalganki, odamlar hamma vaqt ham ularga ko'proq pul ishlab topish imkoniyati berilganda yaxshiroq ishlaydilar, ya'ni motivatsiya qilinayotgan harakatlarni pul mukofotlariga almashtirilishi bilan tenglashtirilgan. Ammo keyingi tadqiqotlar bunday yondoshuvni asossiz ekanligini aniqlab bergan va motivatsiya ehtiyojlarni murakkab yig'indisining natijasi ekanligini ko'rsatadi. Xodimlarni rag'batlantirish uchun rahbarga ularning ehtiyojlarini aniqlash zarur, ular yaxshi ish orqali qanoatlantiriladilar.

To'g'ri motivatsiya-odamlarni baxtli va samarali ishlashining asosiy kalitidir!

³⁵ Unifikatsiya (lotin. unus "bir" + facio "qilaman; birlashma") - yagona tizim yoki shaklga olib kelish. Manba: [https://ru.wikipedia.org/wiki/ Унификация](https://ru.wikipedia.org/wiki/Унификация)

Motivatsiyaga jarayon sifatida qarash maqsadga muvofiqdir. Shuning uchun uni quyidagi oltita shartlarning ma'lum darajasida ketma-ket keluvchi bosqichlar ko'rinishida tasavur qilish mumkin:

1. ehtiyojni vujudga kelishi;
2. ehtiyojni qanoatlantiruvchi, bartaraf qiluvchi yollarni qidirib topish;
3. harakatlarning maqsadlari (yo'nalishlari)ni belgilash;
4. kerakli harakatlarni amalga oshirish;
5. amalga oshirilgan harakatlar uchun mukofotlar olish;
6. ehtiyojlarni qanoatlantirish, bartaraf qilish.

Motivatsiya jarayoni motivatsiyaning mazmuniy nazariyalarini tushuntirib beradi. Ularda odamlarni harakat qilishga undovchi, ayniqsa ishning hajmi va mazmunini belgilashdagi asosiy ehtiyojlar aniqlanadi. Motivatsiyaning konsepsiyalarini ishlab chiqishda A.Maslou, F.Gersberg, D. Mak Klellandning asarlari katta ahamiyatga ega boigan.

Amerikalik ruhshunos A.Maslouning (1908-1970) nazariyasi bo'yicha ehtiyojni qat'iy iyerarxik tuzilma ko'rinishida joylashtirish mumkin. U pastki bosqichlardagi ehtiyojlar odamga yuqoriroq bosqichdagilarga qaraganda oldinroq ta'sir qiladilar deb hisoblaydi. Real vaqtda inson o'zi uchun muhimroq yoki kuchliroq boigan ehtiyojni qanoatlantirishga harakat qiladi. Keyingi bosqichdagi ehtiyoj pastroq bosqichdagi ehtiyojni qandirgandan keyin insonning hулqidagi qudratliroq omil boiadi.

Fiziologik ehtiyojlar yashab qolish uchun zarur boigan ehtiyojlardir. Insonning fiziologik ehtiyojlari insonlarning va butun xalqlarning xulq-atvorining eng muhim vositasidir³⁶. Ular o'z ichiga ovqatga, suvga, uy- joyga, dam olishga boigan ehtiyojlarni oladilar.

Tegishlilik va dahldorlikka ehtiyojlar o'z ichiga nimagadir yoki kimgadir tegishlilik hisini, ijtimoiy o'zaro hamkorlik, bog'iqlik va qollab quvvatlash hisini oladilar.

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

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

O'zini-o'zi aks ettirishga ehtiyojlar - bu o'zining salohiyatli imkoniyatlarini amalga oshirishga ehtiyoj lardir.

Maslou konsepsiyasidan amaliy xulosalar quyidagilardir:

³⁶ <https://businessman.ru/new-fiziologicheskaya-pofrcbnost-bazowe-nuzhdy-cheloveka.html>

- yuqori bosqichlar ehtiyojlari birlamchi ehtiyojlar (birinchi ikki bosqichdagilar) qandirilganligiga qadar undovlar bo'lishlari mumkin emas;
- ehtiyojlamining bosqichlari qanchalik yuqori bo'lsa, ular odamlarning shunchalik kamroq soni uchun faol faoliyatga undovlar bo'ladilar;
- qanoatlantirilmagan ehtiyojlar xodimlarni rag'batlantir-maydi, qanoatlantirilganlari esa ta'sir etishni to'xtatadi, shuning uchun ularning o'zini qanoatlantirilmaganlar egajlaydilar;
- qandaydir bitta ehtiyojni qanoatlantirilishi yuqoriroq bosqichdagi ehtiyojni avtomatik ravishda ishga tushishiga olib keladi.

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

Birinchiidan, ehtiyojlar ko'pgina vaziyatli omillar (ishning mazmuni, tashkilotdagi holat, yosh va h.k) ga bog'iqlikda har xil namoyon bo'ladilar.

Ikkinchiidan, hamma vaqt ham Maslou piramidasida taqdim etilganidek, ehtiyojlamining bitta guruhini boshqasining orqasidan qat'iy kelishi amalga oshirilavermaydi.

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

2. MENEJMENTNING PROTSESSUAL TUZILISHIGA YONDOSHUVLAR

Motivatsiyaning ko'rsatib o'tilgan mazmunli nazariyalaridan tashqari protsessual nazariyalari ham mavjud. Ularda inson maqsadlarga erishish uchun harakatlamini qanday taqsimlashi va ularni amalga oshirish jarayonida hulq-atvoming turini tanlashi tahlil qilinadi. Bu nazariyalarga muvofiq shaxsning hulq-atvori yana uning ushbu vaziyat bilan bog'iqlik

141

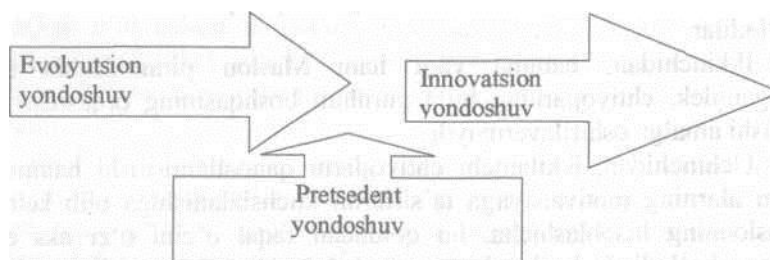
idrok etishi va kutish vazifasi, u tomonidan tanlab olingan hulq-atvor tunning ehtimoliy oqibatlari bo'ladi.

Protsessual⁴⁷-doimiy va izchil ravishda ma'lum vaqt oralig'ida o'zgarib turadigan(aylantiriladigan) holat. Bu hayotning davomiyligi va yaxlitligini bildiradi.

Tarixiy jihatdan biznes tashkilotlarida menejmentning protsessual tuzilishi bo'yicha uchta asosiy yondoshuv shakllandi va rivojlandi⁴⁸:

- 1) evolyusion yondoshuv;
- 2) pretsedent⁴⁹ yondoshuv;
- 3) innovatsion yondoshuv

Har qanday jarayonning obyektiv va subyektiv tamoyillari uning tabiiy kombinatsiyasini ifodalab, ular asosan jarayonning xarakterini, mazmunini, boshqalar bilan o'zaro ta'sirini aniqlaydi. Har bir menejer bu uch tamoyilni amaliyotda tatbiq etuvchisi va foydalanuvchisi hisoblanadi, shuning uchun ular tashkilotning boshqaruvini tashkil etish va amalga oshirishda ularning mohiyatini, mazmunini, o'zini va rolini aniq ifodalashi kerak. Ushbu yondoshuvlarni menejmentning protsessual tuzilishiga shakllantirish va joylashtirish 13-chizmadakeltirilgan.



13-chizma. Boshqaruvning protsessual tuzilishiga yondoshuvlar

Obyektiv ravishda shakllanadigan va rivojlanayotgan jarayonlar tasodifiy hodisalarning ketma-ket o'zaro ta'sirining tabiati, mohiyati va mazmunini ifodalaydi va ularning natijasini evolyusiya sifatida qabul qilinadi. Ushbu tamoyilni to'liq amalga oshirish tashkilotni boshqarishning evolyusion modeli o'zgarish jarayonini tushunish, sinchiklab o'rganish va unga rioya qilish asosida amalga oshiriladi. Asosan bu yondoshuv "nima bolishidan qat'iy nazar" tamoyiliga

javob ... j. J. b v

⁴⁷ <https://psy-space.ru/?page=professii-al-nost>

⁴⁸ А. М. Лялина Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — СПб.: Питер, 2009. — 191 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).

⁴⁹ Pretsedent- lotin tilidan. praecedere oldin, oldinga borish. Manba:

142

beradi, jarayonlarni kuzatishga, qarshilik jarayonlarini o'rganishga va berilgan narsalar oqibatida nima sodir bo'lishiga asosiy e'tibor qaratiladi.

Evolyusion yondoshuvdan farqli o'laroq, menejmentning pretsedent modeli mavjud bo'lib, u mukammal ravishda amaliy rasmiylashtiriladigan, ehtiyotkorlik bilan qabul qilinadigan, izchil o'rganiladigan va mavjud boigan tashkilot samaradorligini takrorlash orqali shakllanishga asoslangan. U nafaqat tan olingan, balki maqsadga muvofiq ravishda sodir bolayotgan voqealarni ijobiy o'zgartirishga intiladi, biroq ayni paytda faqat yaxshi tashkil etilgan

vositalar va usullardan foydalanadi. Boshqa bironing precedentsiga asosanib, menejering qarori ancha uzoqqa boradi va maqsadli ravishda eng samarali jarayonlar va tizimlar ketma-ketligini o'ratadi. Ularga tayanib, menejer, oldin bunday vaziyatlarda muvaffaqiyatli amalga oshirilgan mavjud bog'liqliklar, ketma-ketliklar, o'z harakatlarining tajribasi haqida tobora ko'proq bilimga ega bo'lib boradi.

Jarayonni allaqachon amalga oshiradigan protseduralarga olib kelish va unga va harakatlarning ketma-ketligiga qat'iy rioya qilishni menejer tomonidan ulami ma'muriy ravishda belgilaydi. Ushbu yondoshuvning namunasi asosiy vaziyatning turli xil modifikatsiyalarida qaror qabul qilish, optimal yetimlarni tanlash va amalga oshirishning odatiy, muntazam, analog usullari hisoblanadi. Ular bir vaqtning o'zida avtomatlashtirilgan ishlab chiqarishni boshqarish tizimlarining asosi bo'lib xizmat qiladi. Keyinchalik bunday yondoshuv zamonaviy axborot texnologiyalari asosida boshqaruv tizimlarining muntazam tartib- qoidalarining katta qismini avtomatlashtirishga imkon berdi, ammo menejmentda sezilarli rivojlanish bo'lmadi, bu obyektiv va subyektiv omillarga bog'liqdir.

Bu menejment va boshqaruv o'rtasidagi farqlarga bog'liq bo'lib, u aslida uchinchi yondoshuvni shakllantirishga olib keldi. Tashkilotni boshqaruvining innovatsion modeli dastlab menejering yangi vaziyatga mustaqil javobi sifatida har doim ishlab chiqarilgan harakatlarning yangi, hech qachon qo'llanilmagan ketma-ketligi va mazmunini ishlab chiqish va amalga oshirishga qaratilgan. Innovatsion menejment tashkilotning rivojlanish strategiyasi va taktikasini, o'zining noyob "nou-xau" asosida biznesni tubdan o'zgartirishga imkon beradi. Bu uning etakchi o'limi va bozorda yuqori raqobatbardosh joylashishni aniqlash konsepsiyalarini ishlab chiqish va amalga oshirishda, barqaror daromadli faoliyat, biznes tashkilotining strategik rivojlanishidagi konstruktiv rolini belgilaydi.

3. MENEJMENT JARAYONINI TASHKIL ETISH VA UNING MODELII

Menejmentni taqdim etish va amalga oshirishda jarayonli yondoshuv asosan tizimli, mazmunli va boshqa tarkibiy qismlarning ketma-ketligini, uni aniqlashni o'z ichiga oladi. Har qanday jarayonning o'ziga xos tuzilishi avvalgi boblarda tahlil qilinganidek, nafaqat ketma-ketlik va dinamikaga, balki uning tarkibiy qismlarining mohiyati, tabiati, xususiyatlari va ixtisoslashuviga ham asoslangan bo'lishi kerak. Aslida, jarayonning ketma-ketligi va bunday tarkibiy qismlarning o'zaro bog'liqligi va konfiguratsiya³⁷ sini tartibga solish, jarayonlarning tashkil etilishidagi o'rnini va rolini belgilaydi.

Bunday dekompozitsiya³⁸ larning mazmuni va diskretligi, bir tomondan, odatda, umumiy qabul qilingan tarkibga ega bo'lgan menejment jarayonini yaratish tartibi va boshqa tomondan ishlab chiquvchilar, menejerlar va ijrochilarning o'ziga xos ishtiroki bilan belgilanadi.

Bu tabiiydir, chunki turli xil imkoniyat va salohiyatga ega bo'lgan turli xil ishtirokchilar sezilarli farqlar, kelishmovchiliklar, jarayonning o'ziga xos namunasining tarkibi va mazmuni bilan bir-biridan ajralib turadi.

Umuman olganda, jarayonni boshqarishning asosiy tarkibiy qismlarini tanlash va joylashtirish, ular o'rtasidagi munosabatlarni o'rnatish va ularning uyg'unlashuvi ketma-ketligi quyidagi qoidalarga asoslanadi³⁹:

1) jarayondagi sikllarning shakllanishi takrorlash davriyligini, ketma-ketligini, jarayonning tarkibiy qismlarining o'zaro ta'sirini aniqlash imkonini beradi;

2) tashqi kuzatishlar asosida jarayonning rivojlanishini aniqlash uchun fazalarga bo'linish usuli qo'llaniladi, hozirgi vaqtda bu usul jarayonning umumiy holatini aniqlash imkonini beradi;

3) jarayonlar bosqichlarning belgilanishi tashkilotning asosiy bo'limlarining ixtisoslashuvini belgilovchi menejment faoliyatining asosiy mazmunini aks ettiradi;

4) jarayonlar bosqichlarning puxta o'ylangan holda to'ldirilishi uning funksional ixtisoslashuvni, professional hamkorlikni va faoliyat turlarini, tashkilotning tegishli bo'limlarini ma'muriy ravishda aniqlashni belgilaydi;

5) universal harakatlarning kombinatsiyasi to'g'ridan-to'g'ri professional operatsiyalarning mazmunini shakllantiradi va butun jarayonni

³⁷ Konfiguratsiya- [lotin tilidan. configuratio-shakl berish, joylashtirish] - tashqi tasavur, shuningdek, har qanday narsalarning o'zaro joylashuvi, ob'ektlar yoki ularning qismlari, yoki Odatda, ob'ektlar, mashinalar, odamlar, imtiyozlar va boshqalar. Bundan tashqari, dekompozitsiya — bu muammoning strukturasiidan foydalanadigan va bir-biriga bog'liq bo'lgan, ammo sodda bo'lsa-da, bir qator kichik vazifalarni hal qilish uchun bitta katta vazifani hal qilish imkonini beruvchi ilmiy usul. Manba: <https://vocabulary.ru/tea-min/konfiguratsiya>

³⁸ Dekompozitsiya-butunni qismlarga ajratish.
³⁹ А. М. Лялина Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — СПб.: Питер, 2009. — 194 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).

butunlay tiklashni ta'minlaydi.

Bu qoidalar menejment chora-tadbirlarini tizimlashtiradi va tabaqalashtiradi, uni yaratish va amalga oshirish jarayonini optimallashtirishga imkon beradi.

Bunday muhim-mazmunli tahlil va jarayon tarkibini taqdim etishning obyektiv moslashuvi asosiy boshqaruv tartibining muhim tarkibiy qismlarini aniqlash mezonlarini tushunish va qo'llash uchun amaliy yondoshuvni sinab ko'rish va amalga oshirish imkonini berdi.

7-jadval

Menejment jarayonlarini diskretizatsiya³⁴lash mezoalari

Komponentlari	Aniqlash mezonlari
Harakat	Birlamchi, o'ziga xoslik, to'liqlik
Oparatsiyalar	Professional yo'nalish va mutaxassislik
Pog'ona	Funksional bir xillik va mustahkamlik
Bosqichlar	Oraliq natija va boshqarish
Faza	Namunani ajratish va xarakterlash
Sikl	Vahti-vaqti bilan takrorlanadigan ketma-ketlik

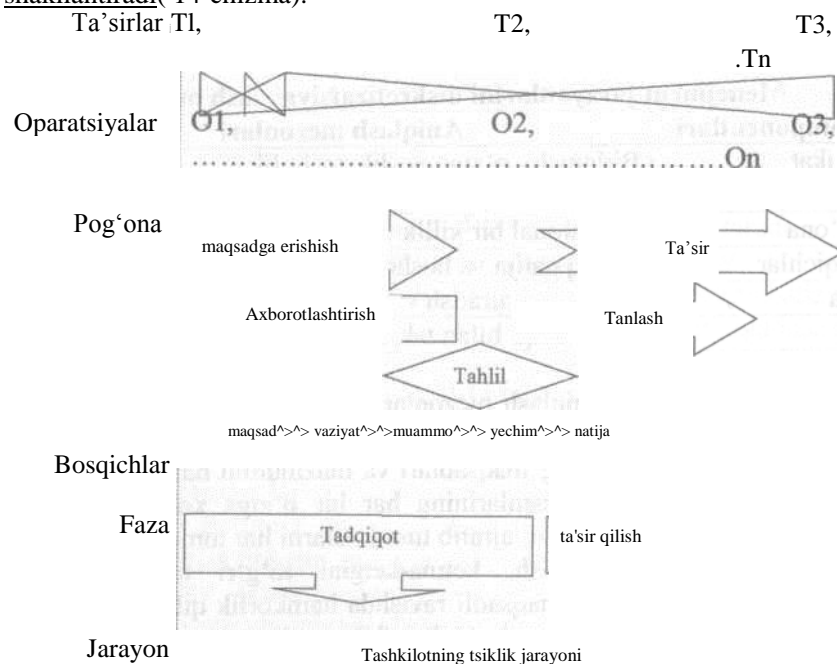
Jadvalda keltirilgan aniqlash mezonlari nafaqat ulami identifikatsiya qilish, yanada aniqroq aniqlashga imkon beradi, balki ulaming har birining aniq qo'llanilishining maqsadlari va mazmunini ham belgilaydi. Ular jarayonning tarkibiy qismlarining har bir o'ziga xos toifasining mohiyatini, kvintessensiya⁴⁰sini ajratib turadi, ulami har tomonlama to'liq aniqlash, kompleks tasniflash, ketma-ketgini to'g'ri tashkil etish, mazmunli yo'naltirilgan va maqsadli ravishda hamkorlik qilish imkonini beradi. Shu bilan birga, mezonlarni batafsil va determinatsiya³⁵ qilish tashkilotni boshqarishning asosiy yo'l-xaritalarini yaratishning umumiy konfiguratsiyasini barqaror, vaqti-vaqti bilan takrorlanadigan sikl sifatida belgilaydi.

Professional operatsiyalarda birlashtirilgan oddiy harakatlar ishlab chiqarish va boshqaruv bo'limlari tomonidan boshqaruv jarayonining tegishli funksional bosqichlarini maqsadli shakllantirish va izchil amalga oshirishni ta'minlaydi. Jarayonlarni qamrov kengligini samarali aniqlash tadqiqotlar fazasida ketma-ketliklarni shakllantiradigan etaplarni ajratib turuvchi aniq oraliq natijalarni tanlash va ishlab chiqarish jarayonining siklini va aniq maqsadga erishish imkonini beradi.

Davriy takrorlanadigan sikllar ketma-ketligi yagona jarayonga aylanadi, bu esa, boshqa parallel va ketma-ket amalga oshiriladigan tartib- qoidalar bilan

40 Kvintessentsiya (ot lat. quinta essentia -beshinchi mohiyat, перевод греч. лeцятт[и] oйopa), Manba: <https://iphlib.ru/greenstone3/library/collectio/newphilenc/document/HASH01f00a0a0f2303e53aE2ffef>

chambarchas bog'liq bo'lib, tashkilot boshqaruvining umumiy faoliyatini shakllantiradi(14-chizma).



14-chizma. **Menejment jarayonini yaratish modeli**

14- chizmadan ko'rinib turibdiki, menejment maqsadlarini belgilash va unga erishish jarayonini amalgi oshirishning asosiy elementi, mmman olganda, har qanday maqsadli jarayon kabi, obyektiv ravishda tadqiqot

yoki ta'sir ko'rsatadigan harakat(faoliyat)dir. Harakat, shuningdek, tegishli tartibda ishga qabul qilinayotgan yoki tavsiya etilishi mumkin bo'lgan xodim faoliyatining asosiy konstruktiv elementi hisoblanadi. Uning tarkibiy qismlarini birlashtirish tartibi, shuningdek, 14-chizmada ko'rsatilgan menejment jarayonining asosiy bazaviy modeli aks ettirilgan.

Ta'lim olish jarayonida bo'lajak menejer oddiy universal harakatlarning bajarilishini, masalan, taqqoslash, ko'paytirish, tarqatish kabilarni o'rganadi. Determinatsiya darajasiga ko'ra tahlil qilganda, menejerlarni soni ikki yuzdan ortiq deb emas, balki ta'lim oluvchi menejerlarning umumiy bilim olish darajasi yuqori qo'yiladi. Keyinchalik, ma'lum bir tartib bilan, molekular atomlardan iborat bo'lganidek, har bir mustaqil rivojlanish, kasbiy tayyorgarlik yoki mutaxassislik bo'yicha ish olib boradigan muayyan operatsiyalar harakatlardan hosil bo'ladi.

Professional tarzda bajariladigan operatsiyalar va ular bilan menejment jarayonining boshqa tarkibiy elementlari izchil birlashtirilishi ta'minlanadi:

- bir xil operatsiyalar majmuasi sifatida pog'onalar,
- bosqichlar oraliq natijani olish bilan belgilanadigan jarayonning segmentlari,
- chora-tadbirlar siklining qismlarini eng xarakterli tashqi belgilar va davriy ketma-ketliklar sifatida haqiqiy sikllar sifatida ajratib turadigan bosqichlar.

Bu tashkilotning missiyalarini belgilash va amalga oshirishni maqsadli ravishda ishlab chiqish, amalga oshirish va nazorat qilish imkonini beradigan menejment tuzilmasining protsessual formatini ta'minlaydi.

Menejment jarayonining taqdim etilishi maqsadli ta'simi ishlab chiqish va amalga oshirish ustuvorligi bilan ifodalanadigan pretsedent yondoshuvga asoslangandir. Ko'plab olimlar va amaliyotchilar tomonidan boshqaruv va menejmentni tushunish va tashkil etish o'rtasida sezilarli farqlar mavjud ekanligi tan olingan.

Tashkilotda ular strategik yo'naltirilgan va tezkor taktik jihatdan yakuniy maqsadga erishish uchun juda ko'p turli xil, ko'pincha norasmiy yo'llar bilan yo'naltirilgan menejmentdan farqli o'laroq, qaror qabul qilish, mohiyatini tushunib olish va amalga oshirish tartib-tamoyillarining mazmunini loyihalashda boshqaruvning ustuvor tomonlari namoyon bo'ladi. Va, albatta, menejment ko'pincha maqsadga erishish va erishish san'ati sifatida belgilanadi va boshqaruvni maqsadli ta'sirini ifodalovchi

147

va ta'minlaydigan qarorni ishlab chiqish, qabul qilish va amalga oshirish sifatida belgilaydi.

Yuqorida keltirilgan ta'riflarni taqqoslash natijasi shuni ko'rsatadiki,

⁵⁶ <https://studfiles.net/preview/5429879/page: 27/>

menejmentda asosiy yo'nalish sifatida maqsad ajratiladi, boshqaruvning asosiy tushunchalari - masalaning yechimi tushunchasidir. Ushbu pozitsiyalardan menejment jarayonlarini tashkil etishda ikkita asosiy ustunlik mavjud: maqsad va yechim, asosan, ularning rivojlanishi, taqdim etilishi va amalga oshirilishining barcha konfiguratsiyasini belgilash.

4. MENEJMENT MEXANIZMLARI: BOSHQARUV VOSITALARI VA USULLARI

Boshqarish mexanizmi - mexanikani, boshqaruv ishining o'ziga xos xususiyatlarini, boshqariladigan obyektga ta'sir qilish vositasi shaklida turli xil vositalarni va menejer tomonidan ularni tanlash texnologiyasini ochib bema'ni menejmentning markaziy qurolidir. Boshqaruv mexanizmini ishlab chiqish (xodimlarga ta'sir ko'rsatishning zarur vositalarini tanlash), birinchi navbatda, to'g'ridan - to'g'ri rahbarlarning asosiy muammosini tashkil etadi, garchi boshqaruv apparati o'z faoliyatining qolgan qismida bu mexanizmning yaratuvchisi bo'lsa ham.

Boshqarish vositalari - bu menejmentning unsurlari va ular orqali ta'sir qurollaridir. Har qanday holatda, bu muayyan boshqaruv usullaridan foydalanishni o'z ichiga olgan boshqaruv funksiyalarining tarkibiy qismlari, rasmiylashtirilgan jihatlari hisoblanadi.

Qabul qilingan qarorni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun rejalashtirish, nazorat qilish, tashkil etish va axborot ta'minoti zarur bo'ladi. Ular boshqaruv vositalari deb ataladi⁵⁶.

Rejalashtirish alohida fazalarga bo'linishi mumkin: maqsadlarni aniqlash, muammolarni tahlil qilish, muqobillarni topish, qabul qilingan qarorlarni baholash. Rejalashtirishning maqsadi-kelajakda muayyan ish parametrlarini belgilaydigan loyihalarni ishlab chiqish, natijada maqsadga erishishdir. Ushbu loyihalar yordamida maqsadlarga erishishda imkoniyat va xatarlar o'z vaqtida aniqlanadi. Shuningdek, zamr tashkiliy chora- tadbirlar shakllantiriladi. Rejalashtirish odatda, rejalarni amalga oshirish, mantiqiy, nazorat qilish va rad etishni tahlil qilishdir. Nazorat reja va haqiqat o'rtasidagi farqni belgilashi kerak va rad etish tahlillari bu farqlarning sabablarini aniqlaydi. Nazorat va tahlil natijalari, o'z navbatida, keyingi rejalashtirish jarayoni uchun muhim ma'lumotlarni beradi.

Tashkilotning vazifasi - maqsadga maqbul erishish uchun korxonada, shaxslarda va materiallar o'rtasidagi munosabatlarni shakllantirishdan iboratdir. Buning uchun albatta bir qator muqobillar mavjud bo'lishi shart. Ular fanda tashkiliy shakllar va tashkiliy modellar deb ataladi. Ularni tanlashda ular maqsadga yo'naltirilgan va tashqi muhitning ta'siri ham hisobga olinadi.

Axborot-bu tashkilotni boshqarish va tashkil etish jarayoni uchun zarur bo'lgan maqsadli bilimdir. Rejalashtirish va nazorat qilish axborotni qayta ishlash jarayonlari tezlashtiradi. Tashkilot korxonalar o'rtasidagi axborot aloqalarini o'rnatish bilan shug'ullanadi.

Boshqaruv usullari⁴¹. Usul -aniq vazifalarni, ishlarni, yechimlarni bajarish uchun muayyan, eng oqilona, oldindan ishlab chiqilgan ketma-ketlikdir.

Menejment tizimida usullar alohida pozitsiyani egallaydi, chunki ulardan faqat amaliy foydalanishda ishlatiladi. Bu usullar yordamida menejerlar boshqariladigan obyektlarga ularni asl holatdan itsalgan holatga aylantirish uchun foydalanadilar.

Usullar-boshqaruv faoliyatini amalga oshirish usullari, ya'ni bir tomondan boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish jarayoni, ikkinchidan, uning ishini faollashtirish va uni ijodiy, manfaatdor, faol xarakterga ega bo'lish uchun tashkilot xodimlariga ta'sir ko'rsatish jarayonida ishlatiladi.

Boshqaruv usullari-boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish metodlari. Shu bilan birga, ular mas'uliyat, bajarilmaslik yoki yetarli darajada samarali bolmagan, funksiyalar va majburiyatlarni samarasiz bajarish uchun sanksiyalar o'rnatadilar.

Boshqacha aytganda, menejment usullari-boshqaruv ta'sirini va boshqaruv maqsadlarini amalga oshirishdagi ta'sir qurolidir. Harakatning tabiati qarab usullar iqtisodiy, tashkiliy-ma'muriy, ijtimoiy-psixologik va miqdoriy jihatdan farqlanadi.

Boshqarish usullari:

- Iqtisodiy;
- Tashkiliy-ma'muriy;
- Ijtimoiy-psixologik;
- Miqdoriy usullarga bo'linadi.

⁴¹ http://infomanagement.ru/lekciya/Metodi_upravleniya

⁵⁶ <https://studfiles.net/preview/5429879/page:27/>

Iqtisodiy boshqaruv usullari iqtisodiy qonunlar ta'siriga asoslanadi, tashkilotlar va xodimlarning mulkiy manfaatlariga ta'sir ko'rsatadi. Bunga quyidagilar kiradi: iqtisodiy hisoblash, rejalashtirish, prognozlash, iqtisodiy tahlil, iqtisodiy asoslash, iqtisodiy rag'batlantirish va boshqalar.

Boshqaruv usuli maqsadga erishilganda ularning faoliyatini muvofiqlashtirishni ta'minlash uchun xodimlar va ishlab chiqarish gumhlariga maqsadli ta'sir ko'rsatish usullarini anglatadi.

Shu bilan birga, ms olimlari tomonidan taklif etilgan to'rtta sinfga bolingan va vaziyatni boshqarish uchun asos boigan usullarni integral tasniflashni ko'rib chiqish tavsiya etiladi.

1. Umumiy ilmiy usullar guruhi:

a) Modellastirish; b) eksperimental;

c) iqtisodiy va matematik usullar;

d) tahlil va sintez usullari;

ye) deduksiya va induksiya usullari;

c) ijtimoiy olchovlar.

2. Tashkilotning funksional quyi tizimlarini boshqarish usullari:

3. Boshqamv qarorlarini qabul qilish usullari:

a) muammoni shakllantirish usullari;

b) muammoni yechish usullari;

c) qaromi tanlash usullari;

g) qabul qilingan qaromi amalga oshirishni tashkil etish usullari.

4. Boshqarish funksiyalarini bajarish usullari:

1) rejalashtirishni amalga oshirish uchun:

a) ekstrapolyatsiya usuli b) regression tahlil usuli s) senariylarni yaratish usuli; d) omillarni tahlil qilish usuli; ye) muammolar daraxtini shakllantirish usuli.

2) motivatsiyani amalga oshirish uchun: a) mukofotlash usullari (ish haqi); b) lavozimni oshirish; v) o'qitish d) daromadlarda ishtirok etish.

3) nazoratni amalga oshirish uchun:

a) buxgalteriya usullari;

b) statistik hisobot usullari;

v) operatsion va ishlab chiqarishni nazorat qilish usullari

4) tashkil etishni amalga oshirish uchun:

a) tashkiliy va ma'muriy usullar-bu rahbarning erkinligi va vakolatiga asoslangan va boshqamv obyektiga bevosita ta'sir ko'rsatadigan usullar;

b) boshqaruvning iqtisodiy usullari-bu guruhlar va ularning ayrim a'zolarining iqtisodiy manfaatlariga ta'sir ko'rsatadigan usullar;

s) boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari - jamiyat va shaxs manfaati uchun ijtimoiy hodisalar va jarayonlarni optimallashtirish uchun odamlarning

psixologik faoliyat qonunlarini o'rganish va ulardan foydalanish.

M. Skibitskiy⁵⁸ ning fikriga ko'ra, inqirozni boshqarish mexanizmi - bu istalgan maqsadga erishish uchun obyektga harakat qilish tizimidir. Tizim shunday elementlarni o'z ichiga oladiki, bunda elementlarning o'zaro ta'sirlari natijasida mexanizm harakatga keladi. U umumiy iqtisodiy tizimga kiritilgan va uning tarkibiy qismidir.

Abstart ta'riflarga ko'ra, inqirozni boshqarish mexanizmi iqtisodiy jarayonni tashkil etish tizimi sifatida qaralishi kerak. Mahalliy va xorijiy olimlarning menejment mexanizmining toifasini aniqlash bo'yicha fikrlarini umumlashtirish bizga uning quyidagi xulosalarni taqdim etish imkonini berdi.

Demak, boshqarish mexanizmi-tashkilotning maqsadlariga erishish uchun tanlangan usullar yordamida muayyan vositalardan foydalanishdir.

Mutaxassislarning fikriga ko'ra, boshqaruv mexanizmini shakllantirishda quyidagi tamoyillarni qo'llash tavsiya etiladi⁵⁹:

1. kompaniyaning maqsad va vazifalarini boshqarish mexanizmining muvofiqligi tamoyili;
2. guruhlar harakatiga ta'sir choralari sezgirligi tamoyili;
3. motivatsion qiymatga ega bo'lgan faoliyat shartlarini hisobga olish tamoyili;
4. muayyan boshqaruv usullarini yo'naltirish tamoyili;
5. boshqaruv uslubini hisobga olish tamoyili;
6. ta'sir vositalarining to'liqligi va muvozanati tamoyili;
7. axloqiy tamoyil.

Ushbu tamoyillarni mohirona qo'llash har qanday ijtimoiy-iqtisodiy tizimni boshqarish mexanizmini samarali shakllantirish va faoliyatining kalitidir.

E'tiborli jihati shundaki, bizning fikrimizcha, "menejment mexanizmi" ning talqini olim tomonidan taklif etilganligi. V. A. Vlasenko⁶⁰ ko'plab olimlar tomonidan berilgan ta'riflarni umumlashtirib,

⁵⁸ http://uchebnikirus.com/menedgment/situatsivniy_menedzhment_bondar_ov/mehanizmi_menedzhmentu_metodi_zasobi_vplivu.htm

⁵⁹ http://uchebnikirus.com/menedgment/situatsivniy_menedzhment_bondar_ov/mehanizmi_menedzhmentu_metodi_zasobi_vplivu.htm

⁶⁰ <http://cchgeu.ru/university/tsentr-razvitiya-talantlivo-molodezhi/nashi-nastavniki/vlasenko-vvacheslav-aleksandrovich.php>

strukturaning asosiy elementlarini hisobga olgan holda, quyidagicha talqinni beradi.

Menejment mexanizmi - bu funksiyalar, usullar, tamoyillar va boshqaruv vositalari, asosiy vazifalar va maqsadlar, shakllar, tuzilmalar, texnologiyalar to'plamidir.

Korxona nuqtai-nazaridan menejment mexanizmi har doim o'ziga xosdir,

chunki u bunday yutuqni ta'minlaydigan tegishli omillarga ta'sir qilish orqali aniq belgilangan maqsadlarga erishishga qaratilgan bo'ladi. Bu ta'sir moddiy resurslardan yoki korxona boshqaruv tizimining salohiyatidan foydalanish orqali amalga oshiriladi.

Vaqt shuni ko'rsatadiki, to'g'ri tanlangan usullar tashkilotning maqsadlariga minimal xarajatlar bilan erishishga yordam beradi.

Shunday qilib, boshqaruv mexanizmini shakllantirishning nazariy asoslarini bilish va korxonaning hayot aylanish jarayonining har bir bosqichida usul va vositalarni to'g'ri tanlash unga rivojlanish yo'lidagi inqirozlarni oldini olish va samarali bartaraf etish imkonini beradi.

To'qqizinchi bob bo'yicha xulosa

Mazkur bobni "Menejmentda maqsadga erishish jarayonlari", "Menejmentning protsessual tuzilishiga yondoshuvlar" va "Xodimlarga rahbarlik mexanizmi" kabi mavzular atrofida yoritilgan.

Menejmentda maqsadga erishish jarayonlari: Menejment jarayoni va vazifalari, Maqsadlarning ikkita asosiy turlari, Umuman rejalashtirish vazifasi zamonaviy tashkilotlarda uchta darajada bajarilishligi: strategik, taktik, operativ turlarga bo'linadi.

Menejment jarayonlari: asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi turlarga bo'linadi. Bunda mehnat predmeti sifatida boshqaruv qarori, axborotlar va hujjatlar bo'ladi.

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

Menejmentning protsessual tuzilishiga yondoshuvlar: motivatsiyaning ko'rsatib o'tilgan mazmunli nazariyalaridan tashqari protsessual nazariyalari ham mavjud. Ularda inson maqsadlarga erishish uchun harakatlarni qanday taqsimlashi va ularni amalga oshirish jarayonida hulq-atvoming turini tanlashi tahlil qilinadi. Menejmentning protsessual tuzilishi bo'yicha uchta asosiy yondoshuv shakllandi va rivojlandi: evolyusion yondoshuv, pretsedent yondoshuv va innovatsion yondoshuvlardir.

Menejment jarayonini tashkil etish va uning modeli, menejment jarayonlarini diskretizatsiyalash mezonlarining nazariy asoslari batafsil yoritilgan.

O‘z-o‘zini nazorat savollari

1. Menejment jarayoni nimaq
2. Menejment vazifasi nimaq
3. Menejment jarayonlarini qayta ishlash zarurligini qanday aniqlanadi?
4. Motivatsiyaning asosiy mazmuniy nazariyalari qanday?
5. A.Maslou extiyojlar piramidasida oliy ehtiyoj qanday?
6. Menejmentning qaysi vazifasi barcha qolganlarni muvofiqlashishi va o'zaro hamkorligini ta'minlaydi?
7. Menejmentning protsessual yondoshuvi boshqa yondoshuvlardan farqlari nimalardan iborat?
8. Menejment jarayonining tarkibiy qismlarini ajratish mezonlari qanday?
9. Menejment jarayonini tashkil qilish asosini nimalar tashkil etadi?
10. Xodimlarni boshqarish mexanizmi qanday ishlaydi?
11. Menejment jarayonlarini ratsional tashkil qilishning shartlarini ayting?

Biz tezkor texnikaviy taraqqiyot, shiddat bilan rivojlanayotgan va muntazam yangilanayotgan zamonaviy yuqori texnologiyalar, axborot-kompyuter tizimlari asrida yashayotganimizni unutmasligimiz kerak!

I. A. Karimov

X- BOB. MENEJMENTDA AXBOROT BAZASINING O‘RNI

Kalitli so'zlar: Axborot, ma'lumot, xabar, boshqariluvchi obyekt, boshqaruvchi organ, tashqi va ichki axborot, perspektiv axborot, tarixiy axborot, direktiv axborot, ovozli axborot, tasvirli axborot, ishonchli axborot, ehtimolli axborot, aks aloqa, kommunikatsiya, tashqi va noformal kommunikatsiya, kommunikatsion jarayon, dekodlashtirish, filtrlash, noverbal, hujjat, hujjatlashtirish, axborot tizimi, oddiy va murakkab tizim

1. MENEJMENT FAOLIYATINI AXBOROT BILAN TA'MINLASH

Axborot - bu ma'lumot va xabarlar to'plami bo'lib, mazmunan yangilik unsurlariga ega bo'ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun o'ta zarur bo'lgan ma'lumotlardir. Ishonchli va zarur axborotlarsiz boshqarishni amalga oshirib bo'lmaydi. Axborotlar boshqaruvning asosiy negizi hisoblanadi.

Menejmentni axborot bilan ta'minlash deganda belgilangan vaqtda belgilangan tartib-qoidalar asosida kerakli joyga kerakli ma'lumotlarni taqdim etish orqali amalga oshiriladigan jarayonlar tushuniladi. Har qanday tashkilotda

moddiy axborot vositalarida saqlanadigan va xodimlarning ongida, bilimlarida saqlanib qoladigan ma'lumotlar, axborotlar va bilimlar mavjud. Birinchi qism rasmiylashtirilgan, ikkinchisi-tashkilotning norasmiy axborot resurslariga tegishli boiadi.

Rasmiylashtirilgan axborotning bir qismi hujjatlar shaklida rasmiylashtiriladi (rejalar, arizalar, buyurtmalar, hisobotlar va boshqalar); yoki hujjatsiz ko'rinishga ega (ovoz ma'lumotlari, kompyuter dasturlari, fotosuratlar, kino, video ma'lumot va boshqalar) boiadi.

8-jadval

Tashkilotning axborot resurslari

Rasmiylashtirilgan axborot va bilimlar		Rasmiylashtirilmagan axborotlar
Hujjatlashtirilgan axborotlar-turli boshqamv funksiyalarini bajarish jarayonida qollaniladigan o'zaro bog'liq hujjatlar majmuidir	Hujjatlashtiril-maydigan axborotlar	Bilim, ko'nikma, tasawurlar, xodimlar

Keng ma'noda, hujjat har qanday shaklda - matn, yozuv, rasm yoki ulami identifikatsiya⁴²lashga imkon bemochi rekvizitlarga ega bo'lgan, ulaming kombinatsiyasi shaklida saqlangan ma'lumotlarga ega boigan moddiy vosita hisoblanadi. Unlar har qanday vaqt va makonda ommaviy foydalanish va saqlash uchun moljallangan bo'lishi kerak. Boshqarish amaliyotida hujjat juda keng tushuncha emas.

Hujjat-bu muayyan qoidalariga muvofiq rasmiylashtirilgan va belgilangan tartibda tasdiqlangan, boshqamv uchun foydalaniladigan biror narsa yoki haqiqatni tasdiqlovchi qog'oz yoki elektron shakldagi axborot xabaridir⁴³.

Ixtiyoriy yo'nalishdagi tashkilot o'zining faoliyati davomidagi ishi haqidagi ma'lumot ko'rsatkichlari majmui bilan tavsiflanadi. Har qanday ko'rsatkich iqtisodiy ma'noga ega (masalan, savdo hajmi), o'z nomi va raqamli xarakteristikasi (qancha sotilgan, qachon)ga ega bo'ladi. Ko'rsatkichlar asosida bir yoki bir nechta ko'rsatkichlami o'z ichiga olishi mumkin bo'lgan hujjatlar tuziladi. Hujjatlami ko'chirish va ular bilan tashkilotda ishlash natijasida - Hujjatlami aylanishi yuzaga keladi. Hujjat aylanishi-bu hujjatlami yaratish, talqin qilish, topshirish, qabul qilish va arxivlash, shuningdek

⁴² Identifikatsiya - noma'lum ob'ektning o'ziga xosligini belgilar tasodifiyligi asosida aniqlash; tanib olish. Manba: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Identifikatsiya>

⁴³ А. М. Лялина Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — СПб.: Питер, 2009. — 212 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).

ulaming bajarilishini nazorat qilish va mxsatsiz kirishdan himoya qilish tizimidir (boshqarish uchun hujjatlarni shakllantirish va ulardan foydalanish tartibi). Jarayon hujjatlar bilan bog'liq harakatlar ketma-ketligini anglatadi. Menejer tegishli tartib- qoidalarini belgilash uchun hujjatlashtirilmagan ma'lumotlardan ham foydalanadi.

Menejmentni axborot bilan ta'minlashda hujjatlar turli toifalarga ajratiladi:

1. Nomi bilan:

- harflar;
- ko'rsatmalar;
- telegramma, telefonogramma;
- arizalar;
- buyruqlar, farmoyishlar, qarorlar, ko'rsatmalar, topshiriqlar, bayonnomalar;
- topshiriqlar;
- eslatmalar, aktlar, tilxatlar;
- xarakteristikalar;
- ma'lumotnomalar;
- sertifikatlar va boshqalar ;

2. Moddiy vositalarning turi bo'yicha:

- qog'oz (yozma, grafik va boshqalar);
- elektron hujjatlar ko'rinishida.

Insonning muayyan faoliyat turi biron-bir hujjat tizimiga tegishli bo'ladi (Axborotni qo'llab-quvatlashni rivojlantirish jarayonida asta- sekin muayyan hujjat majmualar-hujjatlar tizimlari ishlab chiqiladi).

Hujjat tizimlarining quyidagi turlari mavjud:

- boshqaruv hujjatlari tizimi,
- hujjatlarni taqdim etish tizimi,
- asosiy faoliyat uchun hujjatlar tizimi va boshqalar.

Yaratilgan hujjatlarning turlari va maqsadlari uchun juda ko'p turli xil tashkilotda, birinchi navbatda, tashqi aloqalarni amalga oshirish uchun mo'ljallangan, ikkinchidan, har xil jihatlarida uning ichki faoliyati uchun ishlatiladi.

Shunday qilib, menejmentni axborot bilan ta'minlash tashkilotning axborot tizimi doirasida hujjatlashtirilmagan va hujjatlashtirilgan ma'lumotlardan foydalanish, shuningdek, xodimlarning norasmiy bilimlari asosida axborotni yig'ish, uzatish, saqlash, qayta ishlash va taqdim etish uchun maxsus texnologiyalar yordamida amalga oshirish jarayonidir (15 -chizma).

Boshqamv faoliyatini axborot bilan ta'minlashdan maqsad amaldagi Qonunchilik va meyoriy hujjadami, ichki tartib-qoidani mustahkamlash zarurligini, tegishli axborot texnologiyalari doirasida texnik vositalardan

foydalanishda zarur xavfsizlikni ta'minlash va axborot xavfsizligi darajasini ta'minlashi hisoblanadi⁴⁴.

⁴⁴ Асаул А. Н., Павлов В. И., Бескиеръ Ф. И., Мышко О. А. Менеджмент корпорации и корпоративное управление м : Гуманистика, 2006

	Hujjatlashtiriladigan axborotlar	
Axborotning ichki va tashqi manbalari	Hujjatlashtirilmaydigan axborotlar	
	Xodimlarning bilimlari	Xodimlarning bilimlari

15- chizma. Menejmentning axborot ta'minoti

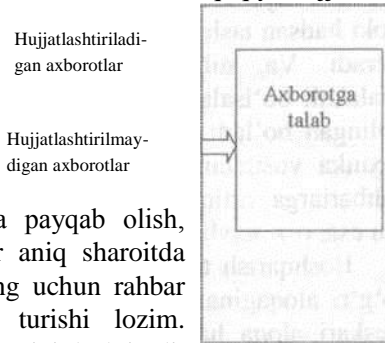
Axborotni boshqarishning meyoriy-uslubiy bazasi-hujjatlarni yaratish texnologiyasini tartibga soluvchi qonunlar, normativ-huquqiy hujjatlar va uslubiy hujjatlar to'plami, ularni qayta ishlash, saqlash va tashkilotning joriy faoliyatida foydalanishdir.

Hozirgi davrda rahbar boshqarmv ishlarida tashabbus va omilkorlik ko'rsatish, tezkorlik bilan ish olib borishi, vaziyat o'zgarishni o'z vaqtida payqab olish, resurslar bilan hisoblash olish, har bir aniq sharoitda maqbul qaror qabul qilish zarur. Buning uchun rahbar ishonchli va mazmunli axborot olib turishi lozim. O'rtiqcha, befoydali axborot rahbar ishini qiyinlashtiradi, o'rtiqcha mehnat va vaqf sarflashga olib keladi.

Axborot tushunarli bo'lishi kerak, chalkash, bir-biri bilan taqqoslab bo'lmaydigan ko'rsatkichlar to'g'ri rahbarlik qilishga va o'z vaqtida qaror qabul qilishga putur yetkazadi.

Axborotning o'z vaqtida kelishi va o'z vaqtida bajaruvchilarga yuborilishi, ya'ni tezkorligi ham juda muhimdir. U boshqarmv jarayonining, binobarin, ishlab chiqarishning ueluksiz borishiga yordam beradi. Shuningdek, dasglabki axborotni boshqarish turli maqsadlar uchun oson o'zgarish, undan boshqarmvning barcha bo'g'inlarida foydalanish mumkinligi, axborotning uzil-kesil ishlanishi, undan qo'shimcha ishlov bermasdan foydalanish ham katga ahamiyatga ega.

Zarur paytda kerakli natija beradigan axborotlar qimmatli hisoblanadi. Kech berilgan axborotlar o'z qimmatini yo'qotadi.



Ishlab chiqarish vaziyatiga to'g'ri baho berish va aniq qaror qabul qilish uchun boshqaruv organi axborot bilan toliq ta'min etilishi, axborot hajmi maqsadga muvofiq bo'lish kerak. Axborot yetishmasligi yoki haddan tashqari ko'payib ketishi tezkor va to'g'ri boshqarishga xalal beradi. Va, nihoyat, boshqarish apparati xodimlari qanchalik yuqori malakali bo'lsalar, axborot qimmatlari ham shunchalik yuqori va tartibga solingan bo'ladi. Boshqarish organlari ma'lumotlar qabul qiluvchi texnika vositalari bilan qanchalik mukammal ta'minlangan bo'lsa, rahbarlarga ortiqcha, befoйда ma'lumotlar shunchalik kam kelib tushadi. Buning o'z navbatida axborot oqimidagi **tejamkorlikni** ta'minlaydi.

Boshqarish tizimining muvaffaqiyatli ishlashining zarur sharti faqat to'g'ri aloqagina emas, balki teskari aloqaning ham mavjud bo'lishidir. Teskari aloqa har qanday darajadagi tizimlar harakatini rostdab turish uchun universal mexanizm hisoblanadi.

Boshqariluvchi tizimdan boshqaruvchi tizimga (bo'ysunuvchidan boshliqqa) kelib tushadigan axborotni, ya'ni berilgan farmoyish va buyruqning natijalari to'g'risidagi axborotni teskari aloqa deb tushunish qabul qilingan.

Boshqaruv tizimi unsurlari ichida murakkab, ko'p tomonlama va xilma-xil aloqalar mavjudligi sharoitida teskari aloqaning ahamiyati ayniqsa ortadi. Boshqaruvchi tizim farmoyish yoki buyruq (topshiriq) bergandan keyin shu farmoyish yoki buyruq qanday bajarilayotganligi to'g'risida teskari aloqa yo'li bo'yicha o'z vaqtida axborot bilan ta'minlanib turilmasa, boshqarish jarayoni buziladi va boshqaruv tizimi butunlay izdan chiqadi.

2. MENEJMENTNI AXBOROT TA'MINOTINI TASHKIL ETISH

Axborot bizga voqea-hodisalardan xabardor bo'lish va boshqarishda samarali qarorlar qabul qilish imkonini beradi. Lekin axborotni o'zini boshqarish, ya'ni uni yig'ish va undan foydalanish jarayonini, yig'ilgan axborot resurslarini boshqarish va axborot ta'minoti ta'minlash talab etiladi. Ushbu boshqaruv vazifalari barcha tashkilotlar uchun o'xshashdir. Tashkilot darajasida axborotga bo'lgan ehtiyojlarini o'rganish, axborotni rejalashtirish, axborot resurslarini va ular dan samarali foydalanishni boshqarish kerak.

Menejmentda axborot ta'minotini maqsadlari va vazifalari quyidagilardan iborat:

- boshqaruv organlarining axborotga bo'lgan ehtiyojlarini qondirish, ularga axborotlarni hujjatlar shaklida berish;

- tashkilotning axborot resurslarini shakllantirish, joylashtirish, to'ldirish, qo'liab-quvvatlash, yangilash va ulardan foydalanish.

Axborot resurslarini boshqarish va boshqaruv faoliyatini axborot bilan ta'minlash quyidagi vazifalarni hal qilishni anglatadi:

- har bir darajadagi va boshqaruvning har bir funksiyasi doirasida axborot ehtiyojlarini baholash (boshqaruv, ishlab chiqarish va boshqa faoliyatni axborot bilan qo'llab-quvvatlashni ta'minlash), axborot iste'molchilarini aniqlash, axborot tarkibi, uning aylanishining davriyligi, axborotni taqdim etish shakllari (diagrammalar, grafikalar, matnlar, jadvallar shaklidagi axborotlar rahbarlar uchun qulay bo'ladi)ni aniqlash;

- axborot manbalarini aniqlash, ichki va tashqi manbalardan axborotga kirishni ta'minlash;

- axborotlarni yig'ish, filtrlash, ro'yxatga olish, qayta ishlash, saqlash, yangilash, uzatish va ulardan foydalanish jarayonlari va vositalarini birlashtirish hamda tashkil etish, ushbu vazifalarni bo'limlar o'rtasida taqsimlash;

- axborot oqimini tashkil etish, axborotni dolzarblini ta'minlash, axborot oqimlarini (axborot-telekommunikatsiya tizimlari, dispetcherlik va monitoring tizimlari, yangi AKT larini rivojlantirish va yaratish hamda tashkilotning yagona axborot makonini bosqichma-bosqich shakllantirish) tashkil etish uchun texnik vositalar majmuasini shakllantirish, turli-tuman (ko'p platformali) majmualarda axborotni boshqarishni **ta'minlash**;

- ma'lumotlarni boshqarish tizimlarini yaratish, axborot majmualarini saqlashni tashkil etish, axborotdan bir necha marta foydalanishni ta'minlash;

- yagona hujjat tizimini shakllantirish, hujjat aylanishini va hujjatlarni shakllantirishning texnologik jarayonlarini ishlab chiqish, hujjatlarni tuzish, rasmiylashtirish, ro'yxatga olish, tasdiqlash va tasdiqlash tartibini belgilash, ko'rsatkichlar sonini va axborot oqimlari hajmi (hujjatlar soni va hujjatlar aylanmasi hajmi)ni ratsionalizatsiya⁴⁵ qilish;

- axborot-kommunikatsiya tizimini shakllantirish va ulardan foydalanish;

- tizimlar va menejerlar, tendensiyalarni baholash, prognozlarni ishlab chiqish, qarorlar va harakatlarning muqobillarini baholash, strategiyani ishlab chiqish uchun axborotdan foydalanishni tashkil etish.

Har qanday tashkilot boshqa tashkilotlar, odamlar, jamoat birlashmalari va texnologik, ijtimoiy, iqtisodiy, huquqiy va boshqa munosabatlar bilan davlat tomonidan tashkil etilgan tashqi muhitda mavjud. Xuddi shu tashkilot o'z ichki muhitini yaratadi ichki muhit korxonaning tarkibiy bolinmalari va u yerda

⁴⁵ Ratsionalizatsiya (lotin. rationalis-oqilon, lat. ratio-aql) - fikrlash jarayonida faqat qabul qilingan ma'lumotlarning bir qismini ishlatadigan psixologik himoya mexanizmi va faqat o'z xatti-harakati yaxshi nazorat qilinadigan va ob'ektiv sharoitlarga zid bo'lmagan xulosalar chiqariladi, Manba: <https://ru.wikipedia.org/> Рационализация

ishlaydigan odamlar va ular o'rtasidagi texnologik, ijtimoiy, iqtisodiy va boshqa munosabatlar to'plami tomonidan shakllantiriladi.

Ichki axborot manbalari tashkilot ichidagi birliklarni ifodalaydi. Ular rejalashtirilgan nazorat, hisob, ilmiy-texnik, analitik va boshqa ma'lumotlarni ishlab chiqaradi.

Ushbu ma'lumotlar bir joydan ikkinchi joyga uzatiladi va kundalik faoliyatda ishlatiladi:

- tezkor amalga oshiriladigan ishlar uchun mo'ljallangan tranzaksiya⁴⁶ tizimlari;

- ichki elektron hujjat tizimlari;
- axborot va hujjatlarni elektron saqlash;
- qog'ozli hujjat aylanishini va qog'ozdagi hujjatlarni tashish;

Ichki muhit ma'lumotlari - odatda aniq, to'liq, moliyaviy va iqtisodiy holatni aks ettiradi. Ichki muhit ma'lumotlarini qayta ishlash standart rasmiylashtirilgan ketma-ketliklar yordamida amalga oshiriladi. Ichki ma'lumotlarning namunalari: odamlar, mahsulotlar, xarajatlar, shikoyatlar, xizmatlar, texnologik jarayonlar, mahsulotni qo'llash sohalari, sotish usullari va sotish texnikasi, yetkazib berish, tarqatish kanallari.

Tashqi muhit ma'lumotlari -korxona tashqarisida faoliyat yuritadigan iqtisodiy va siyosiy subyektlar va ular bilan munosabatlarni aks ettiradi. Ular korxonaning mijozlar, yetkazib beruvchilar, vositachilar, kasaba uyushmalari raqobatchilari, davlat organlari va boshqalar bilan iqtisodiy, ijtimoiy, texnologik, siyosiy va boshqa munosabatlaridir.

Tashqi axborot manbalari quyidagilar bo'lishi mumkin:

- qonun chiqaruvchi va tartibga soluvchi organlar (soliq organlari qonunlari, qarorlari, xabarlari va boshqalar);

- korxona mijozlari va hamkorlari (ilmiy bilimlar, ixtirolar, texnologiyalar haqidagi ma'lumotlar, yetkazib beruvchilar, iste'molchilar, hamkorlar, konsalting firmalari, banklar haqidagi ma'lumotlar va shu kabilarni o'z ichiga olgan texnologik va ilmiy-texnik ma'lumotlar);

- axborot agentliklari (iqtisodiyotning holati haqida umumiy ma'lumotlar va axborot-tahliliy materiallar, ixtisoslashtirilgan jumallar, gazetalar, Internet-resurslardagi ixtisoslashgan iqtisodiy ma'lumotlar); -raqobatchilar (narxlar, harakatlar va boshqalar haqida ma'lumot); -statistikani hisobga olish organlari (statistik tadqiqotlar ma'lumotlari).

Tashqi muhitdan olingan ma'lumotlar ko'pincha taxminiy, noto'g'ri, toliq bolmagan, ziddiyatli, ehtimollik xususiyatiga ega bo'ladi. Bunday holda, u nostandart ishlov berish tartib-qoidalarini talab qiladi.

⁴⁶ "Tranzaksiya" atamasi lotin tilidan kelib chiqqan va to'g'ridan-to'g'ri tarjima qilinganida "almashinuv" yoki "bajarish" degan ma'noni anglatadi, Manba: <https://wikifin.ru/tranzaksiya-cto-eto-takoe-prostvimi-slovami/>

Tashqi ma'lumotlarning namunalari: bozor, raqobatchilar, mamlakatning biznes muhitidagi o'zgarishlar va xalqaro bozorlarning holati, xaridorlar, talab, tovarlar bahosi, mijozlar va raqobatchilarning talablari, qonunchilikdagi o'zgarishlar, tezkor iqtisodiy yangiliklar, valyuta, fond, veksel, kredit bozorlari, analitik ma'lumotlar va boshqalar.

Turli ichki va tashqi manbalardan foydalanish odatda doimiy emas. Axborotni taqdim etish doirasida axborotni kiritish va uzatish mumkin, ya'ni quyidagi tarmoqlar orqali uzatiladi:

- global tarmoqlar;
- korporativ va mahalliy kompyuter tarmoqlari;
- qog'oz hujjat uzatish tizimlari.

Axborotni saqlashning asosiy talablari va xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- yaxlitlik;
- obyektiv ma'lumotlar yo'nalishi;
- tarixiy, integratsiya;
- vaqt o'zgarmasligi;

Axborotga boigan ehtiyojlarini qondirish axborotni qayta ishlash va tahlil qilish asosida amalga oshiriladi. Ushbu harakatlar rejali tartibda va axborot so'rovlari doirasida amalga oshiriladi:

- oddiy va murakkab (ko'p tomonlama) so'rovlar;

-rasmiylashtirilgan va norasmiy, o'zgartirilmagan so'rovlar. Rasmiylashtirilgan so'rovlar asl va chiqish ma'lumotlarining oldindan belgilanishi, shuningdek, birinchi bo'lib olingan algoritmning aniqligi bilan tavsiflanadi. Axborotni qayta ishlash uchun bunday tartib- qoidalarni tanlash ulami rasmiylashtirishga va kelajakda avtomatlashtirishga imkon beradi. Faqatgina tashkilotda ishlatiladigan axborot texnologiyalari buning uchun infratuzilmani ta'minlay oladimi

degan savol tug'iladi. Agar rasmiylashtirilgan harakatlar avtomatlashtirilgan bo'lsa, unda norasmiy tasodifiy so'rovlar qayta ishlash juda oson kechadi.

Axborot bilan quyidagi harakatlar amalga oshiriladi:

- konvertatsiya qilish, kerakli shaklda taqdim etish;
- axborotni biznes obyektlarining jami sifatida talqin qilish (mizojlar, shartnomalar va boshqalar);
- analitik ish, tartiblanmagan va kuchsiz tartiblangan axborotlarni tahlil qilish;
- prognozlashtirish;

modellashtirish (axborot, moliyaviy, matematik va evristik modellar, vaziyatlar va jarayonlarni modellashtirish, biznesning adaptiv modellari);

- qaror qabul qilishga yordam berish.

Axborotni qayta ishlash natijasida hujjatsiz ma'lumotlarga ega bo'lgan hujjatlar va hisobotlar tuziladi hamda ular boshqaruv organlariga taqdim etiladi.

Axborot bilan ishlashning ushbu bosqichi uchun asosiy talablar: - muvaffaqiyat nafaqat kontent bilan, balki axborotni taqdim etish shakli bilan ham bogliqligini tushunish kerak;

-axborot bilan ta'minlashni qollab - quvatlashni tashkil etishda foydalanuvchi interfeysi uchun to'g'ri talablarni shakllantirish kerak; -taqdimot jadvallarini ishlatish kerak.

Menejmentni axborot bilan ta'minlash har qanday tashkilot uchun eng muhim vazifalardan biri hisoblanadi. B undan tashqari, zamonaviy sharoitda ko'plab korxonalar uchun axborot ta'minoti tizimi texnologik jarayonni tashkil etish vazifalarini hal qiladi va ishlab chiqarish xususiyatiga ega.

3. AXBOROT TIZIMLARI VA ULARNING KOMPONENTLARI

Axborot tizimlari ikki xil bo'lishi mumkin (16-chizma).

Axborot tizimi

I

Murakkab

Oddiy tizim

tizim

16-

chizma. Axborotlar tizimi.

Oddiy tizim. Axborot paydo bo'lgan joydan iste'mol joyiga keltiriladi. Bunday axborot telefon orqali yoki signallar vositasida kelib tushishi mumkin. Bu turdagi axborot tizimi quyi boshqamv bosqichiga to'g'ri keladi. Ish joyidan ustaga berilgan axborot bunga misol bo'la oladi. Bunday axborotga deyarli ishlov berilmaydi.

Murakkab tizim. Bu tizim ishlab chiqarshi va boshqamv tarkibining murakkabligi bilan bog'liq. Bu yerda dastlabki axborot yuzaga keladi. Ishlov berishda hisoblash texnikasidan keng foydalaniladi.

Murakkab axborot tizimining har xil darajada mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish turlari quyidagilardan iborat:

- **Axborotlarni to'la o'zlashtirish davri.**

Bunda axborot oddiy mexanizimlardan foydalanilgan holda butunlay qayta ishlanadi.

- **Aralash axborot tizimi.**

Bunda axborotni mexanizatsiyalashgan va avtomatlashgan qurilmalari yordamida o'zgartirishlarga erishiladi. Bu tizim avtomatlashgan nazoratni ta'minlaydi, ba'zida korxonaning ishlab chiqarish faoliyati ustidan oddiy boshqamv jarayonini amalga oshiradi.

- **Axborot-ma'lumot tizimi.**

Bunda ko'z bilan bajariladigan nazorat uchun ba'zi bir ma'lumotlarni berish bilan cheklanadi.

- **Kuzatuv axborot tizimi.**

Bu tizim avtomatlashgan nazorat va boshqaruvni ta'minlaydi. Keyingi ikkala tizim asosan texnologik jarayonlar to'g'risidagi axborotlarni qayta ishlash uchun qo'llaniladi.

Axborotlar tizimi - bu murakkab tizim bo'lib, o'z ichiga turli hujjatlarni, axborot oqimi, aloqa kanallari, texnik vositalar va avtomatik boshqamv tizimlarini oladi. Butun axborotlar tizimi aniq va doimiy ishlashi lozim.

Axborot tizimi - hujjatlar axborot oqimlari, aloqa kanallari va menejment obyekti texnikaviy vositalarini qamrab oluvchi murakkab axborot majmuidir. Menejment obyekti qandaydir bir qismi bo'yicha axborot yig'indisi kichik tizimni tashkil etadi. Maqbul axborot tizimini tashkil etish menejmentning u yoki bu tashkiliy tizimini loyihalashtirish va uning samarali faoliyat yuritishning muhim shartlaridan bo'lib hisoblanadi.

Har bir rahbaming uslubi ko'p jihatdan qaror qabul qilish uchun zarur va yetarli axborotni olish hamda undan foydalanishda uning shaxsiy ishlash uslubi bilan belgilanadi.

Ishlab chiqarishni boshqarish - bu ijodiy jarayon, o'ziga xos bir san'at. U rahbaming xilma-xil ish usullarida namoyon bo'ladi. Bu usullar esa rahbarga ushbu sohada tadbirkor kishilarning fikrini turli kanallar orqali aniqlash va bu ijobiy fikrlardan boshqarish jarayonida foydalanish imkoniyatini beradi.

U o'z fikrlarini har bir kishining ongiga yetkazish uchun ham ma'lum xislatlarga ega bo'lishi kerak.

Rahbar suhbatdoshini shunday tinglay bilishi lozimki, suhbat natijasida ish haqida eng ko'p darajada foydali axborot olishi kerak. Bunga esa boshqarishning, ayniqsa, o'z qo'li ostidagilarning fikrlariga, so'zlariga, taklif va tanqidlariga e'tibor bilan munosabatda bo'lgandagina erishish mumkin. Bo'ysunuvchi yushga ma'lum ishini bevosita bajaradi va bu ishni boshqalardan ko'ra yaxshiroq biladi.

Shuning uchun rahbar o'z qo'l ostidagilar bilan suhbat qilganida o'zi uchun ayniqsa qimmatli bo'lgan axborotni olishni mo'ljallashi kerak. Buning uchun ochiq gaplashish shartini yaratishi lozim. Begonalar bo'lmasligi lozim, telefon qo'ng'iroqlarini cheklash va hokazolar talab qilinadi.

Murakkab axborot tizimlari axborotni qayta ishlashning mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish darajasi bo'yicha turlarga ajratiladi. Birinchi guruhga qo'lda yoki eng oddiy mexanizmlar yordamida qayta ishlanuvchi axborot tizimlari kiradi. Ikkinchi guruhga axborotni to'plash, qabul qilish va qayta ishlashda mexanizatsiya keng qo'llaniladigan axborot tizimlari kiradi. Uchinchi guruhga ma'lumotlarni tizimli mexanizatsiya vositasi bilan birga avtomatlashtirish elementlarini qo'llab qayta ishlash va to'plash qo'llanilgan axborot tizimlari kiradi.

Axborot qabul qilish, uzatish va qayta ishlash siklining avtomatlashtirilgan axborot tizimi to'rtinchi guruhni tashkil etadi.

Axborotni qayta ishlashda qo'llaniladigan boshqaruv tizimlari avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimi (ABT) nomini olgan. ABT quyidagi vazifalarni bajaradi:

- axborot qabul qilish;
- axborotni qayta ishlash;
- axborotni yig'ish va saqlash;
- boshqamv tashkilotiga axborot berish;

- ijrochilarga buyruq uzatish.

Ilg'or axborot tizimini loyihalashtirish jarayoni quyidagi vazifalarni amalga oshirishga asoslanishi lozim:

- korxonada mavjud axborot tizimini tahlil qilish, axborotning asosiy yo'nalishlarini o'rganish;
 - axborot tizimining iqtisodiy-modelini ishlab chiqish;
 - zarur axborot hajmi va mazmunini aniqlash;
 - axborot to'plash va qayta ishlash uchun texnikaviy vositalarni aniqlash;
 - axborotni qayta ishlash texnologiyasini yaratish;
 - axborot vujudga kelishi va foydalanish davriyligini belgilash;
- korxonada qo'llaniladigan axborot uchun shifrlar tizimini yaratish;

axborotni uzatish va qayta ishlashni avtomatlashtirish va mexanizatsiyalashtirish qulay bo'lishi uchun standart ma'lumotlarni loyihalashtirish;

- loyihalashtirish jarayonida olingan barcha materiallarni tartibga solish va rasmiylashtirish.

Bozor sharoitida ishlab chiqarish axborot tizimlarini ular rivojlanishi va loyihalashtirishga tizimli yondashish asosida majmuiy tashkil etishni talab etadi. Bu talablarga ma'lumotlarni qayta ishlashning integratsion tizimni javob beradi. Uni turli darajadagi zamonaviy kompyuterlar, inson mashina tizimini har tomonlama qo'llash asosida loyihalashtirish mumkin.

0'ninchi bob bo'yicha xulosa

Menejmentni axborot bilan ta'minlash deganda belgilangan vaqtda belgilangan tartib-qoidalar asosida kerakli joyga kerakli ma'lumotlarni taqdim etish orqali amalga oshiriladigan jarayonlar tushuniladi. Har qanday tashkilotda moddiy axborot vositalarida saqlanadigan va xodimlarning ongida, bilimlarida saqlanib qoladigan ma'lumotlar, axborotlar va bilimlar mavjud. Birinchi qism rasmiylashtirilgan, ikkinchisi-tashkilotning norasmiy axborot resurslariga tegishli bo'ladi.

Axborot bizga voqea-hodisalardan xabardor bo'lish va boshqarishda samarali qarorlar qabul qilish imkonini beradi. Lekin axborotni o'zini boshqarish, ya'ni uni yig'ish va undan foydalanish jarayonini, yig'lgan axborot resurslarini boshqarish va axborot ta'minoti ta'minlash talab etiladi. Ushbu boshqaruv vazifalari barcha tashkilotlar uchun o'xshashdir.

165

Tashkilot darajasida axborotga bo'lgan ehtiyojlarini o'rganish, axborotni rejalashtirish, axborot resurslarini va ulardan samarali foydalanishni boshqarish kerak.

Menejment obyektining qandaydir bir qismi bo'yicha axborot yig'indisi

kichik tizimni tashkil etadi. Maqbul axborot tizimini tashkil etish menejmentning u yoki bu tashkiliy tizimini loyihalashtirish va uning samarali faoliyat yuritishning muhim shartlaridan bo'lib hisoblanadi.

Har bir rahbaming uslubi ko'p jihatdan qaror qabul qilish uchun zarur va yetarli axborotni olish hamda undan foydalanishda uning shaxsiy ishlash uslubi bilan belgilanadi.

Bozor sharoitida ishlab chiqarish axborot tizimlarini ular rivojlanishi va loyihalashtirishga tizimli yondashish asosida majmuiy tashkil etishni talab etadi. Bu talablarga ma'lumotlarni qayta ishlashning integratsion tizimi javob beradi. Uni turli darajadagi zamonaviy kompyuterlar, inson mashina tizimini har tomonlama qo'llash asosida loyihalashtirish mumkin.

0'z-o'zini nazorat savollari

1. Tashkilotning axborot resurslari nima?
2. "Hujjat" va "hujjat aylanishi" tushunchalariga aniqlik kirting
3. Axborotni qo'llab-quvvatlashning umumiy maqsad va vazifalarini ayting
4. Axborotni boshqarish jarayonini tavsiflang
5. Boshqaruv faoliyatini axborot bilan ta'minlash jarayonida axborot bilan bog'liq asosiy harakatlarni tavsifi nimalardan iborat?
6. Moddiy vositalarning turi bo'yicha nimani bilasiz?
7. Menejmentda axborot ta'minotni maqsadlari va vazifalari nimalardan iborat?
8. Ichki va tashqi ma'lumotlarni tushuntirib bering?
9. Tashqi axborot manbalari nimalardan iborat? Misollar asosida tushuntiring.

Rahbar bo'la turib, bo'ysunuvchilarini himoya qilmaydiganlar faqat o'z mansabini yo'qotishdan qo'rqib yashaydiganlar va shaxsiy manfaatining qo'lidirlar!

E.D.Yusupov

XI- BOB. MENEJMENT TIZIMIDA MENEJERLAR FAOLIYATINI TASHKIL ETISH

Kalitli so'zlar: kooperatsiya, ixtisoslashuv, standart, standartlash, mehnat unumdorligi, boshqaruv samaradorli, referent, samara, samaradorlik, yalpi ichki mahsulot, yalpi mimi daromad, yalpi sof mahsulot, yalpi sof daromad, boshqaruv resurslari, mezon, intensivlik, mezon, boshqaruv xarajatlari, ko'rsatkich.

1. MENEJER MEHNATINI TASHKIL ETISH MEXANIZMI

Menejer faoliyati ijtimoiy ishlab chiqarishning o'ziga xos tarkibiy qismi sifatida qaraladi.

Menejer mehnatining asosiy faoliyati korxonada yo'lga qo'yilgan mahsulot ishlab chiqaruvchilar faoliyatning ajralmas qismidir. Shuningdek, Menejer faoliyati ishlab chiqarish natijalariga sezilarli ta'sir ko'rsatuvchi va boshqaruv funksiyalarini tezkor ravishda amalga oshirib boruvchi xatti-harakatlar jamlanmasini o'zida mujassam etadi. Menejer to'g'ridan-to'g'ri moddiy boylik yaratmaydi, biroq uning boshqaruvchilik faoliyati ishlab chiqarish jarayonida yuzaga keladi. Shuningdek, menejer faoliyati ishlab chiqarish ko'rsatkichlarida kuzatiladigan o'zgarishlar asosida baholanadi. Ko'rinib turibdiki, menejer faoliyati ko'p qirrali va korxonaning samarali faoliyatiga ulkan ta'sir ko'rsatuvchi mehnat turi ekan.

Menejer mehnatini tashkil etishda boshqaruv apparatidagi har bir ijrochining ishi cheklangan va nisbatan bir turda bo'lishiga erishish talab qilinadi. Bu mehnat unumdorligini ortishi, ish sifati yaxshilanishi va har bir ijrochi tajribasi ortib borishiga imkon yaratadi.

Ixtisoslashuv majburiyatlar doirasini shimday belgilashi lozimki, bunda har bir ishlovchi haqidagi ma'lumot va uning tavsifi irnkoni boricha to'liq keltirilishi lozim. Mehnatni kooperatsiya qilish boshqaruv tashkilotlari bilan boshqaruv apparati turli bo'linmalari xodimlari o'rtasida aloqa o'rnatilishini ko'zda tutadi. Menejment jarayonida shu korxonada ham undan tashqaridagi alohida xodimlar, xizmat va bo'linmalar faoliyati birlashtiriladi.

Menejerlar mehnatini taqsimlash va kooperatsiya qilish yo'llari tarkibiy bo'linmalar haqida qoidalar va boshqaruv apparati xodimlari lavozim yo'riqnomasi bilan belgilangan bo'ladi. «Korxonalar to'g'risida»gi Qonun asosida korxona va uning bo'linmalarida har bir rahbar, mutaxassis va texnikaviy ijrochi uchun lavozim yo'riqnomalari ishlanadi. Lavozim yo'riqnomalari, huquq va majburiyatlari yakkaboshchilik tamoyili asosida mansabdor shaxslarning bo'ysunishi, topshirilgan vazifa uchun javobgarligi belgilanadi.

Lavozim yo'riqnomalari va qoidalar davriy ravishda qayta qurilib, ishlab chiqarish, mehnat va boshqaruv jarayonlari takomillashib borganligini hisobga olgan holda tuzatilib, toldirilib borilishi kerak.

Menejer mehnatini samarali tashkil qilish va shu orqali korxona boshqaruv tizimini rivojlantirish, korxonaning umumiy samaradorlik ko'rsatkichlarida o'z aksini topadi va unga baho beriladi.

Boshqaruv - ko'p ma'noli tushuncha. U obyektning mustahkamligini saqlash yoki tizimning bir holatdan ikkinchi holatga o'tkazishda ta'sir etish uchun kerak bo'lgan joyda qo'llaniladi. Shu bois, "boshqaruv" tushunchasi

boshqaruvchi ta'siriga ta'rif berish uchun qo'llaniladi.

Menejer deganda, biz rahbami yoki ish boshqaruvchini ko'z oldimizga keltiramiz, ya'ni, ular maxsus tayyorgarlik ko'rgan boshqarishning sir-asrorlari, qonun-qoidalarini chuqur biluvchi malakali mutaxassisdir. Menejerlar yollanma boshqaruvchilar bo'lib, aholining alohida ijtimoiy qatlamini tashkil etadi. Kompaniya firma, korxona, bank, moliya muassasalarining ijroiya hokimiyatga ega bo'lgan boshqaruvchi, direktor, rahbar, mudir, ma'muriy boshqaruvchi kabilaming barchasi ham menejerlar deb yuritiladi.

Boshqaruv tizimining uch turini ajratib ko'rsatish mumkin:

1) ishlab chiqarishning uzluksiz bajaruvchilari boigan insonlar alohida mashinalar, mexanizmlar, tizimlar, ishlab chiqarishdagi texnologik jarayonlar, aniqrog'i, ishlab chiqarish jarayonlaridagi alohida elementlarni boshqaradi. Boshqaruvning bu sohasi texnik fanlarni o'rganish predmeti hisoblanadi.

2) jonli tabiatda, tirik organizmlarda (organizmlarning hayot faoliyati bilan bogliq fiziologik, biokimyoviy va biofizik jarayonlar) sodir bolayotgan jarayonlarni boshqarish. Boshqaruvning bu tizimi tabiiy fanlar tomonidan o'rganiladi.

3) ijtimoiy jarayonlarni boshqarish, ya'ni aniq bir masalalarni hal qilish uchun ijtimoiy guruhlariga birlashgan ongli individlarning uyushgan faoliyatiga ta'sir etish. Boshqaruvning bu sohasi ijtimoiy fanlar tomonidan fanning qator tabiiy va ilmiy sohalarini jalb etgan holda o'rganiladi.

Ishlab chiqarish sohasida - bu mehnat bevosita bajaruvchi bo'lgan jamoaning jarayonida yuzaga keladigan munosabatlar, ya'ni insonlarni boshqarishdir. Bu asosiy boshqaruv hisoblanadi, chunki insonlar ishlab chiqarishning asosiy yaratuvchi kuchidir. To'xtovsiz va maqsadga yo'naltirilgan jarayon sifatida boshqaruv, xo'jalik birligining aniq vazifalari va unda ishlayotgan qonunlar bilan chambarchas bog'liq. Ishlab chiqarishni boshqarish, mehnat faoliyatining faol anglangan shakli sifatida insonlarning turli xildagi emas, o'zaro qo'shma faoliyati bo'lgandagina kerak bo'ladi. YA'ni turli insonlarning o'zaro mehnatdagi qo'shma faoliyati natijasida jamiyatning iqtisodiy rivojlanish qonunlariga bo'ysunadi.

Menejment sohasida insonlarning mehnat faoliyatini ikki turga ajratish mumkin: ishlab chiqarish jarayoni bevosita amalga oshiriladigan "mehnat" va bu jarayonlarni bevosita boshqarishga yo'naltirilgan "faoliyat". Insonlar mehnat faoliyatining birinchi turi obyekt sifatida, ikkinchisi esa menejmentning subyekti sifatida namoyon bo'ladi.

2. MENEJERLAR MEHNATINI TAQSIMLASH VA KOOPERATSIYALASH YO'LLARI

Umuman ijtimoiy mehnat taqsimoti va menejer mehnati taqsimoti tushunchalari mavjud. Ikkinchisi menejment samaradorligini oshirishda muhim

omil hisoblanadi.

Menejer mehnatini taqsimlash-uning ayrim turlarini boshqamv xodimlari turli guruhlarini mustaqil faoliyat sohalariga ajratishning obyektiv jarayoni.

Umumiy holda esa, menejer mehnatini taqsimlashning bir necha turlari mavjud (9-jadval).

Professiya - hunar-muayyan umumiy va maxsus bilim hamda ko'nikmalarga ega bo'lgan shaxsning mehnat faoliyati.

Mutaxassislik-bu kasb doirasida faoliyat turi.

Menejer mehnatini taqsimlash turlari⁶⁶

Turlari	Tasnifi
Iyerarxik (tarkibiy)	Boshqamv iyerarxiyasi darajasida ishlami taqsimlash, ulami muayyan boshqamv xodimlariga birlashtirish va shu asosda ulaming vakolatlarini shakllantirish
Funksional	Ishlab chiqarishni samarali boshqarish uchun zarur bo'lgan funksiyalarni ajratish, ulaming bajarilishi nazorati muayyan xodimlarga yoki bo'limlarga yuklatiladi
Texnologik	Boshqamv jarayonini xodimlarning muayyan toifalari tomonidan amalga oshiriladigan axborotni yig'ish, uzatish, saqlash va o'zgartirish operatsiyalariga ajratish
Professional	Boshqamv xodimlarini kasbiy tayyorgarligiga ko'ra diferensatsiyalash
Xodimning malakasi	Xodimlarga ulaming malakasiga, ish sajiga va shaxsiy qobiliyatlariga muvofiq muayyan turdagi ishlarni taqdim etish
Xodimning lavozimi	Boshqamv tizimida boshqamv xodimlarini ulaming vakolatlariga muvofiq tayinlash

Xodimning malakasi - umumiy va kasbiy maxsus tayyorgarlik darajasini belgilaydi.

Bunga muvofiq, biz malakali menejerlarning mehnatini taqsimlashning uchta asosiy turi mavjud: tarkibiy, funksional va texnologik.

1) Mehnatni tarkibiy taqsimlash. Mehnatning tarkibiy bo'linishi tashkiliy tuzilma, miqyosi, faoliyat sohasi, tarmoq yoki hududiy a'zolik kabi boshqariladigan obyektning o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqqan holda amalga oshiriladi. Har bir tashkilot o'z yo'nalishidan kelib chiqib mehnat taqsimotiga ta'sir qiluvchi ko'plab omillarni hisobga oladi. Shu bilan birga, menejerlar mehnatini vertikal va gorizontal ravishda tarkibiy taqsimlash uchun asos yaratadigan ikkita yondoshuv mavjud.

Mehnatning vertikal taqsimlanishi - uchta boshqamv darajasini tanlashga asoslangan: oliy, o'rta va birinchi (quyi); gorizontal- tashkilotning tarkibiy tashkil topishida, ishlab chiqarishdan tashqari, Marketing, innovatsiya, moliya, xodimlar va boshqalarga ixtisoslashgan kichik tarkibiy qismlar bo'lishi mumkinligini bildiradi.

⁶⁶ <https://studfiles.net/preview/6212180/>

Tashkilotda menejerlar mehnatining tarkibiy taqsimianishi

Mehnatning vertikal taqsimianishi	Funksional quyi tizimlar bo'yicha mehnatning gorizontal taqsimianishi				
Darajalar bo'yicha	Marketing	Ishlab chiqarish	Xodimlar	Innovatsiya	Moliyaviy boshqarish
Oliy					
O'rta					
Birinchi (pastki)					

Eslatma: Qatorlar va ustunlar kesishmasida matritsalar bir yoki bir nechta funksional quyi tizim bo'yicha mutaxassis bo'lgan va muayyan boshqaruv darajasiga ega bo'lgan menejerlarning pozitsiyalarini taqdim etishi mumkin.

Shunday qilib, tashkilotda mehnatni ajratishning ikkita ichki shakli mavjud. Birinchisi- mehnatning umumiy faoliyat qismlarini tashkil etuvchi komponentlarga bolinishi, ya'ni mehnatning gorizontal taqsimianishi bo'lsa, ikkinchisi- vertikal deb nomlanadi, bunda harakatlarni o'ziga mos ravishda muvofiqlashtirilgan holda taqsimlaydi.

2) Mehnatni funksional taqsimlash. Yuqorida ta'kidlanganidek, menejerlarning mehnat faoliyatining mazmuni rejalashtirish, tashkil etish, rag'batlantirish, nazorat qilish va boshqalar bilan bog'liq bir xil turdagi ishlarini ifodalovchi vazifalar tashkil etadi. Bu funksiyalarning barchasi boshqaruv jarayonining mazmunini tashkil qilganligi sababli umumiy funksiyalar deb nomlanadi.

Boshqaruv funksiyalarini bajarishga ixtisoslashgan menejerlar. Ixtisoslashgan yirik tashkilotlarda boshqaruv mehnatining muayyan boshqaruv funksiyasini bajaradigan haqiqiy menejerlarni uchratish mumkin. Ulardan ba'zilari rejalashtirish funksiyasi uchun va ayrimlari tashkilot faoliyatining rejalar tizimi uchun mas'uldirlar.

Xuddi shunday, boshqa menejerlar ham mehnat, ishlab chiqarish va boshqaruvni tashkil etish bilan bog'liq funksiyalarni nazorat qiladi, shuningdek, tashkilot xodimlarining motivatsiyasini kuchaytirishga qaratilgan rag'batlantirish tizimlarini rivojlantirishga ixtisoslashgan boladilar.

Mehnatning funksional taqsimianishi- butun boshqaruv jarayoni uchun mas'ul boigan mutaxassis menejerlarning tarkibini o'z ichiga oladi. Ushbu menejerlar umumiy (bosh menejer) deb ataladi va ularning asosiy vazifasi tashkilotning butunligini ta'minlashdir.

3) Mehnatni texnologik taqsimlash. Boshqarish jarayonida menejerlarning roli bo'yicha mehnatni taqsimlash texnologik taqsimlash deb ataladi, u bajarilgan ishlarning tabiati va murakkabligini, shuningdek, ish uchun javobgarlik darajasini hisobga olgan holda amalga oshiriladi.

Ushbu mezonlarga ko'ra, boshqaruv apparati tarkibida xodimlarning uchta toifasi mavjud:

- rahbarlar,
- mutaxassislar,
- xodimlar (yordamchi xodimlar, texnik ijrochilar).

Boshqarmada tashkilotning muayyan faoliyat turlari bo'yicha qaror qabul qilish uchun zarur vakolatlarga ega bo'lgan va ish natijalari uchun to'liq javobgarlikni o'z zimmasiga olgan ma'lum bir jamoani boshqaradigan ishchi — rahbar markaziy o'rinni egallaydi. Zamonaviy milliy iqtisodiyotda "rahbar" konsepsiyasining sinonimi sifatida "menejer" (boshqaruvchi) tushunchasi qo'llanila boshlandi. Menejer- bozor sharoitida faoliyat yuritadigan firma faoliyatining muayyan turlari bo'yicha qaror qabul qilish sohasida vakolatga ega bo'lgan rahbar yoki boshqaruvchidir.

"Menejer" atamasi quyidagilarga nisbatan amaliy qo'llaniladi:

- ayrim bo'linmalar (boshqarmalar, bo'limlar) doirasida muayyan turdagi ishlarni tashkilotchilariga;
- rahbarga bo'ysunuvchilarga nisbatan;
- zamonaviy usullar asosida ishni tashkil etuvchi har qanday darajadagi ma'muriyatlarga nisbatan.

Boshqarmav jarayoni texnologiyasi nuqtai-nazaridan rahbarning vazifalari, birinchi navbatda, qaror qabul qilish va ularni amalga oshirishni tashkil etishga qaratiriladi.

Rahbarlik lavozimlarini tasniflash:

- korxona rahbari (bosh direktor, direktor, mudir, kapitan-direktor, boshliq, boshqaruvchi);
- ta'lim muassasasi rahbari (bosh arbitr, bosh shifokor, rektor, direktor, prezident, boshqaruvchi, boshliq);
- xizmat yoki bo'linma rahbari (usta, boshliq, rais, rahbar, direktor, dekan, mudir, bosh mutaxassis).

Mutaxassislar echimlarni ishlab chiqish va ishlab chiqishni amalga oshirib, ularning haqiqiylikini va muvofiqligini ta'minlaydilar. Ularning faoliyatining asosiy xususiyati shundaki, ular rahbarlarning buyruqlari va buyumqlari, texnik va texnologik standartlar, faoliyatning tashkiliy qoidalari va maxsus bilimlar bo'yicha aniq malaka talablari asosida qoidalardan chiqib kelmagan holda ishlaydi.

Ularning faoliyatida mantiqiy operatsiyalar ustunlik qiladi, bu esa, ijodkorlikni istisno qilmaydi. Muayyan sohada ishlaydigan mutaxassislar uchun

quyidagi lavozimlar ajratiladi:

- muxandislik-texnik ishlar;
- iqtisodiy ishlar;
- qishloq xo'jaligi tarmoqlari, zootexnik, baliqchilik va o'rmon- jihozlash ishlari profillari;
- tibbiy xizmat, xalq ta'limi, fan, madaniyat, san'at, yuridik xizmat ko'rsatish xizmatlari.

Xodimlar asosan butun jarayonni axborot bilan ta'minlash bilan shug'ullanadi: axborotni yig'ish, uzatish, qayta ishlash, saqlash va yangilash. Ularning faoliyatining o'ziga xosligi standart protseduralar va operatsiyalardan foydalanishdir va u ko'proq tartibga solinishi mumkin. Texnik ijrochilarning ishi mantiqiy va texnik operatsiyalar tomonidan boshqariladi.

Ishning texnik ijrochilari quyidagilar bilan band bo'adi:

- hisobga olish va nazorat qilish;
- hujjatlarni tayyorlash;
- iqtisodiy xizmatlar bilan.

Menejering barcha professional faoliyati va uning o'zgarishi natijasida yuzaga keladigan holatlar murakkab vaziyatlarning tarkibiy qismlarni birlashtirish jarayonini ifodalaydi. Bundan tashqari, xodimlarni boshqaruvning rejalashtirilgan va amalga oshiriladigan barcha harakatlari, ularning to'g'ridan-to'g'ri va vositachilik natijalari, birinchi navbatda, muayyan harakatlar birlashuvini ifodalaydi⁴⁷.

Bu menejer mehnatining tarkibiy qismlarini juda keng doirasini farqlash, aniqlash va hamkorlik qilish zaruratini keltirib chiqaradi. Bunday muammolarni hal qilish asosida kasbiy rahbarlik jarayonining alohida faoliyat turlari yotadi.

Xodimning maqsadini, mehnatini har doim rejalashtirish, uning faoliyat turlarini bir darajada yoki boshqa darajada tashkil etish, ajratish, ixtisoslashtirish, taqsimlash va kooperatsiya qilishga muhim hisoblanadi⁴⁸. Bunday tartibning tabiati, maqsadga muvofiqligi, ketma- ketligi, mahsuldorligi tashkilotni boshqarish va tushunish uchun zaruriy asoslardir. Menejering vazifasi- harakatlarning bajarilishini maqsadli ravishda aniqlash, ta'minlash, kuzatib borish va optimallashtirishdir. Dastlab, rahbarning vazifalaridan biri evolyusion tarzda ajralib turishi yoki yuzaga keladigan har qanday muammolarga javob berishi lozim.

Tashkilotning ixtisoslashuvi, mehnat taqsimoti va kooperatsiyasini ajratish jarayonlari turli funksiyalarni yuzaga kelishiga, funksional tashkilotning paydo bo'lishiga va shakllanishiga olib keldi.

⁴⁷ Лодон Дж., Лодон К. Управление информационными системами. - 7-е изд., сер. «Классика МВА» / Пер. с англ. под ред. Д.Р. Трутнева - СПб.: Питер, 2005 - 912 с

⁴⁸ Свистунов В. М. Управление развитием персонала производственной организации: теоретические и прикладные аспекты: Автореферат диссертации на соискание ученой степени д.э.н.: ГУ У. - М., 2005

Jamiyatda funksional tashkilotni shakllantirish jarayoni obyektiv va subyektiv sabablar majmuasidan kelib chiqadigan ikki tomonlama xususiyatga ega. Har qanday korporatsiya paydo boiishi yoki yuzaga kelishi muayyan ijtimoiy tashkilotning individual tarkibiy qismlarini birlashtirish jarayonida amalga oshiriladi.

Boshqamv funksiyalarining juda keng va xilma-xil tarkibini tuzish klassik (A. Fayoldan G. Teylorgacha) va zamonaviy, an'anaviy va innovatsion g'oyalarni (U. Dunkandan P. Drukergacha) boshqarish tuzilmasining asosiy tushunchalarini ishlab chiqish va taqdim etishdan iboratdir. Ularning barchasi, tanlangan yondoshuvlarga qarab bir nechta ajratilgan va tasniflangan guruhlariga qarab tuzilgan boshqamv funksiyalarining aniq belgilangan tarkibini ajratish zarurligini taqozo etadi.

Mahalliy tadqiqotchilar va menejment amaliyotchilarining ko'pchiligi ilmiy, o'quv-uslubiy jihatdan asoslangan va deyarli talab qilinadigan pozitsiyalardan quyidagi boshqamv funksiyalari guruhlari ajratiladi:

- umumiy (asosiy);
- aniq (tarkibiy);
- amaliy (agregatlashgan);
- ishlab chiqarish (kombinatsiyalashgan);
- xususiy (boshlang'ich).

Ushbu tuzilma zamonaviy boshqamv funksiyalarining mutloq ko'pchiligini o'rganish va qo'llash uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

Bir qator asosiy elementlarning kombinatsiyasi bilan shakllantiriladigan boshqaruv funksiyalarining hosilalari dastur, tartib, texnologiya va ishlab chiqarish tartib-tamoyillarini loyihalashtirish, ishlab chiqish, qurish va amalga oshirishning asosiy elementlariga aylanadi va tashkilot maqsadlariga erishadi. Shu ma'noda, mehnatning funksional mazmunining tarqalishi tashkilotda menejment natijadorligi va samarali faoliyatini amalga oshirish va amalga oshirishning asosiy, konstruktiv resurslari va adaptiv salohiyatini ta'minlaydi.

Menejer va uning bo'ysunuvchilari harakatlarini muayyan funksiyalarga farqlash rivojlanish jarayonining zarur bosqichi bo'lib, barcha ajratilgan bosqichlarning bajarilishini muayyan bo'linmalar, tuzilmalar, birlashmalar va boshqalar bilan takomillashtirish va qayta taqsimlashni ta'minlaydi. Bu tashkilotning iyerarxik modelini qurishda, ish ta'riflarida, shakllar va boshqalarni aks ettirishda qo'llaniladi.

Boshqaruv mehnatining samarali taqsimlanishi faqat maxsus faoliyat turlarini birgalikda tashkil etish manfaatlariga bo'ysunishni ta'minlaydigan mexanizmlardan bir vaqtning o'zida foydalaninish demakdir.

Kooperatsiya- tashkilotning umumiy maqsadlari yoki maqsadlariga erishish uchun birgalikda ishlashni anglatadi.

Kooperatsiyaning mexanizmlari sifatida: tashkilotning umumiy qadriyatlari

va madaniyatini, rivojlanish strategiyasi va rejalarini, axborot ochiqqligini, aloqa kanallarini, menejerlarni o'qitish tizimini va boshqalarni keltirish mumkin.

Mehnat kooperatsiyasining muhim usuli-boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi hisoblanadi. U quyidagilarni ta'minlaydi:

- bir yoki bir nechta mezonlarga muvofiq turli tadbirlarni guruhlash; - kimning ishi yoki qanday vazifalari va qaror qabul qilish vakolatiga ega bo'lishini taqsimlash;

- aloqa kanallarini tashkil etish va axborot almashish va umumiy harakatlarni muvofiqlashtirish mexanizmlarini yaratish.

Birgalikdagi faoliyatni amalga oshirish uchun zarar bo'lgan odamlar va boshqa resurslarni tashkil etish ham muvofiqlashtirishni talab qiladi.

Muvofiqlashtirish-boshqaruvning umumiy funksiyasi bo'lib, ular o'rtasida oqilona aloqalar (kommunikatsiyalar) o'rnatish orqali tashkilotning barcha bo'lag'larining ishida izchillikka erishishni ta'minlaydi.

Uni amalga oshirish uchun quyidagilardan foydalanish mumkin: -hujjatli manbalar (hisobotlar, hisobot yozuvlari, tahliliy materiallar); -yuzaga keladigan muammolarni muhokama qilish natijalari (uchrashuvlar, yig'ilishlar, intervyular va boshqalar).

Faoliyatda aloqa texnik vositalari katta rol o'ynaydi, bu esa, oddiy ishlardagi muammoalarga tezda javob berishga, quyi tizimlar o'rtasidagi o'zaro aloqani o'rnatishga, resurslarni optimallashtirishda va boshqaruv jarayonining barcha bosqichlarini muvofiqlashtirishga yordam beradi. Tabiiyki, barcha darajadagi rahbarlar va ijrochilarning mustaqilligi va mas'uliyati ortib borayotgan sharoitda ishlarning gorizontal

175

muvofiqlashtirilishini ta'minlaydigan norasmiy aloqalar soni ortib boradi. Shu bilan birga, agar boshqaruv tuzilmalari "tekis" bo'lsa, vertikal muvofiqlashtirish zarurati kamayadi.

Tashkilot rahbarlari tomonidan bajariladigan murakkab va mas'uliyatli vazifalar ularning ishining o'ziga xos mas'uliyatlarini va xususiyatlarini belgilaydi.

3. BOSHQARUV APPARATI MEHNATINI MAQBULLASHTIRISH

Boshqaruv apparati mehnatini maqbullashtirishga yagona yondoshuvni ta'minlash maqsadida ta'rif-malaka ma'lumotnomasi ham qo'llanilib, ularda xodimlar bajarishi lozim bo'lgan ishlar hajmi murakkabligi, rahbarlik lavozimi, turli boshqaruvchilik vazifalarini bajaruvchilar uchun talab etiladigan daraja hamda ish staji ko'rsatiladi.

Menejment ishi texnologiyasida ish vaqtining katta qismi (77 %) hujjatlar bilan ishlashga sarflanadi. Shu sababli hujjatlar almashinuvini doimo

takomillashtirib borish lozim.

Menejer mehnatiga, shuningdek, korxona va tashkilotda axborot oqimlari yoʻnalishi va hujjatlar aylanish texnologiyasi maqbulligi ham katta taʼsir koʻrsatadi. Bu yerda hujjatlar oʻtadigan bosqichlar sonini ulami birlashtirish natijasida qisqartirish katta samara berib, natijada asoslanmagan muvofiqlashtiruv bartaraf etiladi. Agar muvofiqlashtirish muhim boʻlsa, hujjatlar olish bosqichlari oʻmini hujjatlar almashinuviga ketadigan vaqtni qisqartirish maqsadida olish texnologiyasi, axborot uzatilishining maqbul yollari belgilanadi. Rahbar faqat boshqalarga topshirish mumkin bolmagan hujjatlarga imzo chekadi. Xatlar tayyorlash bilan bogʻliq ish vaqtini tejashda maxsus namunali matnlar, standart varaqlardan foydalanish katta ahamiyatga ega. Korxona va tashkilotlar oʻrtasida yozishmalarda kelgan hujjatni javobi bilan qaytarish keng qollaniladi.

Hujjatlarni birlashtirish va standartlash menejer mehnatini tashkil etishning muhim yoʻnalishidir. Standart varaqlarni qoʻllash xatolar kamayishiga va natijada boshqamv xarajatlari qisqarishiga olib keladi.

Axborot hajmi muntazam ortib borayotgan sharoitda menejer mehnatini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish, ayniqsa, muhimdir. Mutaxassislar fikriga kola, boshqamv apparatida tashkiliy va

hisoblash mashinasi, aloqa vositalari yordamida 7 % ishni mexanizatsiyalash mumkin ekan.

Menejer mehnatini takomillashtirishning muhim yo'nalishi ish joyini maqbul tashkil etish va eng awalo, mehnat xususiyatlarini, bo'inmalarning o'zaro aloqasini ishlar muhimligini hisobga olgan holda joylashtirishdir. Ish stollari, uskuna, javon, kartotekalar qulay va qo'l yetadigan qilib joylashtirilishi kerak. Ish joylari joylashtirilishi va ulami texnika vositalari hamda yordamchi uskunalar bilan jihozlashda uzluksiz ishlashni ta'minlash talablari hisobga olinishi kerak. Tajribadan ma'lumki, ish joyini texnologiya, ergonomika, psixofiziologiya, estetika talablariga muvofiq joylashtirish mehnat unumdorligini oshirish (5 % va undan ko'pga) imkonini beradi.

Boshqamv apparati mehnati uchun sanitar-gigiyena meyorlari, temperatura, namlik, yorug'lik meyorlari, shovqin darajasi, shuningdek, mehnat va dam olish tartiblarini hisobga olgan holda sharoil yaratish muhim ahamiyatga ega.

Faoliyat jarayonida inson (yoki bir guruh odamlar) ish obyektlari va vositalari bilan, shuningdek, maqsadga erishish uchun atrof-muhit bilan o'zaro ta'sir qiladi.

Mehnat jarayoni-ishlaydigan odamlarning asbob-uskunalar va mehnat obyektlari bilan takrorlanadigan o'zaro ta'siri, texnologiya va sharoitlarga muvofiq vaqt va makonda amalga oshiriladi.

Boshqaruv faoliyati tarkibadi yettita asosiy element mavjud Bular⁴⁹:

1) alohida faoliyat bilan ta'minlangan obyektlar, qaysiki boshqa shaxslar faoliyatiga, obyektga, atrof-muhit sharoitlariga yo'naltirilgan faoliyatga ega boigan subyekt(individ)lar;

2) faol obyektga yo'naltirilgan predmet;

3) maqsad-tahmin qilingan, hohlagan natija;

4) mehnat vositasi (asboblari) - maqsadga erishish uchun obyektidan foydalanadigan vositalar (predmetlar);

5) obyektga ta'sir qilish jarayoni (aslida mehnat va mehnat obyektlarini birlashtirgan shaxsning mehnat faoliyati texnik-tashkiliy va ijtimoiy-iqtisodiy jihatlarga ega), faoliyat uslubi, faoliyat texnologiyasi, ya'ni "obyektga obyekt" ta'sirining usullari, vositalari va uslublari ketma- ketligi;

6) faoliyat amalga oshirilayotgan joyda jami vositalar, shart- sharoitlar;

7) Natijada- bu ta'siming haqiqiy mahsuloti, shaxsning maqsadga mos kelishi mumkin boigan, ayrim hollarda mos kelmaydiganish faoliyati natijasida olingan narsa.

Jamiyatda ishlaydigan odamlar boimasa, u holda umumiy tizim, ya'ni ijtimoiy ishlab chiqarish yo'q boiadi.

⁴⁹ https://studbooks.net/25649/menedzhment/suschnost_osobennosti_upravlencheskoy_truda

Jamiyatning umumiy mehnatini differentsiatsiyalash sifat jihatidan yangi ish turlarining paydo boiishi bilan birga keladigan jarayondir⁵⁰.

4. MEHNAT UNUMDORLIGI VA BOSHQARUV SAMARADORLIGI

Mehnat unumdorligiga - psixologik omil, xodimlar va rahbar, shuningdek, xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar ham katta ta'sir ko'rsatadi. Ularning kayfiyati, mehnat faolligi, mehnat natijalari bu omilga bog'liq boiadi.

Boshqaruvning samaradorligi asosan rahbar o'z vazifasini qanchalik muvaffaqiyatli bajarishi bilan bog'liq boiadi. Hozirgi davr menejeri mehnat va boshqaruvni tashkil etishning yangi ilmiy va texnikaviy yechimlari, usullarini qo'ilashi, ishlab chiqarish imkoniyatlarini iqtisodiy ravishda kengaytirishi lozim. Menejer ham tashkilotchi, ham tarbiyachi, ham izlanuvchi, ma'muriyatchi sifatlariga ega boiishi kerak.

Menejerlar tomonidan qabul qilinadigan qaror larning murakkabligi va javobgarlikning ortishi, bajariladigan ishlar turli-tumanligi ulardan vaqtni unumli taqsimlanishni talab qiladi. O'z faoliyatini rejalashtirishni bilmaydigan, faqat joriy masalalar bilan shug'ullanuvchi menejerlar faqat boshqarmv jarayonida vujudga keluvchi u yoki bu vaziyat natijalarini tahlil qilishgagina ulgurib, kelajakda qilinishi lozim boigan ishlarni hal etish uchun vaqt topolmay qoladilar.

Menejer faoliyati maqsadini belgilashda, avvalo, undan yuqoriroq menejment tizimi oldida turgan vazifalardan kelib chiqish lozim, aks holda, butun tizim faoliyatiga to'g'ri kelmaydigan (yoki qarama-qarshi) ish ko'rish mumkin.

Rahbar ishi sur'atining tezligi, uning mehnat faoliyati toiaqonli dam olish bilan, shuningdek, ish kuni davomida mehnat turlari almashinishini talab etadi, chunki faqat shunday qilinganda mehnat yuqori samarali boiishi, ish qobiliyati to'liq tiklanishi mumkin.

Menejer mehnatida maqbul ish sur'atini, u amalga oshiruvchi harakatlarning doimiy tartibini o'rnatish juda muhimdir.

Menejer ish vaqtining katta qismi hujjatlar bilan ishlashga sarflanadi. Olinuvchi axborot (xat, farmoyish, hujjat va hokazo.lar) hajmi juda katta. Bunday holda axborotni «filtrdan» oikazish juda muhimdir. Rahbarga faqat u hal qilishi mumkin boigan axborot berilishi lozim. Bu bosqichda rahbarga axborotni ijrochilar o'rtasida taqsimlovchi kotib yoki yordamchi (referent) katta ko'mak beradi. U malakali xodim boiishi, menejmentning barcha boiinmalari va tashkilotlari faoliyati xususiyatini bilishi lozim.

Rahbar va unga bo'ysunuvchi boshqaruv apparati o'rtasida majburiyatlarni

⁵⁰ https://studbooks.net/25649/menedzliment/suschnost_osobennosti_upravlencheskoy_truda

maqbul taqsimlash rahbarga ish vaqtini samarali sarflashga imkon beradi. Ijrochilarga mavjud qonunchilik doirasida iloji boricha ko'proq hujjatga imzo chekishi uchun imkon berish kerak. Bu rahbar vaqtini tejash, ijrochilar tashabbuskorligi va javobgarligini oshirish imkonini beradi.

Menejerlar faoliyatida turli-tuman yigilish va yigilishlar muhim o'rin egallab, ularga ish vaqtining 77 foizi sarf boiadi. Shu sababli, yigilishami to'g'ri tashkil etish uchun quyidagilarga alohida e'tibor berish lozim:

- yigilishda ko'riladigan masala faqat jamoa tomonidan hal etiladigan muammodan iborat boiishi kerak. Bu muammo bitta yigilish davomida hal etilishi lozim;

- yigilish qatnashchilari muhokama etilayotgan muammo bo'yicha yetarli tajriba va bilimga ega boiishlari kerak;

- yigilishda ko'riladigan masalalar mavzusi qatnashchilarga ular tayyorgarlik ko'rish vaqtiga ega boiishlari uchun avvaldan e'lon qilinishi lozim;

- yigilish o'tkaziladigan sana, vaqt va joy avvaldan ko'rsatilishi lozim, chunki uning qatnashchilari o'z ish vaqlarini rejalashtirishlari kerak. Yigilish rahbari avvaldan yigilish maqsadi va oikazilish shaklini belgilashi lozim. Yigilish oikazilish tartibi, erkin, ishchan muhokama uchun sharoit yaratish ham muhimdir.

Rahbaming ko'plab majburiyatlari ichida tashrif qiluvchilarni qabul qilish va suhbat o'tkazishni alohida ajratib ko'rsatish lozim.

Qoi ostida ishlovchilar tashabbusi bilan qabul qilish uchun alohida vaqt ajratish muhimdir, chunki «ochiq eshiklar siyosati»

tashqaridan demokratik xususiyatga ega boisa-da, ish vaqtini noto'g'ri sarflashga olib keladi. Suhbat davomida rahbar savollar berish yo'li bilan xodimlardan ularning niyatini aniq bilib olishi, o'z iltimos yoki takliflarini asoslab berishiga intilishi kerak. Agar suhbat rahbar tashabbusi bilan amalga oshadigan bo'lsa, xodim suhbat vaqti va maqsadi haqida ma'lumotga ega bo'lishi kerak. Bu xodimga masala mazmuni bo'yicha tayyorgarlik ko'rish, psixologik tanglikka duch kelmaslik uchun imkon yaratadi. Suhbat davomida o'zaro ishonch muhitini yaratish uning muvaffaqiyatli bo'lishiga imkoniyat beradi.

Bunda rahbar suhbat maqsadi va xodimning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olishi kerak. Suhbat oxirida rahbar, albatta, muhokama etilgan masala bo'yicha erishilgan natija va uni keyinroq hal etish yo'larini qayd qilib qo'yishi kerak.

Rahbar mehnati samaradorligi ning muhim omillaridan biri - qabul qilingan qarorlarning bajarilishini nazorat qilishni tashkil etishdir. Nazorat rahbarning doimiy vazifasi bo'lib, uning ish rejasida hisobga olinishi lozim hamda materiallar bilan tanishuv, shaxsan ma'lumot berish uchun qabul qilish, inspeksiya qilish yo'li bilan amalga oshiriladi. Nazorat qilishning qulay shakli - topshiriqlarni maxsus muddatli kartochkalar va perfokartalar vositasida hisobga olishdir.

Rahbar butun jamoa va boshqarmav apparati osoyishta ishlashi uchun sharoit yaratishi lozim, chunki butun menejment tizimi va natijada butun ishlab chiqarish samaradorligi shu narsaga bog'liqdir.

Boshqaruv samaradorligi. Boshqarish subyekti faoliyatini tavsiflash uchun quyidagi samaradorlik mezonlari qo'llaniladi:

1. Boshqarish tizimidagi moliyaviy xarajatlarni tejash.

Boshqarish apparati xarajatlarning kamayishi boshqariluvchi tizim samaradorligining iqtisodiy mezonini bo'lishi mumkin. Bu o'rinda boshqarmav apparati shtatlarini oqilona qisqartirish, xizmat safarlarini kamaytirish kabilar tejamlorlikning muhim omilpari ekanligini ta'kidlash zarur.

2. Boshqarish tizimida jonli va buyumlashgan mehnatsh tejash.

Bu mezon kuchyaami eng ko'p darajada tejash va mehnatdan engunumli foydalanishni ko'zda tutadi. U sermehnat ishlar va operatsiyalarni qisqartirishda, moddiy va mehnat vositalarini tejashda ifodalanadi. Mehnatni tejashga boshqaruv tarkibi va texnologiyasi

jarayonlarini ratsionalizatsiyalash, boshqaruv apparatidagi mehnatni kompyuterlashtirish yoi bilan erishiladi.

3. Ayrim operatsiyalami bajarishga va butun boshqaruv jarayoniga sarf boiadigan vaqt.

- Bu mezonda bosh omil - vaqtdir. Axborot to'plash va uni qayta ishlashga, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ulami amalga oshirishga sarf boiadigan vaqtni har tomonlama qisqartirish; biznes rejani tuzishga ketadigan vaqtni qisqartirish, tezkor topshiriqlami yetkazshi muddatini tezlashtirish, faoliyat natijalarini tezkorlik bilan baholash bilan iqtisodiy ko'rsatkichlami yaxshilashga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatadi.

Qayd qilingan mezonlaming qar biri mazkur davr uchun iqgisodiy siyosatda belgilangan maqsadlardan, korxona yoki tarmoqning aniq ish sharoitlari e'tiborga olingani holda boshqaruv faoliyatiga baho berish uchun tanlab olinishi kerak. Boshqamv tizimining turli vazifalarini maqsadga muvofiq laigirish uchun ham mezon tanlanadi.

5. RAHBAR MEHNATI SAMARADORLIGI

Rahbar mehnatining joriy natijalari ishga doir joriy jarayonlami tartibga solishdagi oqibatlariga borib taqaladi. Agar rahbar ishga doir joriy jarayonlaming to'g'ri yechimini topishga yo'naltirgan boisa, joriy natijalaming ijobiylik darajasi yuqori boiib, bu o'z navbatida samaradorlik ko'rsatkichlariga ta'sir ko'rsatadi. Aksincha holatlarda ijobiylik darajasi past boiib, jamoani boshqarish qiyinlashadi. Bulaming barchasi rahbaming mehnat faoliyatiga bogiiq. Rahbar mehnatining samaradorligi uning o'z mehnatini to'g'ri tashkil qilishidir. Rahbar mehnatini maqsadga muvofiq tashkil qilish uning o'z vazifalarini va mehnati tarkibini mukammal bilishiga bogiiqdir. Ana shunda unga o'z mehnatini takomillashtirish imkoniyati tugiladi. Bunday sharoitlarda rahbar menejment usullarini turlicha muqobillikda qoilay oladi va bunga qobiliyati yetarli hisoblanadi. Bundan tashqari agar rahbar qobiliyatidagi ustuvorlik jihatlari ko'pqirrali hisoblansa, u holda boshqaruvchilik sohasida yangiliklar va innovatsion jarayonlami ham keng qoilash imkoniyatiga ega boiadi.

Ko'rinib turibdiki, menejment tizimida rahbaming faoliyati muhim o'rin egallaydi. Bu esa o'z xarakteri bo'yicha-siyosiy va klassik faoliyatdir. Rahbar davlat ko'rsatmalarini ro'yobga chiqaradi, u xo'jalik tizimida davlatning vakili hisoblanadi. Boshqacha qilib aytganda, haqiqiy

181

rahbar - ushbu jamoaning ilg'or kishisi bo'lib, u o'z korxona va tashkilotining foydasini ko'zlovchi va korxona sha'nini himoya qiluvchi shaxsdir. Demak, rahbar shaxsni tavsiflashda ikki xil yondoshuvni hisobga olish kerak, bu ham bo'Isa, makro va mikrokoiamga xos boshqaruvchilik xususiyatlaridir.

Kompaniya rahbari o'zining boshqaruv apparatiga, kasaba tashkilotiga suyangen holda va ularning yordami asosida faoliyatini davlat tomonidan belgilangan reja topshiriqlarni bajarishga yo'naltiriladi. Rahbarning boshqa xodimlardan faqat uning boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, joriy qilish va ularning bajarilishini nazorat qilishdan iborat. Rahbarning mehnat faoliyati asosan uchta yo'nalishdan tashkil topadi: - texnik-iqtisodiy, - ijtimoiy-tarbiyaviy, - tashkiliy boshqaruvdir.

Rahbar texnik-iqtisodiy va ijtimoiy-tarbiyaviy muammolarni ma'muriy-boshqaruv faoliyati davrida hal qiladi. Ana shu faoliyat rahbar mehnatining asosiy mezonini hisoblanadi. Menejment usullarini qo'llash nafaqat xodimlarga nisbatan balki, texnologik jarayonlarni tashkillashtirishga nisbatan ham amalga oshirilishi talab etiladi. Rahbar mehnatining muvaffaqiyatlari uning faoliyatining boshqaruv jarayonida to'g'ri yo'nalishlarni tanlashiga bog'liq. Agar rahbar asosiy yo'nalishlardan chetlansa, unda u muhim ishlab chiqarishga oid masalalarni unutishi mumkin. Bu esa o'z navbatida turli muammolarni keltirib chiqarishi tabiiy holdir.

Hozirgi globallashuv davriga kelib, menejmentning murakkablashuvi tufayli rahbar xodimning roli va mas'uliyati tobora oshmoqda. Bu esa ularning kasb qobiliyati tayyorgarligi, qolaversa amaliyotda oltirgan tajribasiga juda bog'liq. Masalan, bozor munosabatlarini shakllantirish tegishli muhitni talab qiladi. Jumladan, tovar, pul bozorlarida va mehnat resurslari bozorida xo'jalik yurituvchi subyektlar o'rtasida o'zaro aloqani ta'minlaydigan bozor infratuzilmasi doim ishlashi kerak. Kompaniyalarning boshqaruvini tashkil etishda bozor infratuzilmalaridan unumli foydalanish chora-tadbirlari uzluksiz qo'llanib borilishi kerak. Alohida qayd etish kerak, bizning iqtisodiy taraqqiyotimizning birdan- bir yoi - bu bozor munosabatidir. Tabiiyki, bu bozor munosabatlarida yangi boshqaruv uslublari qo'llaniladi. Madaniy taraqqiyot darajasi yuqori bo'lgan davlatlarning va bu yo'nalishda birinchi qadamlar qo'yayotgan mustaqil davlatlarning bozor iqtisodiyoti davrini tahlil qila turib, bizdagi boshqaruv uslublarni aniqlab bema'ni ba'zi bir xususiyatlar va belgilarni, shuningdek, umumiy belgilarini ajratib ko'rsatish mumkin. Xususiyatlarning birinchi guruhi - bu iqtisodiy fikr yuritishning yangi turi

182

bo'lib, u yoki bu tavsiflarni faoliyat tomonini qayta baholanishini o'z ichiga oladi. Yangicha iqtisodiy fikrlashni taqazo etadi. Fikrimizcha, bozor iqtisodiyoti yangi turdagi iqtisodiy munosabatlarga, erkin tadbirkorlikka asoslanadi.

Shuning uchun bozor muhiti sharoitlarida rahbar idoralarning bozor subyektlariga aralashishi chegaraviy holatda bo'lishi talab etiladi. Chunki bozor munosabatlarini shakllanishida ishbilarmonlarni (rahbar, tashkilotchi, mutaxassislar) tayyorlash zarurki, ular iqtisodiy munosabatlarda ishtirok etib samara keltirishga harakat qilishi kerak. Bunday muhitdagi boshqaruvda o'z-

o'zini boshqarish tendensiyalari kuchayib boradi, Tadbirkorlik, ishda faollik, erkinlik, yaxshi ishga va maoshga intilish kabi sifatlar birinchi darajali rol o'ynaydi.

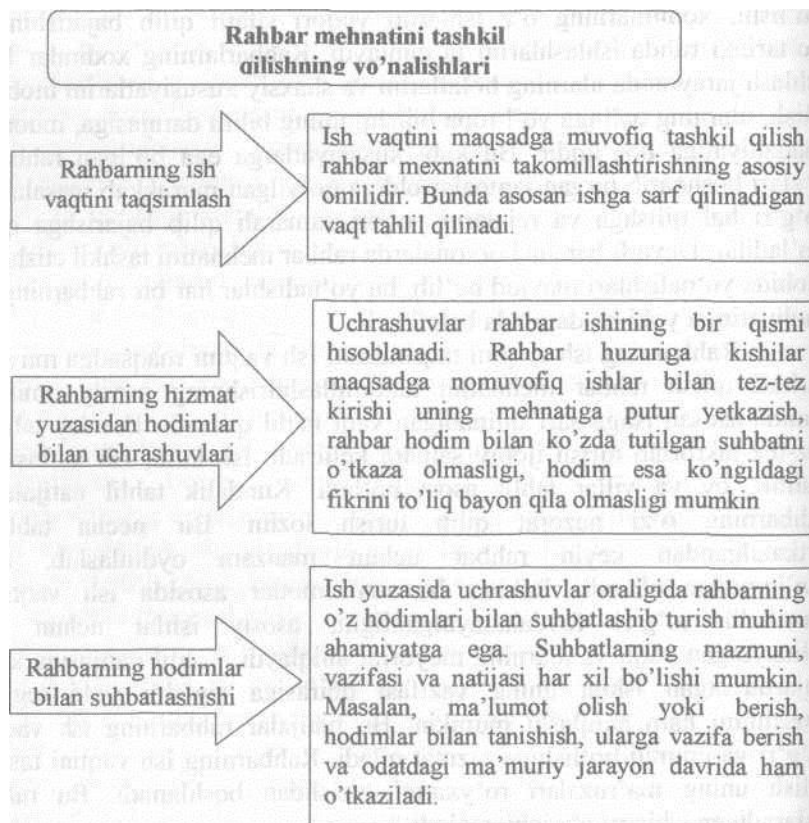
Ishlab chiqarish korxonalarida rahbar mehnatini tashkil etish o'ziga xos jihatlarga ega. Rahbar o'z qo'l ostidagi xodimlarga iliq munosabatda boiishi, xodimlarning o'z ishlarini yuqori sifatli qilib bajarishini va ko'iarinki ruhda ishlashlarini ta'minlaydi. Rahbarlarning xodimlar bilan ishlash jarayonida ularning holatlarini va shaxsiy xususiyatlarini inobatga olish, ularning qalbiga yo'l topa bilishi, uning bilim darajasiga, muomala madaniyatiga bog'liqdir. Bu kabi xususiyatlarga ega boigan rahbarlar o'zlari boshqarib turgan jamoalar oldiga qo'yilgan murakkab masalalarni to'g'ri hal qilishga va rejalarni yuqori samarali qilib bajarishga qodir boiadi. Deyarli barcha korxonalarda rahbar mehnatini tashkil etishning alohida yo'nalishlari mavjud boiib, bu yo'nalishlar har bir rahbarning ish faoliyatini u yoki bu darajada belgilaydi:

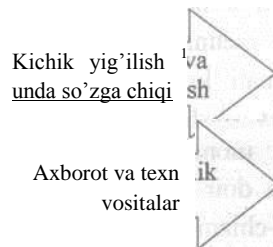
1. Rahbarning ish vaqtini taqsimlash. Ish vaqtini maqsadga muvofiq tashkil qilish rahbar mehnatini takomillashtirishning asosiy omilidir. Bunda asosan ishga sarf qilinadigan vaqt tahlil qilinadi. Bunday tahlilni tez-tez takrorlab turish ijobiy samara keltiradi. Ish kuni, ish xaftasi, im kunlik, oy va yillar tahlil asosi boiadi. Kundalik tahlil natijalarini rahbarning o'zi nazorat qilib turish lozim. Bir necha tahlillar oikazilgandan keyin rahbar uchun manzara oydinlashib, aniq ma'lumotlar olinadi. Rahbar bu ma'lumotlar asosida ish vaqtdan qanchalik to'g'ri foydalanayotganligini, asosiy ishlar uchun sarf qilinayotgan vaqt va ularning meyorini aniqlaydi. Tahlil natijasiga ko'ra bajarilayotgan ishlar uning vazifasi doirasiga tegishli yoki tegishli emasligini ham aniqlashi mumkin. Bu natijalar rahbarning ish vaqtini to'g'ri va unumli boiishiga xizmat qiladi. Rahbarning ish vaqtini tashkil qilish uning ma'ruzalari ro'yxatini tuzishdan boshlanadi. Bu rahbar bajaradigan ishlarni o'z ichiga oladi.

183

2. Rahbarning xizmat yuzasidan xodimlar bilan uchrashuvlari. Uchrashuvlar boshqamv ishining bir qismi hisoblanadi. Bu vaqtda rahbar huzuriga boshqa kishilarning maqsadga nomuvofiq ishlar bilan tez-tez kirib turishi uning ish faoliyatiga putur yetkazish, rahbar xodim bilan ko'zda tutilgan suhbatni o'tkaza olmasligi, xodim esa ko'ngildagi fikrini to'liq bayon kila olmasligi mumkin. Xodimlarning rahbar huzuriga kirib- chiqishini maxsus jadval orqali tashkil qilish maqsadga muvofiq keladi.

3. Rahbarning xodimlar bilan suhbatlashishi. Suhbatlarni ma'noli, madaniyatli va kerakli mavzuda o'tkazish ham rahbarning malakasidan darak beradi. Suhbatni reja asosida tuzish kerak. Birinchi navbatda, suhbatning vazifasini (mehnat intizomini mustahkamlash, unumdorligini oshirish, rag'batlantirish va hokazo), suhbatni olib borish usulini (nimadan boshlash, nimalarni gapirish va hokazo) va uni oikazish vaqtini aniqlash maqsadga muvofiq boiadi.





Rahbar faoliyatida ishlab chiqarishga oid har xil yig'ilishlar o'tkazish va boshqa yig'ilishlarga ishtirok etish katta ahamiyatga ega. Bunday yig'ilishlar rahbar ishining samaradorligini oshiradi. Yig'ilish mavzusi va maqsadiga qarab ishtirokchilar doirasida aniqlanadi.

Rahbar faoliyatining asosini odamlar bilan ishlash tashkil qiladi. Ammo u barcha hujjatlardan va texnik vositalardan samarali foydalanishi zarur. Korxonaga kelib tushuvchi va undan chiquvchi hujjatlarning aniq ro'yxati bo'lishi kerak.

17- chizma. Rahbar mehnatini tashkO etish muhim yo'nalishlari

4. Kichik yig'ilish (yig'ilish) va unda so'zga chiqish. Rahbar faoliyatida ishlab-chiqarishga oid har-xil yig'ilishlar o'tkazish va o'tkazilayotganlarida ishtirok etish katta ahamiyatga ega. Bunday yig'ilishlar rahbar ishining samaradorligini oshiradi. Yig'ilish mavzusi va maqsadga qarab qatnashuvchilar doirasi aniqlanadi. Yig'ilishda rahbar ma'ruza qilishi yoki so'zga chiqishi mumkin. Shuning uchun u yaxshi tayyorgarlik koiishi, notiqlik san'atiga ega boiishi, o'z xodimlariga so'zga chiqishdan maqsadini tushuntira olishi kerak. Har qanday yig'ilishdan so'ng uning ishini tahlil qilish samaralidir. Bunda maqsadga qay darajada erishilgani ma'lum boiadi.

5. Axborot va texnik vositalar. Rahbar faoliyatining asosini odamlar bilan ishlash tashkil qiladi. Ammo u barcha hujjatlardan va texnik vositalardan samarali foydalanishi zarur. Korxonaga kelib tushuvchi va undan chiquvchi hujjatlarning aniq ro'yxati boiishi kerak. Kotiba hujjatlar ro'yxatini aniq yoiga qo'ygan boisa xech qachon xech narsa yo'qolmaydi, hamma javob va yechim talab hujjalar o'z vaqtida bajariladi. Yana shuni eslatib o'tish kerakki, tezda bajarilishi zarur boigan hujjatlar alohida myxatda boiishi kerak.

Bozor munosabatlariga asoslangan iqtisodiy muhitda ishlab chiqarish korxonalarida rahbar lavozimida ishlayotgan shaxslar, quyidagi rollarni bajarishi lozim: tadbirkor, korxonani inqirozdan saqlovchi, muzokara olib bomvchi, ishchi xodimlarni o'qitish, malakasini oshirish, iqtisodiy kuchlarni joylashtirish, mukofotlash, ishchi-xodimlarning ishiga hamda

intilishiga e'tibor berish, doimiy nazorat, komissiyani kutish, boim boshliqlarining hisobotlarini ko'rib chiqish va boshqalardir.

Ishlab chiqarish korxonalarida rahbar mehnatining asosiy o'mini shunday belgilash mumkinki, uning mehnati ko'pqirrali hisoblanadi. Rahbar mehnati - uning o'zi uchun mehnat qilish emas balki, korxona jamoasining mehnatini tashkil etish bilan birga, texnologik jarayonlarni boshqarilishini o'z ichiga qamrab oladi. Qolaversa, korxonaning ichki va tashqi muhitini nafaqat boshqarish balki, monitoringini olib borish, raqobatchilar muhitidagi o'mini belgilashga doir mehnat ko'iamini o'z ichiga olgan mehnat - rahbar mehnatidir (18-chizma).



18- **chizma. Ishlab chiqarish korxonalarida rahbar mehnatining asosiy o'rnini belgilaydigan elementlar**

Bugungi kunga kelib, rahbar mehnati yanada keng miqyosdagi jarayonlar, ya'ni modernizatsiya va diversifikatsiya jarayonlarini tushungan holdagi boshqarishni tashkil etishdan iborat.

Ishlab chiqarish korxonalarida rahbar shaxs korxonani boshqarib borganda mazkur korxonadagi ish faoliyatiga bog'liq barcha jarayonlarda ishtirok etishga harakat qilishi kerak.

Ishlab chiqarish korxonalarining boshqaruvi tizimida rahbaming mehnati muhim o'rin egallaydi. Bu esa, o'z harakteri bo'yicha-siyosiy va klassik faoliyatidir. Har bir rahbar o'z mehnatini tashkil etar ekan, xo'jalik yuritish faoliyatiga bog'liq jarayonlarda o'z fikriga tayanib ishlaydi. Xodimlarni boshqarishda ularga meyoriy hujjatlarda q. qihngan talablar

darajasida ko'rsatmalarni berib boradi. U xo'V yuritish va boshqarish tizimida xodimlar bilan doimiy aloqalar o'ru I boradi. Boshqacha qilib aytganda, ishlab chiqarish korxonalarida rahhX shu korxona jamoasining ilg'or kishisi bo'lib, u o'zi boshq' borayotgan korxonaning foydasini ko'zlovchi va korxona sha'nini hirr,, qiluvchi shaxsdir.

Ishlab chiqarish korxonalarining rahbari o'zining boshq, apparatiga, kasaba tashkilotiga suyangan holda va ularning yor<j,* asosida mehnatini yuritib boradi. Boshqacha aytganda ular bilan o'> yaqindan munosabatlar o'matib o'z faoliyatini yuritib boradi. Mah^V boshqaruv organlari va hokimlik tomonidan belgilangan chora-tadbirk bevosita qataashib boradi va davlat tomonidan belgilangan , topshiriqlarni bajarishga yordamlashadi. Olib borilgan tadqiq^, natijasidagi kuzatishlardan ma'lum bo'ldiki, ishlab chiq, korxonalarining rahbarida boshqa xodimlarga nisbatan olganda fl\ jihatdagi fazilatlar bor. U boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishida, j, qilishida va ularning bajarilishini nazorat qilishida xalqaro etika qon' qoidalariga amal qilib, madaniy ahloqiy tamoyillarga rioya qiladiA shaxs hisoblanadi.

Ishlab chiqarish korxonalari rahbarlarining funksiyalari va vakolati quyidagilardan iborat:

- kundalik va kelajak rejalarini amalga oshirishni ta'minlaydi;
- ta'sischilar umumiy yig'ilishining qarorlarini amalga oshirishni ta'minlaydi va hisobot beradi;
- korxona mulki va mablag'ini mazkur Ustav chegarasida ta'sischilar umumiy yig'ilishining qarorlariga asosan boshqaiVs korxona nomidan ishonchnomasiz shartnomalar tuzadi va ularni ijrosini ta'minlaydi;
- korxonaning shtat ro'yxatini tuzadi va tasdiqlaydi;
- mazkur Ustavda ko'rsatilgan vakolatlari doirasida tashkilot] korxonalar, shuningdek, ta'sischi davlatlar va uchinchi davlatlar bj^ korxona ish faoliyatining barcha yo'nalishlari bo'yicha korxona noruqD ish olib boradi; '
- ta'sischilarning umumiy yig'ilishi tomonidan o'matilgan tartibla, asosan moliyaviy yil oxirida yillik balans, hisobot va moliyaviy reja ularning bajarilishi hisobotini tayyorlaydi va ularni ta'sischilarni, umumiy yig'ilishi tasdigiga taqdim etadi; 5
- kvartal balans va operativ hisobot tayyorlaydi;
- turli xil shartnomalarni va boshqa huquqiy aktlarni bajaradi, ishonchnomalar beradi, banklarda korxonaning hisob, valyuta va boshqa hisob raqamlarini ochadi;
- korxona xodimlari ishini tashkillashtiradi;
- korxona xodimlari bilan mehnat shartnomalarini tuzadi va bekor-qiladi, mehnat normalari va hajmini, moliyaviy va boshqa xil rag'batlantirish choralarini o'matadi, intizomiy jazo choralarini ko'radi;

-korxonaning mol-mulkini, shu jumladan, uning pul mablagiarini ta'sischiilarning umumiy yig'ilishi qarorlarida belgilangan doirada tasarruf etadi;

-Ustavda ko'rsatilgan va ta'sischiilarning umumiy yig'ilishi hal qiladigan masalalardan tashqari korxona maqsadlarini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan boshqa masalalarni yechishga haqli.

Yuqoridagilar dan ko'rinadiki, ishlab chiqarish korxonalari rahbarining ish bilan bogliq vaziyatlarda uning to'laqonli faolligini ko'rish mumkin. Ma'lumki, yirik korxona va tashkilotlarda rahbar mehnatini tashkil etish o'ziga xos murakkab jarayon. Bozor munosabatlari sharoitida barcha iqtisodiy munosabatlar bozor muhitidagi talab va taklif o'zgarishlaridan kelib chiqqanligi uchun korxonalardagi xodimlarni yillik dinamikasi ham ish boshqaruvi va ishga joylanuvchining kelishuvlariga bogliq.

0'rin birinchi bob bo'yicha xulosa

Menejer mehnatining asosiy faoliyati korxonada yoiga qo'yilgan mahsulot ishlab chiqaruvchilar faoliyatning ajralmas qismidir. Shuningdek, uning faoliyati ishlab chiqarish natijalariga sezilarli ta'sir ko'rsatuvchi va boshqaruv funksiyalarini tezkor ravishda amalga oshirib boshqaruvi xatti-harakatlar jamlanmasini o'zida mujassam etadi.

Umuman ijtimoiy mehnat taqsimoti va boshqaruv mehnati taqsimoti tushunchalari mavjud. Ikkinchisi menejment samaradorligini oshirishda muhim omil hisoblanadi.

Menejerlarning mehnat faoliyatining mazmuni rejalashtirish, tashkil etish, rag'batlantirish, nazorat qilish va boshqalar bilan bogliq bir xil turdagi ishlarni ifodalovchi vazifalar tashkil etadi. Bu funktsiyalarning barchasi boshqaruv jarayonining mazmunini tashkil qilganligi sababli umumiy funktsiyalar deb nomlanadi.

Boshqaruv jarayonida menejerlarning roli bo'yicha mehnatni taqsimlash texnologik taqsimlash deb ataladi, u bajarilgan ishlarning tabiati va murakkabligini, shuningdek, ish uchun javobgarlik darajasini hisobga olgan holda amalga oshiriladi.

Boshqaruv apparati mehnatini maqbulashtirishga yagona yondoshuvni ta'minlash maqsadida ta'rif-malaka ma'lumotnomasi ham qo'llanilib, ularda xodimlar bajarishi lozim bo'lgan ishlar hajmi murakkabligi, rahbarlik lavozimi, turli boshqaruvchilik vazifalarini bajaruvchilar uchun talab etiladigan daraja hamda ish staji ko'rsatiladi.

Mehnat unumdorligiga - psixologik omil, xodimlar va rahbar, shuningdek, xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar ham katta ta'sir

ko'rsatadi. Ularning kayfiyati, mehnat faolligi, mehnat natijalari bu omilga bog'liq boiadi.

Ishlab chiqarish korxonalarida rahbar mehnatini tashkil etish o'ziga xos jihatlarga ega. Rahbar o'z qo'l ostidagi xodimlarga iliq munosabatda boiishi, xodimlarning o'z ishlarini yuqori sifatli qilib bajarishini va ko'tarinki mhda ishlashlarini ta'minlaydi.

0'z-o'zini nazarot savollari

1. Menejer deganda qanday kasb egasini tushunasiz?
2. Menejer mehnatiga axborot oqimlari qanday ta'sir ko'rsatadi?
3. Menejerlar faoliyatida yigilishlarni tashkil etishda nimalar-ga e'tibor qaratish kerak?
4. Ishlab chiqarishning turli sharoitlarida menejering ish uslubi, shu jumladan, Yapon va Amerika usullarining farqi nimada?
5. Menejerlarni tanlash va qanday baholash mumkin.
6. O'zbekistonda menejerlarni tayyorlash va qayta tayyorlash usullaridan qaysilarini bilasiz?
7. Menejer mehnatini taqsimlash jarayonini tushuntiring?
8. Mehnatning vertikal taqsimlanishi deganda nimani tushunasiz?
9. Boshqarish sube'kti faoliyatini tavsiflash uchun qanday samaradorlik mezonlari qo'llaniladi ?
10. Rahbar mehnati samaradorligi deganda nimani tushunasiz?
11. Menejment tizimida rahbarning faoliyati qanday o'rin egallaydi?

Korporativ boshqaruv - shunday tizimki, uning yordamida
biznes boshqariladi va nazorat qilinadi!

S. A.Kedberi

XII- BOB. MENEJMENTNING KORPORATIV ASOSLARI

Kalitli so 'zJar: korporativ boshqaruv, firma shartnomasi nazariyasi, manfaatdor tomonlar nazariyasi, agentlik nazariyasi, korporativ ijtimoiy mas'uliyat nazariyasi, korporativ menejment, korporativ boshqaruv turkumlanishi, korporativ boshqaruv kategoriyalari, korporatiya, generatsiya.

1. KORPORATIV MENEJMENT TUSHUNCHASI

Bugungi kunda biznesni yuritishning korporativ shakli, ya'ni korporativ boshqaruv iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda keng tarqalgan. Ular iqtisodiyotining ajralmas elementi hisoblanadi, ularda korporativ boshqaruv mamlakat raqobatbardoshligining asosi va iqtisodiy hamda ijtimoiy taraqqiyotning muhim omili ekanligi tan olingan. Shuning uchun samarali korporativ boshqaruv tizimini yaratish masalalari eng dolzarb masalalardan biri bo'lib qolgan. Shu bilan birga, korporativ boshqaruv muammosi nafaqat iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlar, balki O'zbekiston kabi rivojlanayotgan mamlakatlar uchun ham dolzarb hisoblanadi. Korporativ boshqaruv tizimidagi tamoyil va yondoshuvlarni tubdan o'zgartirish, ishlab chiqarish, tashqi iqtisodiy va investitsiya jarayonlariga zamonaviy xalqaro korporativ menejment standartlarini joriy etish jiddiy e'tiborni talab qiladi.

Shu o'rinda korporativ boshqaruvning samarali rivojlanishiga erishish uning asl mohiyatini chuqur anglash va tushunishni, uning ilmiy soha sifatida shakllanishiga imkon bergan ilmiy-nazariy yondoshuvlarini tadqiq qilishni taqozo etadi. Shu bois, ushbu maqolada monografik tahlil, analiz va sintez, klassifikatsiya, tizimli va kompleks yondoshuv kabi ilmiy tadqiqot usullari asosida korporativ boshqaruvning mohiyatini nazariy jihatdan ochishni va metodologik jihatdan rivojlantirishni lozim topdik.

Korporativ boshqaruvga oid ilmiy-nazariy yondoshuvlarning shakllanishi korporatsiyalarning rivojlanib borishi bilan birga sodir bo'lgan. Korporativ boshqaruv nazariyasiga bir qancha yondoshuvlar ajratiladi: bir tomondan, korporativ boshqaruv nazariyasi iqtisodiy

nazariyalar evolyusiyasi bo'ylab rivojlanib borsa, ikkinchi tomondan, korporativ boshqaruv nazariyalarining evolyusiyasi korporativ munosabatlarning asosiy ishtirokchilari, ya'ni aksiyador va menejerlar o'rtasida yuzaga keladigan muammolarni yechishga doir konsepsiyalar rivojlanishi bilan tenglashtiriladi.

O'tgan asrning 20 yillarida AQShda T. Veblen, Avstriyada R. Gilferding va Germaniyada V. Ratenau korporatsiyalarda mulkdorlar va menejerlar o'rtasidagi o'zaro aloqalar muammosini o'rganib chiqib, ular korporatsiya kapitalini mulkdorlari hisoblangan aksiyadorlar ushbu kapitalni nazorat qilish va boshqarish huquqlarini ro'yobga chiqarishmaydi, degan xulosaga kelishgan. Keyinchalik, 1930 yillar boshida A. Berli va G. Minz⁵¹ o'z tadqiqotlari asosida shuni ta'kidlashdiki, faoliyati daromad olishga va o'z ishtirokchilari uchun boshqa foyda keltirishga qaratilgan tashkilotlar ichida korporatsiyalar haqiqatda davlatni iqtisodiy hayotining koordinatorlari rolini bajarishga va mulkni boshqarishga kirishganlar. Ularning fikricha, korporatsiyaning nafaqat tashqi muhiti, balki ularning ichki aksiyadorlik mohiyati o'zgarib qoldi. Korporatsiyaning boshqarishga ta'sir etolmaydigan aksiyadorlar haqiqatda oddiy omonatchilarga aylanib qolishdi, boshqarish funksiyalari esa korporatsiyaning yollanma ijrochi organlariga o'tdi. Shunday qilib, mulkdorlar va ular yollagan menejerlar manfaatlari o'rtasida ziddiyat paydo bo'ldi, ya'ni -agentlik muammosi deb nomlangan muammo yuzaga keldi.

Nobel mukofoti laureati R. Kouz⁵² 1937 yilda agentlik muammosini yechish bilan to'g'ridan-to'g'ri bog'liq bo'lgan Firma shartnomasi nazariyasi (Transaction theory of the firm)ni ishlab chiqdi. Uning fikricha, kapital ta'minotchilari hisoblangan aksiyadorlar hamda boshqaruvchi sifatidagi menejerlar o'rtasida shartnoma tuzilishi kerak bo'lib, unda tomonlarning barcha huquqlari va o'zaro munosabat shartlari ko'rsatilishi lozim. Ammo bu yerda ham muammo yuzaga keladi, ya'ni barcha vaziyatlarni oldindan ko'zda tutib bo'lmaydi. Shuning uchun tomonlar -qoldiq nazorat tamoyiliga muvofiq amal qilishlari lozim, unga ko'ra menejerlar shunday vaziyatlarda, shartnomada ko'rsatilmagan bo'lsa ham, o'z ixtiyoricha qaror qabul qilish huquqiga ega.

Bugungi kunda korporatsiya boshqaruvchilarining jamiyat oldidagi mas'uliyat nazariyasi ommalashib bormoqda. Mazkur nazariya YE. Dodd⁵³ tomonidan shakllantirilgan aksiyadorlik jamiyati ijrochi organining

⁵¹ Berle A., Means G. The modern Corporation and Private Property - New York: Macmillan, 1932. - 478 p.

⁵² Coase R.H. The Nature of the Firm // *Economica*. - November 1937. - Vol. 4, No. 16. - P. 386-405.

⁵³ Dodd E.Mr. For Whom Are Corporate Managers Trustees? // *Harvard Law Review*. - 1932. - Vol.45, No. 7. - P. 1145-1163

aksiyadorlar oldidagi mas'uliyati konsepsiyasidan keyin paydo bo'ldi. Uning 1932 yilda ishlab chiqilgan Korporatsiyaning ijtimoiy mas'uliyati nazariyasi (Theory of corporate social responsibility)ga ko'ra, korporatsiya faqatgina aksiyadorlardan iborat emas, balki korporatsiyada qaror qabul qilishda ishlovchilar, kreditorlar, iste'molchilar va hakazolar ham o'z rolini bajarishadi, chunki qaror qabul qilish oxir-oqibatda ularning ham manfaatlariga daxldor bo'ladi. Uning nazariyasiga muvofiq, korporatsiyada qabul qilinadigan qarorlar jamiyatga ham tegishlidir, korporatsiya butun jamiyatga ziyon yetkazadigan qarorlarni qabul qila olmaydi. Bunday yondoshuv korporatsiyaning faqatgina foyda olish mexanizmi sifatida emas, balki uni jamiyatning bir bo'lagi sifatida qarashga ham imkon beradi.

Yana bir 50-yillarda K. Bruster, YE. Lazan, A. Chayer tomonidan ishlab chiqilgan nazariya -Korporativ konstitutsionalizm nazariyasi (Corporate constitutionalism theory) degan nom oldi. Ushbu nazariyaga muvofiq, korporatsiya ijrochi organlar tomonidan emas, balki aksiyadorlar vakillaridan tarkib topgan kengash, xodimlar, korporatsiya bilan bog'liq bo'lgan tadbirkorlik birlashmalardagi ishlovchilar, shuningdek, korporatsiya ishlab chiqargan tovarlarni iste'mol qiluvchi shaxslar kabi manfaatdor shaxslar tomonidan boshqarilishi lozimligi taklif etiladi. Shu bilan korporatsiyaga manfaatdor bo'lgan shaxslarning istaklari uyg'unlashtiriladi.

Umuman, korporativ boshqaruv bo'yicha oxirgi yillarda olib borilgan ishlar quyidagi ikkinazariyaning ustunligi bilan bog'liq:

- Manfaatdor tomonlar nazariyasi (Stakeholder's Theory) va

- Agentlik nazariyasi (Agency Theory).

- Manfaatdor tomonlar nazariyasi birinchi marta R. Edvard Friman tomonidan tavsiflangan bo'lib, unga muvofiq, korporatsiyalar mamlakatda nafaqat iqtisodiy, balki siyosiy hayotini belgilab berishga qodir bo'lib, ham o'zining aksiyadorlariga, ham turli manfaatdor guruhlar (xodimlar, mijozlar, ta'minotchilar va b.)ning manfaatlarini inobatga olishlari hamda ularga nisbatan muayyan majburiyatlarga ega bo'lishlari lozimdir.

- Agentlik nazariyasi 1976 yilda amerikalik iqtisodchilar M. Djensen va U. Mekling⁵⁴ tomonidan korporatsiyalar ichida sodir bo'layotgan o'zaro munosabatlarni tushuntirish uchun ishlab chiqilgan bo'lib, unda korporativ munosabatlar mexanizmi agentlik xarajatlari ta'siri ostida ko'rib chiqiladi. Ushbu nazariyaga muvofiq, kapital egalari va bu kapitalni boshqaradigan agentlar manfaatlari bir-biriga mos tushmaydi. Shunga muvofiq, tashkilotda korporativ boshqaruv shunday olib borilishi kerakki, u agentlik muammosini

⁵⁴ Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. - 1976. - Vol. 3, No. 4. - P.305-360

shartnoma huquqi asosida maksimal darajada yechish va agentlik xarajatlari⁵⁵ kamaytirishga imkon bersin.

Shunday qilib, yuqorida ko'rib chiqilgan ilmiy nazariyalar asosida aytish mumkinki, korporativ boshqaruvga boigan bir xil yondoshuv mavjud emas. Eng asosiy savollarga, ya'ni kim korporatsiyaning boshqaruv organi tarkibiga kirishi kerak, korporativ boshqamv qanday tamoyillar asosida qurilishi kerak kabi savollar haligacha muhokama markazida turibdi.

Ta'kidlash joizki, bugungi kunda jahon amaliyotida korporativ boshqaruv (ingl. Corporate Governance)ning barcha mamlakatlarda va har qanday vaziyatda qoilanilishi mumkin boigan yagona ta'rifi mavjud emas. Korporativ boshqaruv sohasida ilmiy izlanish va tadqiqotlar o'tkazilishi natijasida korporativ boshqaruvga turli ta'riflar shakllanib kelgan.

-Korporativ boshqaruv atamasining o'zi tarixan 1970 yillarning o'rtalarida AQShda yuzaga kelgan. Keyinchalik, ushbu atama Yevropada keng tarqalib, unda korporativ menejment, korporativ huquq va korporativ strukturalar (tashkilotlar)ni yaratish sohalarida tadqiqotlar oikazilishi davom ettirilgan. Tadqiqotlar natijasida shu aniq boidiki, -korporativ boshqaruv atamasi birinchi marta R. Ills tomonidan -korporativ tuzumning stmkturasi va faoliyati mohiyatini ochib berish uchun qoilanilgan.

-Korporativ boshqaruv konsepsiyasining o'zi azaldan ma'lum boigan va bu konsepsiya XX-asr boshlarida chop etilgan adabiyotlarda qoilanilgan. Xususan, korporativ munosabatlar tizimi korporativ va xususiy mulkni boshqarishni qoilash jarayoni sifatida birinchi marta 1932 yilda amerikalik huquqshunos olim A. Berli va iqtisodchi G. Minzning klassik ishlarida o'rganilgan. Ularning ishlarida -korporativ boshqamv atamasi tilga olinmagan boisa-da, ular korporativ boshqamvni

⁵⁵ Izoh: Agentlik xarajatlari - bu investorlar uchun mulkchilik huquqi va nazoratning ajratilishi bilan bog'liq bo'lgan yo'qotishlarning qiymati

ishonib topshiruvchilar - principals (autsayderlar, investorlar) va vakillar - agents (insayderlar, boshqaruvcliilar) o'rtasidagi agentlik munosabatlarini o'rganishgan.

Ko'pora'iy boshqaruv alohida fan sifatida 1980-yillarda yuzaga kelgan. - Korporativ boshqaruv nomli birinchi kitob 1984 yilda chop etilgan, 1993 yildan boshlab -Corporate Governance: An International Review deb nomlangan nazariy jumal chiqa boshlagan. Unga muvofiq, tashkilotlarni tashkil etish, boshqarish va samarali o'zaro faoliyat yuritish asosida yotgan huquqiy konsepsiyalar va tartibotlarning umumiy nomlanishi -ko'pora'iy boshqaruv nomini olgan.

Tadqiqotlarga ko'ra, bugungi kunda G'arb olimlari tomonidan shakllantirilgan korporativ boshqaruvning juda ko'p miqdordagi ta'riflari mavjud. Xorijiy mualliflardan birinchi bo'lib Ser Adrian Kedberi⁵⁶ 1992 yilda -Ko'pora'iy boshqaruvning moliyaviy jihatlari bo'yicha qo'mitaning hisobotida ko'pora'iy boshqaruvga quyidagi ta'rifini bergan: Ko'poraOl boshqaruv - shunday tizimki, uning yordamida biznes boshqariladi va nazorat qilinadi. Bu yerda korporativ boshqaruv mexanizmiar majmui sifatida ta'riflanmoqda.

Amerikalik iqtisodchi olimlar R. Monks va N. Minou korporativ boshqaruvni -korporatsiya rivojlanish yo'nalishi va faoliyat ko'rsatkichlarini belgilash jarayonida turli ishtirokchilar (bosh ijrochi direktor, rahbariyat, aksiyadorlar, xodimlar) o'rtasidagi munosabat sifatida talqin qilishadi. Iqtisodchi olimlar A. Shleyfer va R. Vishni korporativ boshqaruvga o'zgacha ta'rifini berishgan: -Ko'pora'iy boshqaruv - ko'poraOlBlya uchun moliya ta'minotchilarining o'zlari qo'ygan investitsiyalar qaytimi yordamida o'zlarini ta'minlash vositasidir. Olimlar K. Jon va L. Senbet o'z tadqiqotlarida ta'kidlashadiki, korporativ boshqaruv shunday mexanizmlardan tashkil topganki, ular yordamida ko'poraOlBlya faoliyati ishtirokchilari korporativ insayderlar va menejerlar ustidan ularning manfaatlari buzilishiga qarshi nazoratni olib borishadi.

Rossiyalik tadqiqotchi-olimlar ham ko'pora'iy boshqamv tushunchasiga ham iqtisodiy, ham huquqiy nuqtai nazardan bir necha ta'riflar berishga urinishgan. Dastlab E. Korotkov menejment konsepsiyasiga oid asarida

-Ko'pora'iy boshqamv aksiyadorlarning birlamchi manfaatlariga qaratilgan boshqarish va uning ko'poraOlBlya rivojlanishidagi roli ta'rifmi

⁵⁶ Manba: https://studbooks.net/1230022/bankovskoe_delo/teoreticheskie_osnovy_korporativnogo_upravlenniya_kommercheskih_bankah

keltirgan. Mualliflar V.Bashkinsas va boshqalar korporativ boshqaruvni tashkilot egalari tomonidan qo'yilgan kapitallarning qaytarilishini kafolatlaydigan usullar tizimi sifatida talqin qilishadi. S.Kamauxovning fikricha, korporativ boshqaruv muayyan doiradagi sinergetik samarani boshqarishdir.

O'zbekiston tadqiqotchi-olimlari ham korporativ boshqaruv tushunchasini ta'riflashda chetda qolishmagan. Ular o'tkazgan tadqiqotlari doirasida korporativ boshqaruv tushunchasiga o'z ta'riflari va izohlarini berib o'tishgan. Ular orasida birinchilardan bo'lib T. Madiyrov keltirish mumkin.

-Korporativ boshqaruv ishlab chiqarishni rivojlantirish faoliyati, mavjud moddiy, moliyaviy va mehnat resurslaridan oqilona foydalanishni kapital mablag'ining yangi texnika va texnologiyalarni ko'plab jalb etilishi bilan uyg'unlikda olib boriladi deb talqin qilgan.

Iqtisodchi olimlar SH. Zaynutdinov va D. Raximova -Korporativ boshqaruv - manfaatdor shaxslarning daromad olish maqsadida birgalikdagi harakatlaridir degan ta'rifni keltirishgan. Yana bir iqtisodchi olim D.X. Suyunov⁵⁷ning ta'rifiga ko'ra: -korporativ boshqaruv - korporativ mulk shakliga kiruvchi subyektlarning huquqlarini himoya qiluvchi amaldagi meyorlar hamda boshqaruvning ma'lum bir tamoyillari asosida korxona maqsadiga erishish uchun amalga oshiriladigan harakatlar majmuidir.

2. KORPORATIV NAZORATNING KELIB CHIQISHI VA MOHIYATI

Iqtisodiy faoliyatda asosiy masalalardan biri - bu olib borilayotgan biznesning foydasini kim oladi (olish imkoniga ega) yoki uni kim nazorat qiladi degan muammo yotadi. "Nazorat" tushunchasi bu yerda biror narsa haqida ma'lumot olish va biror narsaga ta'sir qilish, biror narsani boshqarishni nazarda tutadi. Shu bilan birga, faol va passiv nazorat tizimining hatti-harakatini aniqlash yoki u haqda ma'lumot olish imkoniyatini bildiradi.

Tashkilotning aksiyadorlari direktorlar kengashi vakillari orqali bevosita uning boshqaruviga ta'sir ko'rsatadi, va shu tariqasi nazorat qilishni amalga oshiradi⁵⁸. YA'ni aksiyadorlar tashkilotni boshqarmaydi, balki unga ta'sir ko'rsatadi. Tashkilot umumiy holda menejer (ta'minotchilar, ishlab chiqaruvchilar, marketologlar, xodimlar)lar tomonidan boshqariladi.

Ular nazorat funksiyalarini, shu jumladan, passiv marketing nazorat funksiyalarini amalga oshiradilar. Bunda tashkilot resurslar taqsimoti jarayoniga eng katta ta'sir ko'rsatuvchilarni nazorat qiladi. Ammo bu ta'sir

⁵⁷ Suyunov D.X. Korporativ boshqaruv mexanizmi: muammo va echimlar. Monografiya. - T.: Akademiya, 2006. - 116

⁵⁸ А. М. Лялина. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — СПб.: Питер. 2009. стр.322.

qanday aniqlanadi? Aksionerlar nazorat qilish jarayonida ularning hatti harakati biznesga qanchalik ta'sir qiladi? Bu savollarga javob berish uchun, iqtisodiy faoliyat asoslarini, subyektlarning o'zaro ta'sir jarayonlarini farqlash, ularning tabiatini to'g'ri tushunishni talab qiladi.

Biznesning asosida resurslar almashinuvi yotadi, ya'ni kimgadir pul kerak, o'z mehnatini iror narsaga almashinishga tayyor, vaqt va boshqa resurslar. Tashkilot uchun xom ashyo va materiallar, ishlab chiqarish va ofis binolari kerak, ular uchun pul to'lashga tayyor. Odamlar mehnatidan, bilimlaridan va ko'nikmalaridan foydalangan holda, tashkilot mahsulotni yaratadi va ularni keyinchalik mijozlarning pullari bilan almashadi, ya'ni realizatsiya qiladilar. Natijada almashinuv jarayonlarida o'zaro ta'sir o'tkazadigan, resurs oqimlari shakllangan, ya'ni muayyan resurslarga ega bo'lgan subyektlar tizimi shakllanadi. Ushbu oqimlarning bir yoki bir nechasi tizimning tashabbuskorligiga qaratilgan. Shunday qilib, savdo tizimi(kommercheskaya sistema) yaratiladi.

YA'ni biznes - subyektlarning o'zaro ta'sirining natijasidir, mavjud resurslarini zarur bo'lgan boshqa resurslarga almashtirishdir. Bunday hamkorlik tashkilot doirasida bo'lganda va u yaratgan qoidalar bilan tartibga solinsa, biz korporativ munosabatlar haqida gapiramiz.

Korporatiya deganda o'zaro munosabatlar jarayonida turli resurs egalari o'rtasidagi aloqalar tushuniladi. Ular resurslarni topshirishning maxsus holati va mulkka egalik qilish, undan foydalanish, tasarruf etish uchun iqtisodiy imkoniyatlarni ishtirokchilar tomonidan amalga oshirishni o'zgartirish kabi subyektlarning ko'plab tarkibi bilan tavsiflanadi.

Resurslar iqtisodiy faoliyatning pul ko'inishida, moddiy va nomoddiy qiymat ko'rinishida, axborot, intellektual mulk, yoki boshqa qo'rinishdagi fizik obyekt (masalan, ofis) va boshqa ko'rinishlarda bo'lishi mumkin.

Qiymat quyidagi ko'rinishlarda aniqlanadi:

-Insonlarning ehtiyojlarini qondirish uchun resurslardan to'g'ridan- to'g'ri yoki transformatsiya yo'li bilan foydalanish imkoniyati. Masalan, oziq-ovqat, uy-joy, pul, boshqa moddiy va axborot resurslari va hokazo;

196

-Sharaitlarni yaratish uchun resurslardan foydalanish imkoniyati, bunda inson ehtiyojlarini qondirish maqsadida ushbu yoki boshqa resurslarni siz foydalanishingiz mumkin bo'lgan narsalarga almashtirishingiz mumkin, faoliyatni tashkil etishga xizmat qiladigan(texnologiyalar va qoidalarni) axborot resurslarini, ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan moddiy resurslar, mijozlarning ehtiyojlari to'g'risidagi axborot, reklamani yanada aniq hisoblash imkonini beradi materiallar va boshqalar.

U yoki bu ko'rinishdagi resurslar yordamida ijtimoiy tizimni yaratish uchun quyidagi shartlarni bajarish yetarli:

- u eng kamida bitta subyektning o'zaro ta'sir jarayonida qimmatli boiishi kerak. U doimo boshqa resurslardan voz kechishga tayyor boiishi kerak. Buning uchun u juda nayob, kam uchraydigan va doimo unga ehtiyoj boiishi kerakligi.

- tizim va uning maqsadli funksiyasining o'ziga xos xususiyatlaridan va korporativ munosabatlarning muayyan ishtirokchilari hamda ulaming ehtiyojlari mavjudligi sababli u aynan ushbu tizim uchun juda kerakligi.

Masalan, o'g'itlar - bu qishloq xo'jaligida juda qimmatbaho resurs, lekin boshqa korxona uchun mutlaqo kerak emas.

Savdo tizimni shakllanishida resurslar hech qanday vazifani bajarmaydi.

Resurslar faqat korporativ tizimda subyektlarning o'zaro ta'sirida to'g'ridan-to'g'ri yoki bilvosita ishtirok etishi mumkin.

Biznes uchun insonlar resurs manbai hisoblanadi. Savdo tizimi bilan o'zaro aloqa o'rnatilganda insonlar eng kerakli resursga aylanadi. Har qanday resurs kimgadir tegishli boisa, ba'zi resurslar insondan ajralmagan boiadi. Masalan, insondan fikrlash qobiliyatini ajratish mumkin emas.

Jamiyat odamlarni moddiy va nomoddiy obyektlarga egalik qilish huquqi imkoniyatlarini chegaralaydi.

Albatta, odamlarning ruxsatisiz bu obyektlar olib qo'yilgan yoki foydalanilgan taqdirda, insonlarga bunday holat uning shaxsiyatiga tekkan boiadi, undan keyin o'z huquqlarini tegishli ijtimoiy mexanizmlardan foydalanib himoya qilishi mumkin bo'ladi(huquqni muhofaza qilish organlari, jamoatchilik fikri va boshqalar).

Ba'zi resurslar nisbatan erkin tarzda olinishi mumkin, ammo insondan ajralmaydigan resurslardan juda ko'p foydalanish talab etiladi.

O'zaro axborot almashinuvini ta'minlash mumkin, ammo axborotni ishlatish uchun maxsus bilim va ko'nikmalar talab etiladi.

Korporativ munosabatlar ishtirokchisi(KMI) - ijtimoiy- iqtisodiy tizimning maqsadli funksiyasini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan resurslarni kerakli tashkilot(firma)larga uzatishda ishtirok etidigan yuridik shaxs yoki shaxs. Maqsadli funksiya ijtimoiy- iqtisodiy tizimning resurslar oqimini generatsiya (ko'p hollarda - pullik)sidir. KMI taqdim etilgan resurslar evaziga kutilgan foydani olishga intiladi va ijtimoiy tizimda ishtirok etadi.

Har qanday vaqtda tashkilotning resurslari uning ishtirokchilari o'rtasida bir xil tarzda taqsimlanadi.

Kimdir moddiy va /yoki boshqa ko'rinishdagi resurslarni tasarruf etish imkoniyatidan foydalanadi. Biror narsa bo'yicha tuzilgan shartnomalar xulosalari va shu asosida ular tashkilotning resurslarini qoiga kiritadilar. Kimdir ofis uskunalarini, transport vositasini, ofisni, intellektual va boshqa odamlarning resurslarini ishlatadi.

Resurslarni taqsimlash. Resurslarni taqsimlash - bu shunday ijtimoiy

tizim parametridirki, muayyan vaqt(oniy taqsimot) yoki muayyan vaqt intervali(integrallashgan resurslarni taqsimlash)da korporativ munosabatlar tizimining har bir ishtirokchining qoiga kiritgan turli xil resurslar miqdori orqali aniqlanadi.

Tashkilotdagi har qanday harakati resurslarni taqsimlash bilan bogliq. Albatta, aytish lozimki, bu tashkilotning kelajagini belgilaydi - KMI ning muayyan guruhlar uchun jozibador boigan zaruriy choralar ko'riladi.

Turli xalqaro tashkilotlar ham korporativ boshqaruv tushunchasiga - avtoritet mavqega ega boigan o'z ta'riflarini ishlab chiqishgan. Jahon bankining ta'rifiga ko'ra, korporativ boshqaruv - xo'jalik jamiyatlariga investitsiyalarni jalb qilish va samarali ishlab chiqarish faoliyatini amalga oshirishga imkon beradigan qonunchilik hujjatlari majmuiga tegishlidir. Aksionerlik jamiyatlarini boshqarish strukturasi (aksionerlarning umumiy yigilishi, kuzatuv kengashi, ijroiya organi, taftish komissiyasi, ichki va tashqi audit) korporativ boshqaruv tizimidagi elementlaridan biri hisoblanadi.

Har qanday tizim resurslarning muayyan tuzilishiga ega. Ijtimoiy tizimning resurs bazasi korporativ aloqalar ishtirokchilari tomonidan o'tkaziladigan resurslar bilan shakllantiriladi.

Tashkilotning resurs bazasi ijtimoiy tizimning maqsadli funksiyasini amalga oshirish uchun korporativ aloqalar ishtirokchilari tomonidan

198

o'tkaziladigan resurslarni ifodalaydi. Ushbu resurslarning ba'zilar asosiy(ularsiz, maqsadli funksiyani amalga oshirish mumkin emas), ba'zilar yordamchi(ular maqsadli funksiyani yanada samarali amalga oshirishga hissa qo'shadilar, ammo ularsiz ham kam samarali amalga oshirilishi mumkin) hisoblanadi.

Resurslar iqtisodiy faoliyat davomida ishlatilishi darajasiga qarab quyidagi guruhlariga bo'linadi:

1. Birja (almashinish) jarayonida sarflangan resurslar;
2. Iste'mol qilinmaydigan resurslar, ammo yangilanib turishni va moslashishni talab qiladi;
3. Ishlatilmaydigan resurslar.

Resurslarning birinchi guruhi (sarflangan resurslar) - bu pul; xom ashyo, komponentlar yoki tovarlar (savdo tashkiloti uchun); inson mehnatidir.

Ikkinchi guruh resurslariga, masalan:

- ushbu tizimda va ushbu sharoitlarda nima qilish kerakligi va qanday amalga oshirilishi haqidagi ma'lumotlardir.

- ijtimoiy kapitalning markasi(brendi), imidji va boshqa elementlari - ularga ijtimoiy jarayonlarning dinamikasi, raqobatchilarning harakati va boshqalar kiradi.

- bozorni, mahsulotni, mijozlarni o'rganish tufayli bozoridagi o'zgarishlar,

mijozlar ehtiyojlarini dinamikasini, mahsulot takomillashtirish va yangilash yangilab borish.

Ushbu resurslarning guruhlari, o'z-o'zidan, maqsadli funktsiyani amalga oshirish jarayonida o'zgarmaydi (sarflanmaydi), ammo ularning xususiyatlari o'zgarishi mumkin. Misol uchun, axborotga doimo dolzarb ma'lumotlarni qo'shib yangilani borishi kerak. Ijtimoiy kapitalning brendi va boshqa elementlari pul oqimini yaratish jarayoniga ta'sir qilishi mumkin.

Iste'mol qilinmaydigan resurslar qaralayotgan tizimda foydalanish jarayonida o'zgarmaydi. Xususan, tijorat faoliyatida:

1. Tashkilot faoliyatini tashkil etish uchun foydalaniladigan binolar, qurilishlar va inshootlar;
2. Qaror qabul qilish uchun asos bo'lib xizmat qiluvchi asosiy bilim va boshqa ma'lumotlar;
3. O'tkazilgan tajribalar haqida ma'lumotlar — bu o'tmishning o'zgaruvchanligi tufayli o'zgarmasligi bilan xarakterlanadi. Ma'lumotlar turli xarakterlarga ega bo'lishi mumkin, ammo qanday bo'lishidan qat'iy nazar ma'lumotlar o'zgarmaydi;

4. Qaror qabul qilishning texnologiyalari, tamoyillari va usullari.

Resurslarning turlari bo'yicha tasnifi quyidagi 11-jadvalda keltirilgan.

Intellektual resurslar insonning mavjud axborotlar asosida tashkilotning faoliyati uchun zarur boigan yangi shakllanish qobiliyatini belgilaydi. Shu bilan birga, u bilan bogliq tushunchalarni to'g'ri va o'z o'zida izohlash lozim bo'лади.

Har qanday biznes rejani amalga oshirish uchun albatta, sannoya - boshlangich kapital boiishi shart. Kapitalni oddiy tilda tadbirkorlikka tikilgan ma'um miqdordagi pul deb atash mumkin. Uning bahosi foyda, iqtisodiy manfaatdorlik bilan o'ichanadi, albatta. Ammo yana shunday kapital turi borki uni hech narsa bilan qiyoslab boimaydi. Bu ijtimoiy kapitaldir.

11-jadval

Resurslarning turlari bo'yicha tasnifi

№	Resurslar turlari	Tavsifi
1.	Moddiy (an'anaviy kapital)	pullar; tranzaksion xarajatlarsiz sotib olish mumkin boigan moddiy va nomoddiy obyektlar(moddiy va shartli moddiy resurslar)
2.	Axborot (axborot kapitali)	Ishtirokchilar salohiyati haqida maxborotlar, tashkilot bilan hamkorlikni soddalashtirish; axborotlarni tizimlashtirish yoki kerakli axborotlarni olish imkoniyati
3.	Inson (inson kapitali)	Insondan ajralmagan resurslar: intellektual resurslar, bilim va ko'nikmalar, shaxsiy fazilatlar
4.	Tashkiliy (tizim, tashkiliy kapital)	Hamkorlik qoidalari va tartiblari; missiya, strategiya, siyosiy tashkilotlar; axborotni tarqatish kanallari; ishlab chiqarish texnologiyalari, tashkilot etish va muvofiqlashtirish va boshqalar
5.	Ijtimoiy (ijtimoiy kapital)	Kopaniya faoliyatiga hissa qo'shadigan ijtimoiy institutlar; brend, imidj tashkilot; ijtimoiy institutlarni shakllantirishga yordam beradigan qulay omillar

Ijtimoiy kapital tushunchasini dastlab fransuz olimi Pyer Burdyo⁷⁹

muomalaga kiritganini qayd etish joiz. Olimning ta'kidlashicha, jamiyatda shaxsiy manfaatlarni qondirish maqsadida biror-bir sohada o'zaro munosabatlarga kirishgan kishilar o'rtasida barcha foydalanishi mumkin bo'lgan qadriyatlar, qoidalar majmui shakllanadi. Aynan shu jarayon ijtimoiy kapitaldir. -

Ijtimoiy kapital - ham shaxsiy, ham jamoaviy faoliyat unumdorligini oshiradi. O'z navbatida u jismoniy kapital va inson kapitalidan tashkil topadi.

Jismoniy kapital moddiylashgan shakllarda namoyon bo'lsa, inson kapitalini his qilish nisbatan qiyinroq. Chunki bu kapital insonning bilimi yoki qobiliyatlarida aks etadi. Ijtimoiy kapitalni esa his qilish, qo'pol qilib aytganda "paypaslab ko'rish"ning imkoni yo'q. Bu jamoaviy tabiatga ega boigan hodisadir.

Siyosiy fanlar doktori Aktam Jalilov⁵⁹ning fikricha, ijtimoiy kapital biror-bir kishining mulkiga aylanmasdan, balki barcha foydalana oladigan ijtimoiy boylikdir. U insoniy kapital singari kishilarning ongida, moddiy kapital singari voqelikda yoxud iqtisodiy kapital kabi bankdagi hisob raqamlarda emas, balki ijtimoiy munosabatlar - o'zaro aloqalarda namoyon boiadi.

A.Jalilovning ta'kidlashicha: "Ijtimoiy kapital shunday resursi, unga alohida olingan bir shaxs qay darajada ega ekanini bilish uchun boshqalar bilan qiyoslash kerak". Boshqacha aytganda, inson ijtimoiy kapitalga ega boiishi uchun boshqalar uning ehtiyojini qondiradigan manba boiishi kerak. Aniqrog'i, kishilarning o'zaro aloqalari davomida to'plangan qadriyatlar insonlarning faoliyatini muvofiqlashtirib turadigan mezon vazifasini o'laydi. Shu nuqtai nazardan ham ijtimoiy kapital konsepsiyasi nihoyatda keng tushuncha boiib, uni idrok qilish, ijobiy va salbiy tomonlarini tahlil qilish ko'plab izlanishlarni talab etadi.

Korporativ tizimlar. Yuqorida aytib o'tilganidek, biznesning asosini resurslar tashkil etadi. Ular korporativ tizimda ta'sir oikazish uchun asos boiib xizmat qiladi. Dastlab, iqtisodiy faoliyatning ko'rinish shakli hunarmandchilik shaklida boiib, xususan, hunarmandlar asosiy resurslarga - zarur moddiy resurslarga, bilim va ko'nikmalarga, savdo qilish qobiliyatiga va boshqalarga ega edi. Rivojlanish jarayonida yordamchi funksiyalarni bajaradigan xodimlar ishtirok etgan faoliyat shakllari paydo boidi, bunda asosiy resurslarni ish boshqaruvchilar tomonidan nazorat qilib kelindi.

Jamiyatni rivojlantirish jarayonida nafaqat iqtisodiy faoliyat shakllari, balki mahsulotga boigan talablar ham o'zgarib bordi(estetik ko'rinish,

⁵⁹ <https://iqtisodiygazeta.uz/2018/04/19/mulohaza-uchun-mavzu-ijtimoiy-kapital/>

sifat va boshqalar). Bu esa, ushbu talablarni qondirish uchun bir qator resurslardan foydalanish zarurligiga olib keldi. Ishlab chiqarish rivojlanib borayotganligi sababli, korxona uchun zarur boigan resurslarga ega boigan muayyan funksiyalarni bajaradigan ko'plab odamlar iqtisodiy faoliyatga jalb qilingan. Ularning har biri, korxonaning rivojlanishiga ta'sir ko'rsatadi.

Dastlab, mahsulotlar asosan oddiy ko'rinishda edi, shuning uchun odamning talablari ham ancha past edi. Bunday holat odamlarni tezda mukammallushuviga, dunyoqarashining o'sishiga imkonini berdi. Boshqa tomondan, biznes "egalari" ning haqiqiy ta'siri ancha past edi. Ushbu holat XX asrning 30 yillaridan to 70 yillarigacha boigan davrda sezilarli darajada o'zgardi.

Texnik taraqqiyot ijtimoiy makonni butunlay o'zgartirdi, tez harakatlanish imkoniyatlari paydo bo'ldi, bu esa insonlarning o'z ehtiyojlarini tugilgan va yashagan joyda amalga oshirishga olib keldi. Natijada mehnat migratsiyasi, tovar va xom ashyo zahiralari hamda ularning harakatlanishi paydo bo'ldi.

Tadbirkorlarda yanada samarali resurslar - malakali mutaxassislar, eng yaxshi xom-ashyolarga jalb etish, yanada qulay bozorlarda ishlash imkoniyati paydo bo'ldi. Bu raqobatning kuchayishiga olib keldi. U, o'z navbatida, xodimlarning talablarini aniqlaydigan texnologiyalarni rivojlantirishni rag'batlantirdi, tashkilotlarning malakali kadrlariga boigan ehtiyojini shakllantirdi. Tashkilotlarni kengaytirish boshqarmalari ko'nikmalarini shakllantirishni talab qildi, tashkilotda boshqarmalarning funksiyasini mahalliy lashtirishga olib keldi-professional menejerlar paydo bo'ldi.

Texnologiyalar yanada rivojlanib borayotganligi sababli, mahsulotlar sifat va nafillik jihatdan o'zgarib, alohida resurslarning ahamiyati ham o'zgarib bordi. Ma'lum bo'lishicha, har qanday kishini faqat ishlash uchun emas, uni yangiliklarni izlanishga va ko'p hollarda bu yangiliklarni izlash va uni hayotga qo'llashga o'rgatish kerak ekan. Malakali xodimlarni qidirish va o'qitish uchun har doim korxona zarar ko'rib borgan. Shunga ko'ra, korxona tomonidan xodimlarga nisbatan munosabat o'zgargan.

Ayrim vaqtlarda, moddiy resurslarning egasi bo'lmagan odamlar tashkilot resurslarini taqsimlash jarayoniga sezilarli ta'sir ko'rsatgan. Bundan tashqari, raqobat, texnologiya va ixtisoslashuv-ning rivojlanishi xom ashyo etkazib beruvchilarning mahsulot ishlab chiqarishga boigan ahaliyatini o'zgartirishga olib keldi - ishchilar ham tashkilotning

202

resurslarini taqsimlashga ta'sir ko'rsatib kelingan. Natijada, moddiy kapital egalari tashkilotni mutlaq nazorat qilish imkoniyati-tashkilotni nima qilish kerakligini va qanday qilib aniq belgilash imkoniyatini yo'qotgan.

Umuman olganda, korporativ munosabatlar ishtirokchisining kompaniya resurslarini taqsimlash jarayoniga ta'siri ushbu tizimda ishtirokchining o'zi va

uning faoliyatiga bog'liq:

$$F_j = a_r w_j \quad (1)$$

Bunda, F_j - j-chiqatnashchining korporativ munosabatlarning resurslami taqsimlash jarayoniga ta'siri; a_r - ko'porayy munosabatlarda j- chi qatnashchisining gaktivligi; W_j - ko'porayy munosabatlarda j- chi qatnashchisining o'mi.

Ko'porayy munosabatlar ishtirokchisining vazni, aslida, uning umumiy faoliyat natijalariga qo'shgan hissasi va u tashkilotning umumiy resurs bazasini shakllantirish uchun ko'poraH\ tizimga olib keladigan resurslarning nisbiy ulushi bilan belgilanadi:

$$Lk(r_{nj}) w_j = \frac{L_{tn} L_{j-1} r_{nj}}{D_{boshq.Jk}} \quad (2)$$

bunda, r_{ra} -korporativ munosabatlarning j-chi ishtirokchisidan olingan n-turdagi resurslar; Q-korporativ mimosabatlar ishtirokchilari soni.

Faollik-kMporativ munosabatlarning ushbu ishtirokchisidan tashkilot resurslarini taqsimlash to'g'risida qaror qabul qilgan shaxs tomonidan olingan boshqamv maiumotlarining ulushi quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$a_r = \frac{HkD_{boshq.Jk}}{D_{boshq.Jk}} \quad (3)$$

Bunda, $D_{boshq.Jk}$ - k-turdagi maiumotlami boshqarish, korporativ tizimlarning j4ihi boshqamvchisi.

Bunda qaror qabul qilishga ta'sir qiluvchi maiumot muhim ahamiyatga ega ekanligiga e'tibor berish lozim. Insonlar agar aniq boshqamv maiumotlarini o'zida shakllantirmasa, ular faoliyatida resurslami taqsimlashda juda katta hatoliklarga yoi qo'yadi. Agar ular haqida maiumot qaror qabul qiluvchiga o'z vastida etib kelmasa, inson xatti-harakatlari resurslarning haqiqiy taqsimlanishiga ta'sir qilmaydi.

Korporativ munosabatlar ishtirokchlari tomonidan korporativ tizimni nazorat qilish kuchi quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$$F_y = \frac{CI}{\text{tax}(\text{byIO}j)}$$

YA'ni, korporativ tizim ushbu tizimda maksimal faoliyat ko'rsatyotgan va o'z o'miga ega boigan korporativ munosabatlami boshqarish(korporativ nazorat subyekti) ni nazorat qiladi.

Har bir korporativ munosabatlami boshqarish o'zi uchun eng yaxshi tizim resurslarini taqsimlash shartlarini o'zlashtirishga intiladi. Buning uchun u tizimni vaqtinchalik yoki doimiy, toiiq yoki qisman nazorat qilish uchun muayyan harakatlami amalga oshirishi kerak.

Korporativ boshqamv korporativ munosabatlar ishtirokchisi tomonidan kerakli resurslami taqsimlashga erishishga qaratilgan harakatlami taqdim etadi.

Korporativ boshqamv ideologlaridan biri Adrianu Kedberi⁶⁰ “Korporativ boshqamvning roli- bir vaqtning o‘zida resurslardan samarali foydalanishni rag‘batlantirish va ushbu resurslarni boshqarish uchun mas’uliyatni teng ravishda talab qilishdir” deb ta’kidlagan.

Korporativ tizimda nazorat:

- 1) birinchidan, majburiy (nazoratsiz korporatsiya mavjud emas);
- 2) ikkinchidan, aksiyalarga egalik huquqi bilan emas, balki korporatsiya ijro etuvchi organiga nazorat qilish imkoniyati bilan belgilanadi,
- 3) uchinchidan, bu dinamik xususiyatdir (nazorat bir ishtirokchidan boshqasiga o‘tishi mumkin).

Tizimlidagi ayrim cheklovlar sababli, firma rivojlanishi va uning ishtirokchilari soni oshgani sayin, tadbirkorlik muhitiga jalb qilingan shaxslarga axborotlar ta’sirining o‘ziga xos intensivligini cheklashga majbur boiadi. Shuning uchun, tizimni rivojlanish jarayonida agar maxsus choralar ko‘rilmasa, tadbirkor muntazam ravishda tizimni nazorat qilishda qiyinchiliklar tugiladi.

Shunday qilib, tashkilotning resurs bazasini samarali boshqarish quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- kerakli ishtirokchilarni jalb qilish;
- harakatlar qoidalarini shakllantirish, resurslarni baholash va almashish shartlari;
- manfaatlar muvozanatini saqlash.

To‘g‘ri tashkil etilgan qoidalar, boshqamv mexanizmlaridan foydalanish, korporativ munosabatlarda ishtirok etuvchi sifatida tadbirkorning rolini oshirish orqali tizimni nazorat qilish imkoniyatini kamaytirish imkonini beradi.

Asta-sekin, bunday oqimlar yanada mazmunli bo‘lib, ular katta rol o‘ynaydi. Buni hisobga olgan holda, rivojlanish jarayonida tizimga ta’sir ko‘rsatish imkoniyatlarini oshirish, zarur tashkiliy mexanizmlarni shakllantirish zarur. Bu, masalan, quyidagilar orqali amalga oshirilishi mumkin:

- kompaniya mutaxassislari tomonidan qaror qabul qilish tartib- taomillarini yaratish;
- egasining manfaatlarini hisobga olgan holda qaror qabul qiluvchi kollektiv organlarni yaratish (masalan, direktorlar kengashi yoki direktorlar kengashi qo‘mitasi);
- korporativ ketma-ketlikni, texnologiyalarni, tamoyillarni ishlab chiqish va joriy etish;
- nomoddiy resurslarni kapitallashtirishni amalga oshirish.

Nazorat o‘tish imkoniyati kutilmagan sodir bo‘lishi mumkin. Bu ijtimoiy tizimning ishlashi uchun qo‘shimcha shart-sharoitlarni keltirib chiqaradi va

⁶⁰ Manba: https://studbooks.net/1230022/bankov8koe_delo/teoreticheskie_osnovy_korporativnogo_upravleniya_kommercheskihbankah

shunga muvofiq nazorat subyektlari tomonidan hisobga olish va faol tartibga solishni talab qiladi.

Ko'rib turganimizdek, korporatsiya nazorati doimo faol tarzda olib boriladi. Agar har qanday sabab tufayli nazorat subyekti o'z faoliyatini kamaytirishga majbur boisa, nazorat boshqa ishtirokchiga o'tish ehtimoli oshib boradi, bundan tashqari, ko'p qatlamli tizimda nazoratni yo'qotishning o'ziga xos xavflari mavjud. Shunga ko'ra, ko'p qatlamli resurslarini taqsimlangan boisa, uni qayta taqsimlanishi mumkin.

Umuman olganda, barcha ishtirokchilarning har bir daqiqada resurslarni taqsimlashga umumiy ta'sirini 1 gacha deb olamiz:

$$\sum_{j=1}^{Q(t)} F_j(t) = 1.$$

Shu asosda quyidagi xulosalar chiqarish mumkin:

- 1) kimdir faoliyatni albatta nazorat qiladi;
- 2) ushbu yoki boshqa ta'sir imkoniyatlariga ega boigan kuchlarni tahlil qilish, ularning faoliyatini aniqlash va shunga muvofiq tashkilotning ko'p qatlamli tizimida nazoratni yo'qotish tahdidlarini aniqlash tavsiya etiladi;
- 3) Nazorat eng faol ishtirokchi yoki guruh tomonidan amalga oshiriladi. Faoliyatning pasayishi bilan nazoratni o'zgartirish uchun sharoit yaratiladi;

4) nazorat qilish imkoniyati mulk huquqlarining mavjudligi bilan emas, balki tizimda ishtirokchining faoliyati va o'ziga bog'liq haqiqiy ta'sir bilan belgilanadi;

5) korporativ munosabatlarning faol ishtirokchilari resurslarni taqsimlash jarayoniga ta'sir qilish orqali eng katta foyda olishadi.

3. KORPORATSIYA BOSHQARUV OBYEKTI SIFATIDA

Fandagi, ingliz tilidagi -governance va -management so'zlari o'zbek tilida -boshqaruv tushunchasini anglatadi, ammo ular mazmun jihatdan farqlanadi. Korporativ menejment ko'pgina doirasida professional mutaxassislarining biznes operatsiyalarini amalga oshirish jarayonidagi faoliyatini bildiradi, ya'ni bu yerda menejment biznesni amalga oshirish mexanizmlariga qaratilgan. U ko'proq -korporatsiyani boshqarish tushunchasiga ma'nodoshdir. Ko'pgina boshqaruv esa kengroq tushuncha bo'lib, u umumiy ma'noda korporatsiya faoliyatining turli jihatlariga aloqador bo'lgan shaxslar va tashkilotlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar tizimini bildiradi. Korporativ boshqaruv ko'pgina menejmentga nisbatan tashkilotni boshqarishning ancha yuqori darajasida turadi. Shuning uchun, Corporate Governance-ko'pgina boshqaruv sifatida va Corporate Management -ko'pgina menejment sifatida ifodalanishi, ya'ni ularning alohida sohalarga ajratilishi maqsadga muvofiq va ular ko'pgina doirasida o'zaro farqlanishi va ajratilishi lozim.

Tashkilot (firma, tashkilot, korxona) - bu yaxlit obyekt sifatida boshqarilishi mumkin bo'lgan ijtimoiy tizimdir.

"Ko'pgina" tushunchasi lotincha "corporatio" dan kelib chiqadi, ya'ni birlashma degan ma'noni anglatadi.

Korporatsiya-ichki sharoitlar yaratilgan ko'plab shaxslarni jalb qilish uchun tuzilgan kompaniya shaklidir.

Umuman olganda, har qanday firma-korporatsiyadir. Lekin faqat amaliy muammolarni hal qilish uchun, biz resurslarni taqsimlash jarayonida qaror qabul qilishda turli guruhlarining ishtirokini ta'minlaydigan tashkiliy mexanizmlar mavjudligi asosida ijtimoiy tizimlarni korporatsiyalarga va "korporatsiya ko'rinishida bo'lmagan" guruhlariga sun'iy ravishda ajratishni joriy qilamiz.

Mutaxassislar shuningdek, monopoliyalarni va integratsiyalashgan ko'pgina tizimlarni ajratadilar.

Monokorporatsiyalar-bitta kompaniya ichida to'plangan ko'pgina tizim,

206

ya'ni, tegishli tashkiliy mexanizmlarga ega bo'lgan kompaniyadir. Integratsiyalashgan korporativ tizim-bir nechta musaqil xo'jalik obyektlaridan, shu jumladan yuridik shaxslardan tashkil topgan korporativ tizimdir. Ushbu

obyektlar hududiy taqsimot yoki ularning faoliyatining sezilarli farqlari tufayli musaqil boiishi mumkin.

Ijtimoiy tizim boshqamvining vazifalari - uning ishtirokchilarining o'zaro hamkorligini tashkil etishdan iborat.

Shaxsning yo'naltirilgan xulq-atvori deganda hozirgi ijtimoiy tizimda uning ehtimol ta'sirini aniqlaydigan shaxsning xarakteristikasidir. Analitik shaklda inson ongida olingan ma'umotlarning aks ettirish funksiyasining degradatsiya⁸²si sifatida, ehtiyojlamini qondirish uchun cheklovlar va imkoniyatlar bilan belgilanadi.

Degradatsiya- bu regressiya, ishlash qobiliyatining pasayishi, predmet yoki hodisa xususiyatlarining yomonlashishi, vaqt o'tishi bilan tashqi va ichki omillar yo'qolinishi.

Tashkilotning **yo'naltirilgan xulq-atvori** deganda ushbu tizimda ularning asosiylikini hisobga olgan holda, tashkilotning individual ishtirokchilarining yo'naltirilgan xulq-atvori majmuasi tushuniladi.

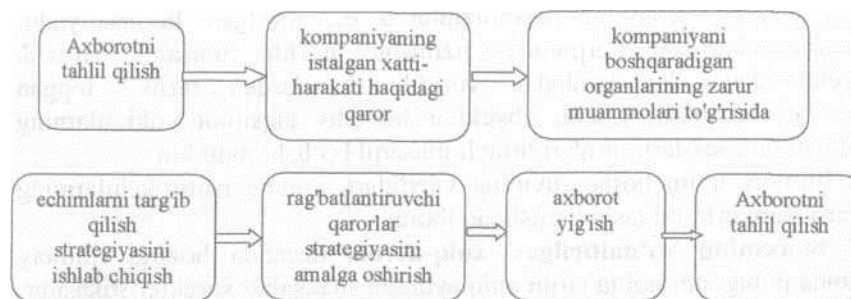
Tashkilot a'zolarining o'rtacha talab darajasidagi yo'naltirilgan xulq-atvori quyidagicha aniqlanadi:

B_{tash}* (B_{jj}).

Umuman olganda, korporativ boshqamv muammosini yechishda faoliyat uchun zarur resurslarga ega bo'lgan korporativ aloqalar ishtirokchilar guruhini aniqlash va ularning o'zaro ta'sirini tashkil etish zarur, natijada kerakli maqsadli resurs oqimi paydo bo'ladi.

Hujjatlarda aks ettirilgan aksariat muassasalar korporativ boshqamvning asosiy vositalaridan biri hisoblanadi. Bundan tashqari, u risklarni va hamkorlikning mumkin bo'lgan muammolarini aniqlash muassasalari hisoblanadi.

Umuman olganda, ishtirokchilarning o'zaro ta'sirini rag'batlantirish kerak. Bunday hamkorlikning eng maqbul yo'nalishi-tashkilotning rivojlanishidir. Bu yo'nalish har kimga ko'p yoki kamroq mos keladi. Bundan tashqari, bunday rivojlanishga e'tibor, boshqamvning kelajakdagi harakatchan ta'sirini oshirishga va shuning uchun ta'sirchan boshqamv uslubini amalga oshirishga imkon beradi. Bu esa, hamkorlik xarajatlarining kamayishiga olib keladi.



19-chizma. Korporatsiyani mustaqil boshqarish sikli

19- chizmada tashkilotning boshqaruv jarayoni va algoritmi yaxlit tizim sifatida taqdim etilgan:

- tashkilot ma'umotlarini tahlil qilish;
- tashkilotning xarakati jarayonida kerakli qarorlarini qabul qilish; -
- tashkilotni boshqaradigan organlarda muammolarni hal qilish zarurligi haqida qaror qabul qilish;
- tashkilotni boshqaradigan organlarda qabul qilingan yechimlarni targ'ib qilish strategiyasini ishlab chiqish;

-yechimlarni targ'ib qilish strategiyasini amalga oshirish;

-tashkilot haqida ma'lumotlar to'plash va qarorlarni ijrosini ta'minlash.

Boshqaruv jarayoni vaziyatni tahlil qilish bilan boshlanadi hamda xavf-xatarlar va boshqalarning eng muhim sohalarni aniqlaydi.

Eng muhim sohalarni aniqlash uchun tizimning nomutanosibligini, tashkilotning qirralarini topish uchun tizimli tahlil usulidan foydalanish tavsiya etiladi. Tahlil davomida olingan ma'umotlarga asoslanib, tashkilotdan nimani xohlayotganimiz haqida qaror qabul qilishimiz kerak, ya'ni tizimning xatti-xarakati kelajakda qanday o'zgarishini bilish lozim. Korporatsiyalarning asosiy afzalliklari:

-barqaror ichki aloqalar xavfini kamaytirish, noishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish imkonini beradi;

-yagona boshqaruv tizimining mavjudligidan ortiqcha iqtisodiy yo'qotishliklarning olinadi;

-faoliyatdagi keng miqyosdagi diversifikatsiya katta harakatlarga yo'l ochadi, tizimni esa moslashuvchanlik ortib boradi;

-kapitalni markazlashtirish resurslarni tuzilishini yaxshilashga imkon beradi.

⁸² <https://sovetchub.ru/chto-takoe-degradatsiya>

Korporatsiyalar kamchiliklari sifatida:

- raqobatni cheklash xavfi (rivojlangan monopoliya qonunchiligi);
- huquqiy talablar, jumladan, axborotni oshkor qilish-qo'shimcha xavf va xarajatlar mavjudligi.

Shundan qilib, korporativ boshqaruvning shakllanishi va rivojlanishiga imkon bergan korporativ boshqaruvning ilmiy-nazariy yondoshuvlarini o'rganib chiqish va ilmiy jihatdan umumlashtirish natijasida korporativ boshqaruvga boigan bir xil ndashuv mavjud emasligi va ular hozirda ham rivojlanib borayotganligi, shuningdek, korporativ boshqaruv ko'p qirrali tushuncha, uni ta'riflashda turli iqtisodiy, moliyaviy, huquqiy, siyosiy, sotsiologik va psixologik nuqtai nazarlarga tayanish lozimligi aniqlandi. Bunday vaziyat esa, korporativ boshqaruvni izlanishlar olib borilishi lozim boigan bugungi kundagi eng dolzarb muammolardan biri qilib qo'yadi.

0'n ikkinchi bob bo'yicha xulosa

Mazkur bobda ko'p qirrali menejment tushunchasi, korporativ nazoratning kelib chiqishi mohiyati va korporatsiya boshqaruv obyekti sifatida ekanligi to'liq nazariy jihatdan yoritilgan.

Bugungi kunda ko'p qirrali boshqaruvchilarining jamiyat oldidagi mas'uliyat nazariyasi ommalashib bormoqda.

Umuman, ko'p qirrali boshqaruv bo'yicha oxirgi yillarda olib borilgan ishlar quyidagi ikki nazariyaning ustunligi bilan bogliq: manfaatdor tomonlar nazariyasi va agentlik nazariyasi .

Iqtisodiy faoliyatda asosiy masalalardan biri - bu olib borilayotgan biznesning foydasini kim oladi(olish imkoniga ega) yoki uni kim nazorat qiladi degan muammo yotadi.

Resurslarni taqsimlash - bu shunday ijtimoiy tizim parametridirki, muayyan vaqt(oniy taqsimot) yoki muayyan vaqt intervali(integrallashgan resurslarni taqsimlash)da korporativ munosabatlar tizimining har bir ishtirokchining qoiga kiritgan turli xil resurslar miqdori orqali aniqlanadi.

Ko'p qirrali boshqaruv korporativ menejmentga nisbatan tashkilotni boshqarishning ancha yuqori darajasida turadi. Shuning uchun, Co'porate Ooyetance-ko'p qirrali boshqaruv sifatida va Quorate Management -korporativ menejment sifatida ifodalanishi, ya'ni ularning alohida sohalarga ajratilishi maqsadga muvofiq va ular korporatsiya doirasida o'zaro farqlanishi va ajratilishi lozim.

0‘z-o‘zini nazorat savollari

1. Korporativ munosabatlar nimani anglatadi?
2. Korporativ munosabatlar ishtirokchilari kimlar?
3. Resurslar nima va ular kompaniyada qanday paydo bo‘lishi mumkin?
4. Resurslarni qanday tasniflash mumkin?
5. Korporativ nazorat nima?
6. Korporatsiya nima?
7. Korporatsiya belgisi nima?
9. Korporativ ijtimoiy mas‘uliyat nima?
10. Korporativ boshqaruv atamasi qachon va qayerda qo‘llanilgan?
11. Resurslar taqsimlash qanday aniqlanadi?
Madaniyat to‘g‘risidagi tushuncha nihoyatda keng - u yuz yuvishdan tortib, inson tafakkurining eng yuksak cho‘qqilarigacha boradi.

M.I. Kalinin

XIII- BOB. MENEJMENT MADANIYATI VA USLUBI

Kalitli so‘zlar: madaniyat, jamiyat madaniyati, shaxs madaniyati, inson faoliyati, moddiy madaniyat, ma‘naviy madaniyat, insoniyat madaniyat, ma‘naviyat, menejment madaniyati, huquqiy meyor, iqtisodiy meyor, tashkiliy meyor, texnikaviy meyor, estetik talab, kooperatsiya, boshqaruv madaniyati, rahbar madaniyati, odob, imon, iqrar, uslub, boshqaruv uslubi, ish uslubi, rahbarlik ish uslubi.

1. MENEJMENT MADANIYATI TUSHUNCHASI

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

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

Insoniyat madaniyati o'suvchan, o'zgaruvchan, chunki hozirgi avlod avvalgi avlodlar madaniy qadriyatlaridan ijodiy foydalanish asosidagina yanada rivojlanishi mumkin.

O'zbekistonning nayob madaniyati yillar, asrlar davomida shakllanib, uni saqlash, rivojlantirish ko'p millatli respublikaning yuqori ma'lumotli insonlari - fan, adabiyot, san'at arboblari vazifasidir.

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

“Ma’naviyat” arabcha soʻz boʻlib, rux, aql, ong, idrok, ruxiy holat, ichki kayfiyat, jalillik, jasorat, xususiyat, mohiyat, gʻamxoʻrlik, qaygʻurish did kabi bir necha maʼnolarni anglatadi.

Ma’naviyat - odamning ruxiy va aqliy olami yigindisidir. Ma’naviyat jamiyatning, millatning yoki ayrim bir kishining ichki hayoti, ruxiy kechinmalari, aqliy qobiliyati, idrokini mujassamlashtiruvchi tushuncha.

Ma’naviyat - inson va jamiyat madaniyatining negizi, inson va jamiyat hayoti maʼlum yoʻnalishining bosh omili. U muayyan iqtisodiy- ijtimoiy hayot tizimining shakllanishi, oʻzgarishi yoki inqirozga yuz tutishiga kuchli taʼsir koʻrsatadi.

Ma’naviyat boyib borsa, jamiyat ravnaq topib boradi va aksincha, ma’naviyat qashshoqlashsa, jamiyat bora-bora tanazzulga yuz tutadi. Mustaqillik yillarida ma’naviyat masalalariga munosabat tubdan oʻzgarib, uning boyib borishiga kuchli eʼtibor kuchli eʼtibor berilayotganligining boisi ham shunda. Boy ma’naviyatsiz buyuk davlat qurib boimaydi. Ma’naviyat jamiyat va millat ravnaqining bosh omili va poydevoridir.

Ma’naviyat insonning ruxiy olamidir!

Ma’naviyat keng tushuncha boʻlib, maʼrifat va madaniyat tushunchalarini qamrab oladi.

Ma’naviyat inson koʻrki boʻlib, uning ichki va tashqi dunyosida namoyon boiadi. Bu rux va aql bilan uzviy bogʻliq.

Menejment madaniyati juda muhimdir. Insoniyat oʻz rivojlanish jarayonida juda katta menejment tajribasini jamlagan. Bozor sharoitida bu tajriba boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qilish kerak. Menejmentning vujudga kelishi va rivojlanishi, avvalo boshqaruv madaniyati darajasi yuksalishi bilan bogʻliqdir, chunki, menejment yollari, usullari, vosita va uslublariga tanqidiy baho berish yoʻli bilan, ularning eng yaxshilari tajribasida qoʻllash uchun ajratib olindi.

Horijiy manbalardan birida menejment madaniyatiga qoʻyidagicha taʼrif berilgan⁶¹: “Menejment madaniyati - jamiyat va tashkilotdagi boshqaruv faoliyati va boshqaruv munosabatlarining mohiyatini belgilaydigan bilim, qadriyatlar, meyorlar, stereotiplar va xulq-atvor namunalari toʻplami”.

Yana bir yirik manbada⁶²: “Madaniyat-bu jamiyatning (mamlakatning) tarixiy rivojlanishi davomida erishilgan va ishlab chiqilgan va odamlarning hayot sharoitlarini egallash darajasini

⁶¹ <https://studfiles.net/preview/2873788/page:17/>

⁶² <https://psyera.ru/ku/ltura-upravleniya-1919>.

ifodalovchi moddiy va ma'naviy qadriyatlarining yig'indisidir" deyilgan.

V.N. Ivanov va P. Patrushevlar menejment madaniyatini 4 tipga ajratadi:

1. ma'muriy-buyruqbozlik;
2. axborot-tahliliy;
3. ijtimoiy yo'naltirilgan;
4. integrallashgan.

Menejment madaniyati va uning darajasi. Ba'zi balandliklar har xil boigani kabi, madaniyat ham xar bir kishida bir xil darajada boimaydi. Shuning uchun madaniyat darajasi haqida gapirilganda: umumiy madaniyat darajasi va ma'lum bir ma'noda madaniyat darajasi, ma'lum bir xususiy madaniyat darajasiga to'xtalib o'tish lozim.

Umumiy madaniyat darajasi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

-Ta'lim-bu tizimlashtirilgan bilim va ko'nikmalarni o'zlashtirishning etarli darajasi.

-Tarbiya-insonning yaxshi xulq-atvor bilan qanchalik tanish ekanligi, jamiyatda etarlicha o'zini tutishi va atrofdagi odamlarni hurmat qilish uchun ishlatilganligini ko'rsatadi.

-Fikrlashning mustaqilligi, mustaqil fikrlash qobiliyatining rivojlanishi.

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

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

Boshqaruv jarayonida turli-tuman texnika - oddiy kalkulyatordan tortib murakkab AKT vositalarigacha qo'llaniladi. Menejerlar bunday texnika imkoniyatlaridan maqbul foydalanish yo'llarini bilishlari lozim, bu boshqaruv madaniyati darajasini bildiradi.

Aхлоqiy meyorlar insonning ahloq va odob sohasidagi xulqini tartibga soladi. Ular jumlasiga ijtimoiy burchni to'g'ri tushunish, kishi urtasida insoniy munosabat va o'zaro xurmat, vijdonlilik, xakikatguylik,

kamtarlik va hakfzolar kiradi. Boshqaruv jaaryonida axlokiy meyorlarga rioya qilish uning madaniyati yukori darajasidan dalolat beradi.

Menejmentda huquqiy meyorlar davlat-huquqiy va tashkiliy-huquqiy meyoriy hujjatlar da aks etadi. Uning jumlasiga davlat korxonasi to'g'risida qonun, tadbirkorlik haqida, mulk to'g'risida qonunlar kiradi. Lekin qonunlar xar bir korxonaning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga ololmaydi. Shu sababli, xar bir korxona, qonunga asoslangan holda, korxonada ishlab chiqarishning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga oluvchi meyoriy koidalar umatiladi.

Iqtisodiy meyorlar korxona faoliyati jarayonida erishilishi lozim boigan iqtisodiy ko'rsatkichlami belgilaydi. Ular jumlasiga moliya-kredit meyorlari, ssudalar olish tartibi, amortizatsiya meyorlari, maxsulotning hisoblangan bahosi, foyda meyori, rentabellik meyori, fondlar uchun tulovlar, byudjetga toiovlar, iqtisodiy rag'batlantirish meyorlari kiradi.

Tashkiliy meyorlar tashkilot tarkibini, alohida boiinma va shaxslar faoliyati tarkibi va tartibini ichki tartib faoliyat turlarini, xodimlar vazifalarini, axborotni kayta ishlash va foydalanish jarayonini belgilaydi.

Texnikaviy meyorlar korxonaning va uning boiinmalarining boshqaruv uchun zarur uskuna, texnika va transport vositalari, asboblal bilan qurollanganlik darajasini bildiradi.

Estetik talablar va meyorlar xam boshqaruv jarayonida qoilaniladigan texnika vositalari va uskunolari, xam boshqaruv xodimlarini o'rab turuvchi tashqi muhit uchun belgilanadi.

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

2. MENEJMENT MADANIYATINING ASOSIY ELEMENTLARI

Boshqaruv madaniyatini takomillashtirish - uning barcha unsurlarini takomillashtirish demakdir.

Menejment madaniyatining asosiy elementlari quyidagilardir:

1. boshqaruv bilimlari, tegishli fikrlash, his-tuyg'ular vakayfiyat;
2. bilim, normalar va xulq-atvor namunalarini amalga oshiriladigan boshqaruv va tashkiliy munosabatlar;
3. ijodiy xarakterga ega boigan va jamiyatning qadriyatlarini shaxsiy xatti-harakatlar madaniyatiga oikazish imkonini beruvchi boshqaruv faoliyati;
4. eng muhim huquqiy, axloqiy, tashkiliy, iqtisodiy va texnik

mevorlar.

Tashkiliy madaniyat quyidagi elementlarni o'z ichiga oladi:

1. E'tiqodlar-tashkilotda nima to'g'ri ekanligi haqida xodimning fikrlarini hisobga olish;

2. Tashkilotda hukmronlik qiladigan qadriyatlar tashkilotda muhim ahamiyatga ega boigan narsalarni aniqlaydi. -qadriyatlar ifodalanishi mumkin boigan sohalarga quyidagilar kiradi: odamlarga g'amxo'rlik qilish va ularga hurmatini joyiga qo'yish, iste'molchilarga g'amxo'rlik qilish, tadbirkorlik, xizmatchilarga murojaat qilishda adolat va boshqalarni o'z ichiga oladi.

3. Normalar-bu yozilmagan xatti-harakatlar qoidalari bo'lib, odamlarga qanday munosabatda bo'lishni va ulardan nimani kutishlarini o'rgatadi.

4. Xatti-harakatlar-odamlar ish jarayonida va boshqalar bilan o'zaro munosabatlarda o'z ishlarida ishtirok etadigan kundalik harakatlardir (shuningdek, muloqotda ishlatiladigan til).

5. Psixologik iqlim-bu guruhning ichki aloqalarining barqaror tizimi bo'lib, hissiy kayfiyat, jamoatchilik fikri va faoliyat natijalari bilan namoyon bo'ladir. Tashkilotdagi iqlim - odamlar tashkilot yoki bo'linmada mavjud boigan madaniyatni qanday qabul qilishlari, ular haqida o'ylashlari va his qilishlaridir. Bu munosabatlarni o'rganish orqali baholanishi mumkin.

6. Tashkiliy iqlim. Bu makonni jismoniy tashkil etish, xodimlarning o'zaro muloqot uslubi va mijozlar va boshqa begonalarga nisbatan xodimlarning xatti-harakati bilan yaratilgan umumiy tuyg'u hisoblanadi.

Ushbu komponentlarning hech biri tashkilotning umumiy madaniyatini ifodalamaydi. Biroq, ular birgalikda tashkiliy madaniyat haqida fikr yuritishga asos bo'lishi mumkin.

Tashkiliy madaniyatlar turli yo'llar bilan shakllantirilishi mumkin bo'lsa-da, jarayon odatda bir shaklda yoki boshqasida quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

1. Ba'zi bir shaxs (asoschisi) yangi korxona yaratishga qaror qiladi.

2. Ushbu shaxs boshqa (yoki undan ko'p) asosiy shaxsni jalb qiladi va asoschining g'oyalarini tarqatadigan asosiy guruhni yaratadi. Shunday qilib, guruhning barcha a'zolari bu g'oyalarni qo'llab-quvvatlab, ular usida ishlash mumkin, ular uchun xavf tug'dirishi mumkin va ular buning uchun vaqt, pul va energiya sarflashlaydilar.

3. Asosiy guruh zarur mablag'larni qidirish, patent va litsenziyalarni olish, kompaniyani ro'yxatdan o'tkazish, uning joylashuvini aniqlash,

binolarni ijaraga berish va hokimlar bilan shug'ullanadilar.

4. Ayni paytda boshqa shaxslar tashkilotga qo'shilishadi va uning tarixi shakllana boshlaydi.

Tashkiliy madaniyatni shakllantirish ijtimoiy-psixologik muhitga,

xodimlarning xatti-harakatlariga konstruktiv ta'sir ko'rsatishga urinishdir. Tashkilot madaniyati doirasida muayyan nuqtai-nazarlarni, qadriyatlar tizimini yoki tashkilot xodimlarining "dunyo modeli"ni shakllantirib, kerakli xatti-harakatlarni tahmin qilish, rejalashtirish va rag'batlantirish mumkin. Shu bilan birga, ushbu tashkilotda o'z-o'zidan tashkil etilgan korporativ madaniyatni hisobga olish har doim zarur hisoblangan. Ko'pincha biznes muhitida rahbarlar o'z korxonalarining falsafasini shakllantirishga harakat qilishadi, u erda ular progressiv qadriyatlar, meyorlar e'lon qilishadi va ularning istaklari va investitsiyalariga mos kelmaydigan natijalarni olishadi. Bu qisman sodir bo'adi, chunki sun'iy ravishda amalga oshiriladigan tashkiliy meyorlar va qadriyatlar mavjud bo'lganlar bilan ziddiyatga olib keladi va shuning uchun tashkilot a'zolarining ko'pchiligi tomonidan faol ravishda rad etiladi.

Boshqaruv xodimlari madaniyati. Menejment madaniyati tarkibiga boshqaruv xodimlari madaniyati, mehnat sharoiti madaniyati va hujjatlar yaratish madaniyati kiradi.

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

Boshqaruv xodimlari madaniyati ko'p omillarga bog'liq, umumiy madaniyat darajasi, ishbiarmonlik sifatleri, boshqaruv ilmini chuqur va har tomonlama bilish va uni o'z faoliyati jarayonida qo'llay olish bilan xarakterlanadi.

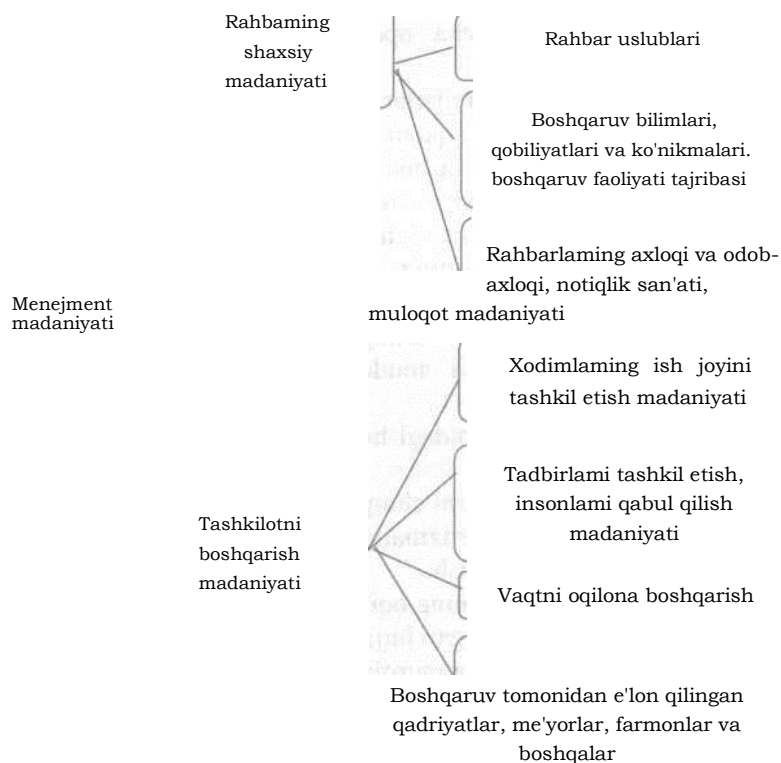
Har bir korxona va tashkilot menejeri o'z vazifasini bajarish jarayonida jamoaning boshqa a'zolari bilan munosabatda bo'lar ekan, ishbiarmon kishilar o'rtasida mavjud ahloqiy qoidalarga bo'ysinadi. Har bir jamoada xayriahohlik, insonga xurmat muhiti mavjud bo'lishi kerak. Boshqaruv madaniyati sansalorlik, mansabparastlik, shavqatsizlik, qo'pollikka ziddir.

Boshqaruv tizimida, shuningdek, davlat meyorlariga rioya qilmaslik, va'dabozlik, faoliyatga noto'g'ri baho berish va boshqa xususiyatlarga yoi qo'yib bo'lmaydi. Mehnatga ijodiy yondashish, tadbirkorlik, javobgarlik tashabbus va mustaqillik, (xo'jasizlik, byurokratizm, qonun

buzuvchilikka, murosasizlik), vijdoniylik, kamtarlik va oddiylik boshqaruv xodimlari madaniyatini ifodalaydi.

Boshqaruv xodimlari madaniyatini ta'minlashning asosiy yo'llari - boshqaruv ilmini chuqur egallash, umumiy madaniy darajasi va malakasini muntazam oshirib borish, o'z faoliyati natijalarini tahlil eish va tushunish, ijobiy shaxsiy sifatلامي rivojlantirishdan iborat.

Boshqaruv madaniyati uchun boshqaruv jarayoni tashkil etish madaniyati darajasi muhim ahamiyatga ega. Boshqaruv jarayoni madaniyatiga rioya qilish korxonada zamonaviy boshqaruv jarayoni qo'llanilishini bildiradi.



20- chizma. Menejment madaniyati tasnifi

Boshqaruv jarayoni madaniyati, shuningdek, boshqaruv mehnatini (boshqaruv mehnatini maqbul taqsimlash, kooperatsiya qilish va

chegaralash, ishchilar sonini meyorlash, kadrlarni to'g'ri joylashtirish va ulardan foydalanish) va ishlovchi ish joyini(ish joyi va binoning qulayligi, ularning sanitariya-tozalik talablariga javob berishi), maqbullashtirish, yig'ilishlarni, suhbatlarni, tashrifchilarni qabul qilish, uchrashuv, telefon orqali so'rash, mehnatkashlar xatlari bilan tanishishni to'g'ri tashkil etish va rasmiylashtirishni ham qamrab oladi.

Hujjatlar yuritish madaniyati va uning bosqichlari. Boshqamv madaniyatining ajralmas unsuri - hujjatlar yuritish madaniyatidir. Hujjatlarning boshqamv jarayonidagi ahamiyati juda katta, chunki boshqamvning biron-bir vazifasini hujjatlar asosida yetkazilib beriluvchi axborotsiz amalga oshirib boimaydi. Hujjatlardagi axborot korxona tashqi va ichki faoliyatining barcha tomonini qamrab oladi.

Boshqamv jarayoning barcha operatsiyalari amalda hujjatlardan boshlanib, hujjatlar bilan tugaydi.

Hujjatlar yuritish deganda-hujjatlar qabul qilingan paytdan boshlab yoki bajarilish tugagunga qadar, qabul qiluvchiga jo'natish yoki ularni saqlash uchun topshirish jarayoni tushuniladi ⁸⁵.

Hujjatlarni yuritish doirasiga muvofiq, muayyan fuqaroning, oilaning, mansabdor shaxsning, tarkibiy bo'limning, umuman tashkilotning, davlat boshqaruvining, davlatning hujjat aylanmasini obyekt sifatida qarab, ularni o'zida ko'rib chiqish mumkin. Axir, oxir- oqibatda, har qanday hujjat va uning har bir nusxasi bir joyga qoldiriladi(arxivda) va saqlanish muddati tugagandan so'ng bekor qilinadi, ya'ni yo'q qilinadi.

Hujjat aylanishi yoki tashkilotdagi hujjatlar harakati tartibi quyidagi bosqichlarga bo'linishi mumkin:

1. Tashkilotga kelgan hujjatlarni chuqur tarkibiy qayta ishlash.
 2. Hujjatlar bilan ta'minlash xizmati tomonidan hujjatlarni dastlabki nazoratini(ko'rib chiqish) olib borish.
 3. Tashkilot ichidagi hujjatlarning o'ziga harakatlanishi kuzatish.
 4. Ko'rib chiqilgan va jo'natilgan hujjatlarni qayta ishlash.
- Tashkilotda qanday hujjatlarga murojaat qilinadi?
- Hujjat aylanishini tashkil etishning asosiy tamoyillari:
- hujjatlarni topshirish tezkor bo'lishi kerak;
 - hujjatning har bir harakati o'zlashtirishi kerak, hujjatlarning qaytariladigan harakatlarini itsisno qilish yoki cheklash kerak;
 - asosiy turdagi hujjatlarni topshirish tartibi va qayta ishlash

⁸⁵ <https://studfiles.net/preview/360502/page:15/>

jarayoni
bir xil bo'lishi kerak.

Shunday qilib, hujjatlarni yuritish oqimini tashkil etishning asosiy vazifasi - hujjatlar harakatida aniqlik va ularni qayta ishlashning bir xilligiga erishishdir.

Korxonada hujjatlar harakatining optimal yo'nalishlarini tanlash uchun harakatning oqilona yo'nalishini texnologik sxemalari va hujjatlarning asosiy turlarini qayta ishlash lozim bo'ladi.

Hujjatni yuritishda hujjatlarning uchta oqimi mavjud: kimvchi, ichki va chiquvchi hujjatlar. Ular bir-biri bilan chambarchas bog'liq bo'lib, bu oqimlarning har biri o'z ishlash qoidalari va harakat yo'nalishlariga ega.

Hujjatlar bilan ishlashning birinchi bosqichi - bu kimvchi hujjatlar shaklida ifodalanadi.

Kimvchi hujjatlar oqimiga qo'yidagilar kiradi:

- yuqori tashkilotlarning hujjatlan. qarorlar, farmoyishlar, buyruqlar, xatlar va boshqalar.;

- birlamchi hisobot-boshlangich hujjatlarni va turli xil so'rovlarini yuboradigan quyi tashkilotlar (firmalar)ning hujjatlari;

- birgalikda hal qiladigan masalalarni yechish uchun boshqa tashkilotlarning axborot almashish hujjatlari;

- fuqarolarning shikoyatlari va arizalari.

Hujjatlarni qayta ishlash jarayonida chiquvchi hujjatlar ham asosiy o'rinni egallaydi. Ular ustida ishlash jarayonida hujjatlar loyihasini tuzish, qayta chop etish, tasdiqlash, ko'rish, imzolash, ro'yxatga olish va jo'natish kabi ishlar amalga oshiriladi.

Loyiha bosqichida ijrochi hujjatning matniga qo'yiladigan talablarni va hujjatlarni rasmiylashtirish uchun davlat standartlari talablarini bilishi kerak. Qayta chop etilgan va tasdiqlangan loyiha ijrochiga keyingi ro'yxatga olish - tasdiqlash, ko'rish, imzolash uchun topshiriladi.

Hujjatlarni yuritishning ushbu bosqichida keraksiz holatlar va takroriy operatsiyalarni amalga oshirmaslikka, masalan, hujjatlarni ortiqcha tasdiqlash yoki ko'rishni kamaytirishga harakat qilinishi kerak. Chiqish hujjatlarining tayyorlangan va kelishilgan loyihalari tashkilot rahbariga yoki tarkibiy bo'linmalar rahbarlari tomonidan imzolanadi.

Muassasalar rahbarlari ko'plab ikkinchi darajali masalalarni hal qilishdan, shu jumladan, bir qator hujjatlarni imzolashdan ozod

qilinishi kerak. Hujjatlarning bir qismini imzolash huquqi tarkibiy boʻlinmalar rahbarlari va mas'ul ijrochilarga topshiriladi, bu tarkibiy boʻlinmalar va lavozim yo'riqnomalari to'g'risidagi nizomlarda nazarda tutilgan bo'ladir. Bunday tartib ijrochilarning mas'uliyatini oshirishga yordam beradi va

⁸⁵ <https://studfiles.net/preview/360502/page:15/>

hujjat yuritishni sezilarli darajada osonlashtiradi. Imzolashdan oldin ijrochi hujjatning to'g'riligini, barcha ilovalarning mavjudligini, zarur vizalarning mavjudligini tekshirishga majburdir.

Imzolangandan so'ng hujjatlar ro'yxatga olish va jo'natish uchun yuboriladi. Hujjatni yuborishdan oldin ulaming to'g'ri rasmiylashtirilgan- ligi yana bir bor tekshiriladi. YA'ni yuborilgan xatlarni qayta ishlash, saralash, murojaat qilish, konvertlarga joylashtirish, kleylash, jo'natmalarning qiymatini aniqlash, ro'yxatdan o'tgan pochta uchun registmni tuzish va pochta jo'natmalariga xat yozish kabilar amalgi oshiriladi.

Yuboriladigan barcha hujjatlar qabul qiluvchilar manzillari bo'yicha saralanadi. Doimiy qabul qiluvchilar uchun oldindan tayyorlangan konvertlar ishlatiladi, ulaming manzillari tezkor ko'paytirish vositalari bilan chop etiladi. Agarda hujjatlar ikki yoki uchta manzilga yuboriladigan boisa, ulaming har biriga yuboriladigan manzilni yozib chi'ish kerak. Hujjat bir vaqtning o'zida to'rttdan ortiq qabul qiluvchilarga yuborilganda, habamomaga ro'yxat tuziladi, u hujjatning nusxalari bilan birga yuboriladi.

Hujjat yuritish madaniyatiga ko'ra hujjatlar imzolangan kunga yuborilishi kerak, bulami AKT vositalaridan telegrammalar va barcha shoshilinch aloqalar yordamida amalga oshiriladi.

Ichki hujjatlar quyidagi bosqichlardan o'tadi: hujjat loyahasini tayyorlash, qayta chop etish, muvofiqlashtirish, ko'rish, imzolash, qabul qiluvchiga topshirish. Shuning uchun, ulami tayyorlash va ro'yxatga olish bosqichlarida oiish jarayonlari chiquvchi hujjatlar bilan bir xil va ijro bosqichida kimvchi hujjatlarning jarayonlari bilan mos keladi.

Biroq, ba'zi ichki hujjatlar o'z yo'nalishlariga ko'ra ayrim alohida xususiyatlarga ega boiishi mumkin. Rasmiy hujjatlar (buyruqlar, farmoyishlar) yuridik boiim orqali oiadi. Ba'zi ichki hujjatlar idorada ro'yxatga olinadi, ulaming indeksatsiyasi (aktlari, bayonnomalar, buyruqlar) mavjud boiib, ko'pincha nusxa ko'chirish-ko'paytirish xizmatida ko'paytiriladi va tarkibiy boiinmalarga yuborishni talab qiladi.

Hujjat yuritish hajmini hisobga ohsh. Hujjatai yuritish hajmi - bu yil davomida kimvchi, chiquvchi va ichki hujjatlarning umumiy yigindisi hisoblanadi. Hujjatni yuritish hajmi hisobga olish boiimlami, alohida ishchilarni va tashkilotlarni umumiy holatini aniqlash uchun zarurdir. Ushbu ma'umotlar ofis ishlarini takomillashtirish va

hujjatlarni qayta ishlash uchun avtomatlashgan vositalarni joriy etish masalasini hal qilish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqishda qo'llaniladi.

220

Kimvchi, chiquvchi, ichki hujjatlar, fuqarolarning takliflari va arizalari alohida hisobga olinishi kerak. hujjatlarning nusxalari, ya'ni tezkor ko'paytirish vositalari tomonidan tayyorlangan hujjatlar alohida hisobga olinadi. Jami hujjatlar ro'yxatga olinganda "/" belgi orqali ifodalanadi, bu yerda "/"dan oldingan raqam asosiy hujjatlar sonini bildiradi va "/"dan keyingi raqam hujjatlarning nusxalari sonini bildiradi.

Kimvchi va chiquvchi hujjatlar ma'muriyatning hisobga olish bo'limida alohida kirish va chiqish daftarlarida hisobga olinadi. Ichki hujjatlarni ro'yxatga olish yoki tayyorlash joyida hisobga olinadi. Har bir hujjat bir marta hisobga olinadi. hujjatlarni yuritishni muntazam hisoblash uning o'sish dinamikasini aniqlash imkonini beradi.

3. RAHBARLIKNING BOSHQARUV USLUBI TUSHUNCHASI

Uslub - bu ishlash, boshqarishdagi o'ziga xos yo'l, usul ma'nosini anglatadi. Shu nuqtai nazardan quyidagi tushunchalarni ajrata bilish lozim:

- boshqaruv uslubi;
- ish uslubi;
- rahbarning ish uslubi

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

Ish uslubi - bu boshqaruv funksiyalarini samarali bajarish maqsadida biror bir organning yoki rahbarning bo'ysunuvchilarga aniq va nisbatan barkaror ta'sir qo'rsatish usuli va yo'llari majmuasidir. Masalan: mamlakat boshqaruv organlarining;

- vazirlik, qo'mita, hokimiyatlarning;
- sud, prokuraturalarning;
- korxona, sexlarning;
- ayrim rahbarlarning ish uslubi va hokozolar.

Mutlaqo o'xshash kishilar bo'lmagani kabi vazifalar ko'pligi sababli mutlaqo bir xil boshqaruv uslubi ham bo'lmaydi. Rahbar faqat o'ziga xos xususiyat va sifatlar vositasida faqat o'ziga xos, mansub uslubda ish yuritadi. Bu ma'noda uslub rahbari shaxs sifatidagi xususiyatlarini, balki faoliyati xususiyatlarini ifodalaydi. Kishilarni boshqarar ekan, rahbar jamoaning natijaviy maqsadi ko'ra biladi va uni shu maqsad sari yo'naltiradi. Rahbar ishning mohiyatiga tushungan va uni chukur urgangan holda

mutaxassislar faoliyatini mohirona birlashtirish va yo'naltirishi kerak.

Ishlab chiqarishni boshqarish uslubi boshqaruv apparati, barcha rahbar va mutaxassislarining katta va murakkab faoliyatini aks ettiradi. Boshqaruvning har bir vazifasi o'ziga xos xususiyatlarga ega va shu sababli unga ko'p usullarni talab etadi. Nazariy jihatdan boshqaruv apparatining umumiy uslubi alohida boshqaruv tashkilotlari uslublari yig'indisidan iborat bo'lishi kerak. Lekin amalda alohida tashkilotlarning turli uslublari o'zaro birlashib, bir-birini boyitadi, butun boshqaruv apparatiga xos bo'lgan o'zga xos boshqarish uslubi vujudga keladi.

Hisobchining yuksak darajadagi aniqligi, mexanikaning ehtiyotkorligi, iqtisodchining rejaliligi va hakazolar bilimlarni boshqaruv uslubini belgilovchi majmuaning tarkibiy qismlaridan iborat bo'ladi. Jamoaning har bir a'zosi o'z uslubini kiritadi va shu yo'l bilan ushbu jamoaning boshqaruv uslubini vujudga keladi.

Ko'pincha jamoadan biror xodim ketib, o'miga yangi kishi keladi. U odatda

Jamoadan undan oldingi xodim egallagan joyni egallamasligi mumkin. U mavjud uslubga moslashishi, jamoa ish yuritish uslubiga to'g'ri keluvchi uslub yaratishi lozim. Albatta, uning ishlash uslubi mehnat jamoasi uslubiga ham ta'sir ko'rsatadi.

Zamonaviy uslub jamoaning har bir a'zosi oldiga katta talab qo'yadi, va shu bilan birga o'z-o'zidan mamnun bulish, ma'muriyatchilik, rasmiyatchilikni inkor qiladi. uslub ijtimoiy rivojlanish qonunlarini, ishlab chiqarishni boshqarish tamoyil va usullarini bilishi asosida shakllanadi va boshqaruv malakasi yig'indisi kishilarni tashkil etish kunlikmasi, shuningdek, shaxsiy tartiblilik bilan xarakterlanadi. Va, nihoyat, uslub boshqaruv xodimlarining ma'xoy va psixologik xususiyatlari, kuchli iroda, kat'iylik, va kurkmaslik, boshqa kishilar faoliyati ni yunaltira olish kabilarni kamrab oladi. Bundan tashkari rahbar tasavur etish, anik fikr yuritish, kayishkoklik, ilmiy fikrni tushuna olish va yetkaza olish qobiliyatiga ega bulishi kerak.

Rahbar menejment, iqtisodiyot va moliya, huquq, sotsiologiya va pedagogika asoslarini bilishi lozim. Bu fanlar butun menejmentga ilmiy karashlar tizimini yaratish imkonini beradi. Boshqaruv fakat ilmiy bilimlariga ega bulishni emas, balki boshqarish san'atini bilishni xam talab qiladi. Boshqaruv tashkil etish bilan shug'ullanuvchi awalo o'z-o'zini tarbiyalay olishi, o'zini boshqara olishi zamr. Buning uchun u doimo va muntazam o'zini-o'zi tarbiyalashi kerak.

Rahbarlarning shaxsiy madaniyati, shu jumladan:

-professionallik va mahorat darajasi;



- axloqiy tarbiya;
- shaxsiy gigiyena va tashqi ko'rinish;
- boshqaruv uslubi va usullari;
- boshqaruv faoliyatining barcha elementlari bo'yicha ish vaqtini oqilona taqsimlashi;
- ommaviy tadbirlarni o'tkazish madaniyati;
- nutq va aloqa madaniyati;
- tashkiliy madaniyat ishni tashkil etish qobiliyati sifatida namoyon bo'ladi.

Rahbar uslubi eshitish va o'qish, so'zlash va yozish, ya'ni axborotni qabul qilish va uni boshqalarga o'zlash malakasida ifodalanadi. Rahbar uchun zarur bo'lgan sifatlar jumlasiga uning tashkilotchilik qobiliyati, ish qobiliyati, kuchi, xushmuomalaligi, irodaliligi kiradi.

Bozor sharoitida faoliyat ko'rsatuv rahbar va mutaxassislar oldiga qat'iy talablar qo'yadi. Ular yuqori ishbilarmonlik va ahloqiy sifatlarga, tadbirkor bo'lishi, ahil jamoa tashkil etish va mehnat jamoasi bilan davlat manfaatlarini o'zaro mutanosiliklarini ta'minlay olishlari kerak.

Zamonaviy rahbarlar yuqori malakaga ega bo'lishliklari, istiqbolga ko'ra olishi va samarali xo'jalik yuritishga imkon yaratuvchi iqtisodiy fikr yuritish, shaxsiy intizomga ega bo'lishi, tashabbuskorlik ko'rsatish, tavakkalchi bo'lishi kerak.

Javobgarlik oldidida qo'rqish- kuchsizlik beligidir! Javobgarlikdan qo'rqan kishi rahbar bola olmaydi. Rahbar qo'l ostidagilar bilan shunday munosabatda bo'lishlari kerakki, toki ular uning oldiga maslahat uchun bema'lol kirsinlar. Rahbar o'z qol ostidagilarni yaxshi bilishi, ular bilan suhbatlashishi, ular qobiliyati, bilimi, malakasi egallagan lavozimiga mosligini va aksincha, ular bilim, qobiliyat, malaka va ahloqiy sifatlaridan foydalanish yetarli ekanligini aniqlash lozim.

Obro'ga ega bolmay muvaffaqiyatli rahbarlik qilish mumkin emas, lekin obro'ga kuch bilan emas, ish bilan, qanday ishlashni o'z misolida ko'rsatish bilan, uni qanday bajarish haqida so'zlash bilan, faqat talabchanlik va qat'iylilik bilan emas, bilim va ko'nikma orqali erishish mumkin. Boshqamv san'atiga ega bolmagan rahbar qabul qilingan qarorlar samarali bo'lishini ta'minlay olmaydi. Lekin inson rahbar bo'lib tugllmaydi, balki ish jarayonida shakllanadi.

Rahbar ish uslubi korxona faoliyati yakuni natijalariga ishlab chiqarishni boshqarish vazifalari vositasida ta'sir ko'rsatadi. Ular har biri boshqa vazifalar bilan uzviy bog'liq holda ta'sir qiladi va uslubning foyda hamda korxona faoliyatini umumlashtiruvchi ko'rsalichlarga

ta'sir etishning yagona mexanizmi tarkibiga kimvchi boglovchi bo'g'in vazifasini bajaradi.

Uslub bilan ishlab chiqarish natijalari o'zaro aloqasi tizimi rahbarlar bilim va ko'nikmalari, boshqaruv jarayoni texnologiyasi, mehnat intizomi vositasida amalga oshadi va rahbar tomonidan qo'llaniluvchi boshqamv usuli bilan bog'liq bo'ladi.

Boshqamv uslubi tushunchasi. Menejmentda uchta asosiy uslub ajratib ko'rsatiladi:

1. Avtoritar (yoki buyruk, avtokrat);
2. Demokratik (yoki kollegial),
3. Liberal.

Menejmenming **avtoritar** uslubida xodimlar faqat ularga buyurilgan vazifani bajarishlari lozim, bunda ular faqat eng kam zarur axborotga ega boiishlari kerak. Rahbarliknmg avtoritar usuli armiya va flotda qollaniladi. U rasmiy tizim, nizomda ko'rsatilgan xarbiylar huquq va burchlariga tayanadi. Avtoritar uslubning afzal tomoni bo'ysunuvchilarga ta'sir etishning markazlashgan bolishidir. Shu sababli, avtoritar uslubda ta'sirlar tezkor va maqbul uslubda ta'sirlar tezkor va maqbul bolishga oson erishiladi. Lekin bu uslub xodimlar tashabbuskorligini rag'batlantirmaydi. Rahbar o'z xodimlari mehnati samaradorligini oshirishda kiyinchilikka duch keladi. Bunday rahbaming eng katta kamchiligi - tashabbusni bo'g'ish, qo'l ostidagilar ijodiy kuchlaridan foydalanmasligi, ish bir tartibda bajarilishidir.

Rahbarlik qilishning **demokratik** uslubi qarorlar qabul qilish va yechishda jamoa a'zolarini keng jalb etish bilan ajralib turadi. Bunda muxokama qilishning muvofiqlashtirish va nazorat qilishning jamoa shakllaridan ko'proq foydalaniladi, rahbar o'z vakolatiningbir qismini qo'l ostidagilarga topshiradi. Rahbarlik qilishning demokratik uslubida xodimlar o'z ishi istikboli haqida tushunchaga ega boiish uchun yetarli axborot oladilar. Demokratik uslubning afzalligi - xodimlar tashabbuskorligi va o'z ishidan mamnun bulishi uchun kulay sharoit yaratilishidir.

Demokratik uslubning qanday belgilari bor?

- 1) muammolami hamkorlik ravishda hal etish;
- 2) qabul qilingan qarorlami ish bajamvchilarga yaxshilab tushuntirishga intilish;
- 3) qol ostidagi xodimlaming tashabbusini qabul qilish va qoilash;
- 4) demokratik rahbar qaror qabul qilishdan awal, uni xizmatchilar orasida muhokama qiladi, ularga jamoadagi ishlar ahvoli haqida axborot

berib boradi, bunda u muvaffaqiyatlar va qiyinchiliklarni ochiqdan ochiq gapirib beradi;

5) demokrat o'ziga aytilgan tanqidga to'g'ri yondashadi, xizmatchilar bilan qilinadigan muomalada o'zining ustunligini sezdirmaydi;

6. o'zi qabul qilgan qarorlari uchun javobgarlikdan qochmaydi, qo'l ostidagilarning xatosi uchun zaruriy jazo belgilaydi, yaxshi tomonlarini maqtaydi, o'z ko'rsatmalarini aniq va ishonarli ifodalaydi;

7) o'ta bandlikni soxta bunyod etmaydi, qo'lidan kelganicha ishlaydi, mehnat qiladi.

Demokratik uslub tobe xodimlarning tashabbuslarini taraqqiyot ettirish, o'z huquqlari doirasida o'zlarini erkin tutishlari uchun yaxshi sharoit yaratadi. Bunda boshqaruv jamoalarining dunyo qarashlarini umumiyligi va rahbarning yuqori obro'ga egaligi aniq ko'zga tashlanadi.

Liberal uslub. Liberal so'zi rahmdil, sahiy, olijanob degan ma'noga ega, bu uslubning xususiyati shundaki, rahbar o'zini rahbarlik holatini namoyish etmaydi, aksincha, u bundan uyaladi va xodisalarning o'zi taraqqiyot topishiga sharoit yaratib berib, ularga aralashmaydi. Qo'l ostidagilarga hurmat bilan murojaat qiladi va «juda iltimos qilaman» degan so'zni tez-tez ishlatadi. Qo'l ostidagilar fikrini sabr bilan tinglaydi, ular taklifidan foydali fikrlarni izlaydi va ularni hayotga tadbiiq qilishga harakat qiladi. O'zining sipoligi yoki uyatchanligi uchun «Birinci qatorlardan» qochadi, o'zini o'zi oshkoraligini yoqtirmaydi. Ammo, bu ijobiy tomonlar tobe xodimlarga yoqadi va ular uning bu xislatlarini o'zlariga singdiradilar. Bu kabi yoqimli xislatlarga quyidagilar kiradi:

1. Liberal rahbar ishda uncha faol emas;
2. Hamma ishlarga aralashishni yoqtirmaydi;
3. Begonalar ta'siriga oson bo'ysinadi va bevaqt qabul qilingan qarorlardan tezda voz kechadi;
4. Murakkab vaziyatlarda ikkilana turib, unda bir fikrga kelishlik va izchillik xususiyati yo'q;
5. Qo'l ostidagilar bilan munosabatni buzmaslik uchun jiddiy tadbir va harakatlardan o'zini tiyadi.

Rahbarlikning **liberal** uslubi rahbarning jamoa faoliyatiga minimal aralashuvi bilan xarakterlanadi. Rahbar bunday holda mehnat jamoalari ortasida vositachi vazifasini bajaradi, xodimlarni ish uchun zarur axborot bilan ta'minlaydi. Liberal uslub maksad anik va xodimlar ishi individual xususiyatga ega bo'lgan holdagina qo'llanilishi mumkin. Bunday sharoitda xodimlar o'z faoliyatini rejalashtiradilar va tashkil etadilar, rahbarga esa fakat zarur xollardagina murojaat qiladilar. Liberal uslub ko'prok ilmiy-tadkikot ishlariga rahbarlik qilishda qo'llaniladi, chirkni bu holda ijodiy faollik va mustakillik talab etiladi. Ishlab chiqarish sharoitida liberal uslubni qo'llab bulmaydi.

Amalda aniq bir uslub sof holda qo'llanilmaydi ko'phollarda bir qancha

uslublar kombinatsiyasidan foydalaniladi. Faol rahbar ongli ravishda u yoki bu uslubning ijobiy tomonlaridan foydalanishga, salbiy tomonlarini bartaraf etishga harakat qiladi.

Lekin barcha uslublar bir xil kuchga ega deb hisoblash noto'g'ri bo'ladi. Doimo rahbarlik qilishning demokratik usuli afzal ko'riladi. Xuddi mana shu uslub istiqbolga ega, uni rivojlantirish va takomillashtirish zarur.

Rahbar fazilatlari. Fazilat - bu ijobiy xislat, yaxshi sifat yoki xususiyatdir. Kishilarda fazilatlarning turlicha bo'lishi hamda har xil xulq-atvorlar insonning badanida aylanib yuradigan suyuq moddalarga ko'p jihatdan bog'liq ekanligi tajribada kuzatilgan.

Qadimgi tibbiyotning yirik namoyandasi Gippokratning inson badanida qon asosiy o'rinni ishg'ol etsa, bunday odam harakatchan, yengil bo'ladi, taassurotlarning almashinishiga tez ko'nikib keta qoladi, o'z atrofida sodir bo'layotgan voqealarga darhol va ishtiyoq bilan aralashadi, degan fikri bejiz emas. Mana shu xil kishilarni Gippokrat sangviniklar (xushchaqchaq kishilar) deb atagan. Bu lotincha "sangvinis", ya'ni "qon" degan so'zdan kelib chiqqan.

Sankviniklar tuyg'u (jo'shqin) xususiyatlari bilan ajralib turadi.

Sankviniklar ish jarayonida kechgan ko'ngilsiz hodisalarni tezda unutadilar. Ular o'z kuchi hamda qobiliyatlariga ortiqcha baho berish xususiyatiga ega bo'ladilar.

Rahbarlar sankviniklarning ishini salbiy baholashdan ko'ra ularga nisbatan qattiqqo'l va talabchan bo'lsalar, ijobiy natijaga erishishlari mumkin.

Sankviniklar yuqori lavozimga intiladigan kishilar bo'ladi.

Agar kishida shilliq hukmron o'rin tutsa, unday kishilar og'ir, tepsa tebranmas, kayfiyatlari va intilishlari ancha barqaror, voqealar va hayot taassurotlariga loqayd qaraydigan bo'ladilar.

Bunday xil kishilar flegmatiklar deb atalgan. Qadimgi yunonlar shilliqni "flegma" deyishgan.

Flegmatiklar:

- ta'sirchanligi sust bo'ladi;
- bir turdagi ishdan ikkinchi turdagi ishga sekinlik bilan ko'chadilar;
- faolliklari kam;
- yangi sharoitga qiyinchilik bilan moslashadilar;
- harakatlari va nutqlari sust;
- ko'ngilsiz hodisa yuz berganda osoyishtaliklarini buzmaydilar;
- sabr-toqatli, chidamli bo'lib, so'zlaganda xotirjam, o'zga shaxslar

bilan hayajonlanmay gaplashadilar.

Flegmatiklar chidamliligi, matonati, o'zini tuta bilishi bilan ajralib turadi.

Gippokratning fikricha, agar kishida za'faron safro ustun tursa, bunday kishi tezkor, qat'iy, harakatchan bo'ladi. Bu toifa kishilarni Gippokrat

xoleriklar (qoni qiziq kishilar) deb atagan. Qadimgi yunonlar safroni “xoley” deyishgan.

Xoleriklar - ko‘tarinki ruhda ishlay oladigan, qashiliklami yenga oladigan kishilar bo‘lib, ularning ishlash zavqi kayfiyatining buzilishi bilanoq tez o‘zgarishi mumkin. Ular serjahl, o‘zini yaxshi ko‘radigan, tez gapiradigan odamlar bo‘lib, boshqalardan gapining ohangi o‘zgaruvchanligi bilan ajralib turadi. Xoleriklaming vazminlik darajasi xuddi sangviniklar kabi boiadi. Rahbar va boshqa kishilarga nisbatan o‘zini to‘g‘ri tutadi.

Nihoyat, Gipokrat yana bir tur kishilami ajratadiki, bundaylaming ahvoli, ruhiyati bir xilda turmaydi. Ular yomon kayfiyagga ko‘proq moyil boladilar, arzir-arzimas narsalardan qatti kuyunaveradilar. Bunday kishilami ulug‘ shifokor melanxoliklar deb atagan. Qadimgi yunonlarda “melanxolik” so‘zi “qora safro” degan ma‘noni bildirgan.

Melanxoliklar:

- o‘ta ta’sirlanuvchi xususiyatga ega;
- tez toliqadigan va o‘ziga ishonmaydigan;
- tashvishsiz, lekin juda sezuvchan;
- nihoyatda arazchan;
- juda oz kuladigan;
- faolligi sust, tortinchoq, kamg‘ayrat;
- arzimagan sabablarga ko‘zlaridan yosh oqib ketaveradigan;
- yangi xodimlar bilan qiyinchilik bilan til topishadigan kishilar dir.

Melanxoliklar qulay sharoitda oldiga qo'yilgan masalalami muvafaqqiyatli bajaradi. Agar ishda sharoit, ya'ni vaziyat o'zgarsa, qiyinchilik tug'lsa, ular o'zlarini panaga olib turishadi.

Rahbaming sifat xislatlarini belgilovchi mezonlar ko'p. Biroq quyidagi ijobiy xislatlar ular orasida alohida mavqega ega:

Dovyuraklik - bunday rahbarda mardonavorlik, botirlik, dadillik mavjud bo'ladi. Ular omadsizliqdan qo'rqmaydi. Qo'rquv ulami jasoratga chorlaydi va zafarlarga olib keladi. Har bir yangi harakatni taraqqiyotga va hayotiy tajribalarga erishtiradi.

Sabrlik - bunday rahbar muvafaqqiyatga birdaniga erishish mumkin emasligini yaxshi tushunadi. Unga faqat bardosh va sabr- toqatli bo'lib, sabot-matonat bilan qiyinchiliklarni yengish orqali erishish mumkinligini biladi. Chidam, sabr to'g'risida Abdullo Avloniy shunday degan edi:

Sabr shunday bir kuchli narsadirki,

- g'azabni shijoatga,
- qattqlikni tavezga(kamtarlikka)
- yomonlikni yaxshilikka aylantirmakka quwati yetar.

Kamtarinlik - bunday rahbar kamtarlikning deyarli har doim iste'dodga to'g'ri mutanosib ekanligini, kamtarlikni yetishmasligi esa nodonlikning darakchisi ekanligini yaxshi tushunadi

Samimiy xushmuomalalik - bunday rahbar sofdil, ochiq ko'ngil bo'ladi, chin yurakdan gapiradi. Qo'l ostidagilarga sadoqat bilan ixlos qo'yib xizmat qiladi. Ular samimiylikning og'ir va juda nozik masala, u aql va chuqur ma'naviy odobni talab etishini, shuningdek, kimki o'zgalar bilan nosamimiy munosabatda bo'lishga odatlangan ekan, u pirovard natijada o'z-o'ziga ham samimiy bo'lolmay qolishini yaxdsh tushunishadi.

Donolaming aytishlaricha xushmuomalalikning quyidagi asosiy belgilari bor: insof, aql, ilm, hilm(muloyim), olijanoblik, ko'rkam fe'l, yaxpshlik, sabr va muloyimlik.

Rahmdillik - bunday rahbar barchaga rahm-shafqatli bo'ladi. Ular boshqalami ko'p narsada kechirishadi, ammo o'zlarini esa hech narsada kechirishmaydi. Ular rahm-shavqat insonlarning eng oliy fazilatlaridan biri ekanligini, rahm-shavqatli kishi doimo odamlarga yordam qo'lini cho'zishini, o'jiz va notavon kishilardan xabar olib turish lozimligini yaxshi tushunadilar.

Xushxulqlik - bunday rahbar inson go'zalligining asosi uning chiroyli xulqida ekanligini, aynan xushxulqlik insonni ulug'likka olib

228

borishini, yoqimli xulq egasidan barcha katta-kichik xursand bo'lishini, bunday xulq egasi boshqalami xursand qilishidan tashqari, o'zi ham doimo xursand yurishini, boshqalardan esa o'ziga muhabbat va muloyimlik qaytishini yaxshi tushunadi.

O‘n uchinchi bob bo‘yicha xulosa

Mazkur bobda menedjment madaniyati tushunchasi, menejment madaniyatining asosiy elementlari va rahbarlikning boshqaruv uslubi tushunchalarini yoritishda bir nechta tayanch madaniyat, jamiyat madaniyati, shaxs madaniyati, inson faoliyati, moddiy madaniyat, ma'naviy madaniyat, insoniyat madaniyat, ma'naviyat, menejment madaniyati, huquqiy meyor, iqtisodiy meyor, tashkiliy meyor, texnikaviy meyor, estetik talab, kooperatsiya, boshqamv madaniyati, rahbar madaniyati, odob, imon, iqrar, uslub, boshqamv uslubi, ish uslubi, rahbaming ish uslubi kabi iboralardan keng foydalanilgan.

Ma'naviyat keng tushuncha bo'lib, ma'rifat va madaniyat tushunchalarini qamrab oladi. Ma'naviyat inson ko'rki bo'lib, uning ichki va tashqi dunyosida namoyon boiadi. Bu mx va aql bilan uzviy bogiiq. Menejment madaniyati juda muhimdir

Menejment madaniyati inson madaniyatining tarkibiy qismi boiish bilan birga qator o'ziga xos xususiyatlarga xam ega. Madaniyatga ega boiish menejer uchun faqat zarar emas, balki shartdir, chunki xar bir tashkilotning xar bir bolinmasi samarali ishlashi uchun uning xodimlari yuksak madaniyatga ega bulishlari kerak.

Uslub - bu ishlash, boshqarishdagi o'ziga xos yol, usul ma'nosini anglatadi. Boshqamv uslubi - bu ma'lum bir rahbaming boshqamv jarayonida qollovchi o'ziga xos va o'zgarmas usul va harakatlari yig'indisidir. Ish uslubi - bu boshqaruv funksiyalarini samarali bajarish maqsadida biror bir organning yoki rahbaming bo'ysunuvchilarga aniq va nisbatan barkaror ta'sir qo'rsatish usuli va yollari majmuasidir.

O‘z-o‘zini nazorat uchun savollar

1. Rahbarlik uslublari va turlari.
2. Madaniyatning kanday turlari bor?
3. Mulokot olib borishda madaniyat.
4. Boshqamv qarorlarini qabul qilish madaniyati.
5. Boshqaruv usullaridan foydalanishda rahbaming uslubi.

6. Menejmentda xuquqiy meyorlar tushunchasi.
7. Iqtisodiy meyorlarga qanday xujjatlar kiradi?
8. Menejment madaniyatining asosiy elemenlari.
9. Menejment madaniyati tarkibiga izoh bering?
10. Uslubva boshqaruv, ish uslublari haqida tushuncha bering? 11
- .Demokratik uslubning qanday belgilari bor?



Uzoq ishlayman desang - aqlingni rahbar oldida
kolsatma.

Bu achchiq bolsa-da, sharqona hat falsafasi!

E.D.Yusupov

XIV- BOB NIZO VA STRESSLARNI BOSHQARISH NAZARIYASI

Kalitli soʻzlar: nizo, adovat, ixtilof, nifoq, psixologik iqlim, ruhiy iqlim, ichki shaxsiy nizo, shaxslar oʻrtasidagi nizo, formal va noformal guruh, ochiq va yopiq nizolar, obyektiv va subyektiv nizolar, konstruktiv va destruktiv nizolar, muvofiqlashtirish va integratsiyalash, disfunktsional oqibat, stress, konstruktiv va destruktiv stress, fiziologik va psixologik stress, emotsional stress, emotsional tuygʻusi, hissiy zoʻriqish.

1. NIZOLAR TABIATI, TURI VA SABABLARI

Nizolar tabiati. Oʻzbek tilining izohli lugʻatida **nizo** tushunchasi quyidagicha talqin qilinadi: “Nizo - bu oʻzaro kelishmovchilik yoki qarama-qarshilik, dushmanlik, adovat orqasidan tugʻilgan holat, munosabat, ixtilof, nifoq”.

"Nizo" soʻzi lotincha soʻzdan olingan boʻlib, soʻzma-soʻz tarjimasi “toʻqnashuv” degan maʼnoni anglatadi.

Nizo-qarama-qarshi maqsadlar, manfaatlar, pozitsiyalar, fikrlar, oʻzaro raqiblar yoki oʻzaro munosabatlar subyektlari oʻrtasidagi toʻqnashuv⁶³. Nizolar hayotimizning abadiy hamkoridir. Ular odamlarning oʻzaro muqarrar va bir-biri bilan taʼsiri bor ekan, ular doimo mavjud boʻladi.

Dastlabki boshqaruv ishlarida tashkilot ichida yuzaga keladigan nizolami, odatda, juda salbiy hodisalar deb qaraldi.

Har qanday nizoning markazida guruh dinamikasini kuchaytirish, jamoani rivojlantirish va uning orqaga ketishi mumkin boigan ziddiyatli vaziyatlarni oldini olish.

Zamonaviy nuqtai-nazardan, samarali boshqaruv otsida boigan tashkilotlarda ayrim nizolar nafaqat boiishi mumkin, balki kerakli ham boiishi mumkin. Albatta, ziddiyat har doim ham ijobiy bolavermaydi. Baʼzi hollarda u shaxsiy ehtiyojlarni qondirishga va tashkilotning maqsadlariga erishishga xalaqit berishi mumkin. Ammo baʼzi hollarda ziddiyat turli nuqtai nazarlarni aniqlashga yordam

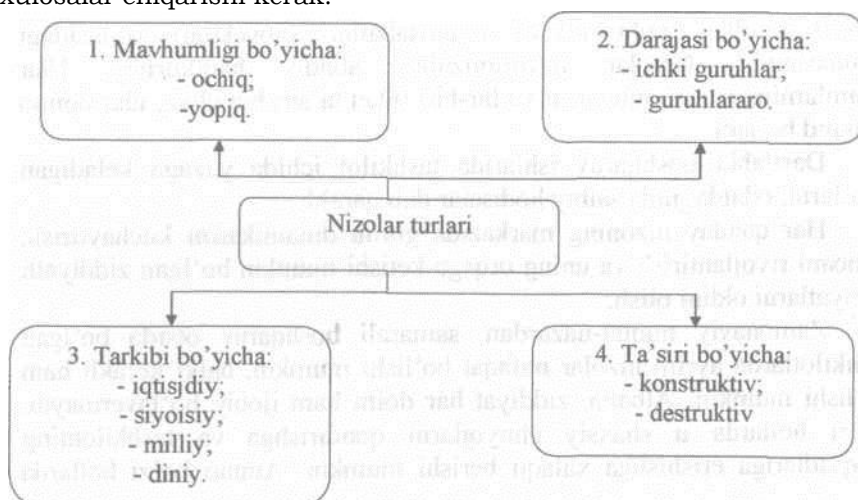
⁶³ https://stadbooks.net/638567/tarizm/ponyatie_konflikta_obschaya harakteristika

beradi, qo'shimcha ma'lumot beradi, ko'plab muqobil va muammolarni aniqlashga yordam beradi. Bu guruh tomonidan qaror qabul qilish jarayonini yanada samaraliroq qiladi, shuningdek, odamlarga o'z fikrlarini va fikrlarini ifoda etish va shu bilan hurmat va kuchning shaxsiy ehtiyojlarini qondirish imkonini beradi. Bundan tashqari, rejalar, strategiyalar va loyihalarni yanada samarali bajarishga olib kelishi mumkin.

Nizolar turlari. Nizolarning ko'plab tasnifi mavjud. Boshqarish jarayonida nizo - bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar o'rtasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligi tufayli vujudga keladigan vaziyat.

Ishlab chiqarishdagi nizolar kishilar kayfiyatiga salbiy ta'sir qiladi va ularning ish qobiliyatini pasaytiradi, jamoadagi **“psixologik iqlim”**ni yomonlashtiradi, kadrlar qo'nimsizligini ko'paytiradi. Shuning uchun bu masalalarga doimo e'tibor berish, mehnat jamoalarini boshqarishni, kadrlar turg'unligini ta'minlovchi shartlardan biridir. Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar oldini olishning barcha imkoniyatlaridan foydalanish lozim.

Nizo qanday xarakterga ega bo'lmasin va u qay darajada katta bo'lmasin, barcha hollarda nizoning sabablari hamda uni vujudga keltirgan holatlar diqqat bilan tahlil qilinishi lozim. Rahbar har bir aniq vaziyatning tagiga adolat va obyektivlik bilan yetishi, tegishli xulosalar chiqarishi kerak.



21-rasm. Nizolar turlari.

erf

Sotsiologlar tadqiqotlarining ko'rsatishicha, **“ruhiy iqlim”** yaxshi

bo'lgan hamda intizom ancha yuqori bo'lgan joyda faqat iqtisodiy ko'rsatkichlar yuksak emas, balki nizolar ham anchagina kam, xodimlarning o'z mehnatidan katta qoniqish olayotgani ko'zga tashlanib turadi. Xodimlar noroziligi yuksak talabchanlik va ishlab chiqarishning ba'zi jihatlarini yaxshilash, bu bilan mehnat unumdorligini oshirish istagining natijasi sifatida ijobiy sabablarga ham ega bo'lishi mumkin.

Ijtimoiy psixologiyada, nizolarning tarkibiy elementlari sifatida, bir tomondan obyektiv ziddiyatli vaziyat va uning qarama-qarshi tomoni, ya'ni obrazi bir-birdan ajralib turadi⁸⁷.

Shu munosabat bilan amerikalik psixolog M. Doych quyidagi turdagi nizolarni ko'rib chiqishni taklif qildi:

1. Obyektiv va etarlicha qabul qilinadi haqiqiy nizolar.
2. Tasodifiy, yoki shartli, osonlik bilan hal qilinishi mumkin boigan nizolar.
3. Aralash nizolar - bu aslida "aniq" nizolar orqasida butunlay boshqacha narsa yashirilganda yuzaga keladi.
4. Noto'g'ri e'tirof etilgan nizolar.
5. Yashirin nizolar. Tashkilot a'zolari ongsiz ravishda mavjud bo'lgan qarama-qarshiliklarga asoslanganda.
6. Faqat tashkilotning his-tuyg'ulari tufayli obyektiv sabablarsiz mavjud bo'lgan yolg'on nizolar.

Ichki shaxsiy nizo bir kishining o'ziga bir-biriga zid topshiriqlar berilib, rahbarning pirovard talabi bir-biriga mos kelmay, bajamvchi bunday holda nima qilishini bilmay xunob bo'lgan hollarda vujudga keladi.

Tadqiqotlar va kuzatishlar bunday vaziyatlar: ishchining o'z ishidan qoniqmaganlik, o'ziga va korxonaga ishonchsizlik, shuningdek, xodimda asab buzilishi holatlarining tez-tez sodir bo'lib turishi natijasida vujudga kelishini ko'rsatadi.

Shaxslararo nizo hayotda eng tarqalgan nizolardir. Bunday nizolar, masalan:

***oilada:**

- ***er bilan xotin o'zaro o'rtasida;***
- ***otabulan farzand o'rtasida;***
- ***onabulan farzand o'rtasida;***
- ***farzand bilan farzand o'rtasida*** va hokazo.

⁸⁷ <https://center-yf.ru/data/statA/idy-konfliktov.php>

• **ishlab chiqarishda:**

- **xodimbilan xodim o'rtasida;**
- **xodimbilan rahbar o'rtasida;**
- **rahbar bilan rahbar o'rtasidava** hokazolaro'rtasida bo'lishi

mumkin.

Shaxslar o'rtasidagi nizo ko'p hollarda ulaming u yoki bu masalaga bo'lgan nuqtai nazarlarining mos tushmasligi, rahbarlar o'rtasida resursلامي taqsimlash, xodimlar bilan rahbar o'rtasida esa ish sharoitini qoniqarsizligi kabilar yuzasidan vujudga kelishi mumkin. Bir lavozimga ikki nomzod qo'yilganda ham shu turdagi nizolar kelib chiqish hollari boiadi.

Shaxslar to'qnashuvi ham shaxslararo nizo tufayli boiishi mumkin. Zero, har xil toifa, fe'dagi odamlar hamma vaqg ham bir-birlarini tushunavermaydilar. Garchi bir ko'rinishda bizga shunday tuyulsada, shaxslararo nizolaming 75-80 foizi moddiy manfaatdorlik zahirida sodir boiadi.

Aholida shaxsning gumh bilan to'qnashuvi ham alohida shaxs va guruh o'rtasidagi kelishmovchilik oqibatida boiadi. Masalan, mahsulot ishlab chiqarishni ko'paytirish yoilaridan biri uning narxini nisbatan pasaytirish yoiidir. Bu masalani korxona yigilishida muhokama qilish jarayonida bir guruh xodimlar bunday yo'l korxona zimmasiga yuklatilgan rejani bajarilishiga imkon berishini aytsa, boshqa bir xodim bimday yoi mahsulot sifatining pasayishiga, uning ustiga-ustak hozirgi ishlab chiqarayotgan mahsulotning sifati shundoq ham raqobatdosh korxonalarda ishlab chiqarilayottan aynan shunday turdagi mahsulot sifatidan past ekanligiga shama qilib, bu yoining noto'g'riligini isbotlamoqchi boiadi.

Bu yerda bir gumh xodimlaming fikri alohida xodimning fikriga mos tushmayapti. Bunday holat ham nizo kelib chiqishi uchun sabab boiadi.

Har bir ishlab chiqarish jamoasida xodimlaming o'zaro munosabati ikki tarkibiy doirada:

• **formal (yoki rasmiy)**

• **noformal (yoki norasmiy)** doirada amalga oshadi. **Formal guruh** xodimlaming ishlab chiqarish va ijtimoiy faoliyatidagi ma'muriy jihatdan mustahkamlangan rasmiy aloqalarini ko'rsatib beradi. Formal gumh kishilarning lavozim burchlaridan kelib chiquvchi o'zaro munosabatlariga ko'ra belgilanadi.

Noformal guruh shaxsiy simpatiya va antipatiyalar asosidagi norasmiy munosabatlami, manfaatlaming umumiyiligini,

xarakterlamining

234

o'xshashligini, o'zaro bir-birini tushunishni ifodalaydi.

Har ikkala guruh doimo bir-biriga ta'sir qilib turadi va shu jarayonda nizoli holatlar ham vujudga kelib turadi.

Guruhlararo nizolarga:

- boiimlar bilan boiimlar o'rtasidagi;
- ma'muriyat bilan kasaba uyushmasi o'rtasidagi;
- bo'limlar bilan ma'muriyat o'rtasidagi;
- bo'limlar bilan kasaba uyushmasi o'rtasidagi nizolar misol

bo'la oladi.

Bu turdagi nizolar ayniqsa, bir yo'nalishdagi boshqaruv guruhlar bilan shtabli boshqamv guruhlar o'rtasida sodir boiadigan nizoli vaziyatlarda yaqqolroq ko'rinadi.

Shtabli boshqamv guruhlarida band boiganlar, odatda bir yo'nalishdagi boshqamv guruhlarida band boiganlarga qaraganda yosh va iqqidorli kishilar boiadilar. Ular ko'pincha "ko'cha" so'zlari bilan muomala qilishni xush ko'radilar. Bu esa guruhlar o'rtasidagi muomalani jiddiylashtiradi. Bir yo'nalishdagi rahbarlar axborotlarni olish nuqtai nazardan shtabli rahbarlarga tobe ekanliklarini pesh qilib, ular bergan tavsiyalarini rad etishlari mumkin.

Ekstremal sharoitda bir yo'nalishdagi rahbarlar shtabli rahbarlar tomonidan qilinadigan tavsiyalarning shunday variantini ataylab tanlaydilarki, bu variant pirovard natijada mazkur ishning barbod boiishiga sabab boiadi. Bu harakat mutaxassislarni "o'z o'miga qo'yish" yoki o'ch olish maqsadida qilingan harakat boiadi. Bundan g'azablangan shtabli rahbarlar bir yo'nalishdagi rahbarlarni axborotga kirib borishini yanada qiyinlashtirib, ularni o'zlariga tobeligini kuchaytiradi.

Bunday hollarda nizoli vaziyat yuzaga keladi va bora-bora u pishib o'zaro to'qnashish sodir boiadi.

Bir korxona doirasidagi boiimlarning maqsadlari bir-biriga mos tushmasligi sababli ham tez-tez nizolar chiqib turadi. Masalan:

- korxonaning muayyan boiimi o'zining mahsulotlarini chetga sotib yuqori foyda olishni, shu korxona doirasidagi boiimlarga past narxda sotib foyda olishdan afzal ko'radi;
- kunduzgi smenada band boigan tibbiy xodimlar ishchilarga xizmat ko'rsatish darajasi past boiganligidan kechki smenadagi band boigan tibbiy xodimlar ustidan shikoyat qilishlari mumkin va aksincha;
- tovarlarni sotish boiimi iste'molchilarning talabini qondirish

uchun har doim omborda ko'proq tovar g'amlamasini yetarli boiishini xohlasa, ishlab chiqarish boiimi esa bundan manfaatdor emas, chunki bunday ish tutish ishlab chiqarish xarajatlarining oshishiga, bu esa o'z navbatida mahsulot bahosining oshishiga olib keladi.

Guruhlararo nizolar o'z tabiatiga ko'ra aralash nizolardir, chunki ulaming vujudga kelishi barcha yuqoridagi nizo turlarining ta'siri ostida bo'ladi.

Mavhumligiga qarab nizolar ochiq yoki yopiq ko'rinishlarda bo'lishi mumkin.

Ochiq nizolar odatda qarama-qarshi tomonlaming ko'z oldida, to'g'ridan-to'g'ri vujudga keladi. Ular to'qnashish sodir boigunga qadar toiiq yetilgan boiadi. Bunday nizolar rahbariyat nazorati ostida turganligi sababli, korxona uchun unchalik xavf tug'dirmaydi va ulami boshqarish oson kechadi.

Yopiq nizolar o'ta xavflidir. Bunday nizolami asta-sekin, belgilangan fursatda portlaydigan minaga o'xshatsa boiadi. Agar nizo hali "yetilmagan" yoki ulami odamlar nigohidan yashirilsa, boshqacha qilib aytganda, nizo kishilar "ichida" boisa, bilingki, bu nihoyatda xavfli va uni boshqarish juda qiyin. Yopiq nizolar ko'pincha fitna, ig'vo, hiyla- nayrang, fisq-fasod shaklida rivojlanish oqibatida vujudga keladi. Ular oraga nifoq solish, buzg'unchilikka qaratilgan boiib, yolg'on-yashiq, uydirma, bo'hton gaplar muxoliflar uchun asosiy qurol vazifasini bajaradi.

Ochiq nizolar ko'pincha nido, chaqiriq shaklida rivojlanishi oqibatida vujudga keladi. Ular ochiqdan-ochiq chaqiriq, tovush chiqarish, da'vat etishda o'z ifodasini topadi. Bunda bir guruh xodimlar o'zlariga qarama- qarshi boigan rasmiy yoxud norasmiy gurahlaming manfaatini o'zining manfaati tomon burishga harakat qiladi.

Xarakteriga qarab nizolar obyektiv yoki subyektiv nizolarga boiinadi.

Obyektiv nizolarga korxonaning rivojlanish jarayonida yuzaga chiqadigan real kamchiliklar va muammolar bilan bogiiq nizolar kiradi. Bu nizolar amaliy nizolar boiib, ishlab chiqarishni rivojlantirish, rahbarlik uslubini takomillashtirish, korxonada normal "ruhiy iqlim"ni yaratish uchun xizmat qiladi.

Subyektiv nizolarga kishilarning u yoki bu voqelikka boigan shaxsiy fikrlarining turlichaligi oqibatida vujudga keladigan nizolar kiradi. Bu nizolar tabiati bo'yicha his-tuyg'uga, hissiyotga berilish, qiziqqonlik oqibatida yuzaga chiqadi. Odatda, bunday nizolar bir-

birini ruhan ko'ra olmaydigan yoki bir-birini tushunmaydigan yoxud tushunishni xohlamaydigan kishilarning qarama-qarshi fikrlari oqibatida

vujudga keladi.

Oqibat natijasiga qarab, nizolar konstruktiv va destruktiv nizolarga bo'inadi.

Konstruktiv nizolar korxonada maqsadga muvofiq o'zgartirishlar qilinishini, oqibatda esa nizo chiqadigan obyekt (sabab)ni bartaraf etishni nazarda tutadi. Agar nizo hech qanday asosga ega boimasa, unda bu nizo **destruktiv nizo** deb yuritiladi. Bunday nizolar xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni barbod etadi, so'ngra ishlab chiqarish jarayonini, boshqaruvchilarni izdan chiqarish payida boiadi.

Shuni nazarda tutish kerakki, har qanday konstruktiv nizo, agar o'z vaqtida oldi olinmasa, destruktiv nizoga aylanadi, ya'ni kishilar bir-biriga nisbatan nafratlarini namoyish etish, boiar-boimasga timoq ostidan kir izlash, har bir so'zdan ilgak topish, atrofdagilarning qadr-qimmatini yerga urish, o'zining fikrini zo'rlab tirkash, yetilgan muammolarni hal qilishdan bosh tortish harakatida boiaveradilar.

Aksariyat hollarda, konstruktiv nizolarning destruktiv nizolarga aylanishi nizoda qatnashuvchilarning shaxsiy hislatlari bilan bogliq boiadi. Mutaxassislar kishilar o'rtasida ortiqcha nizolarni tarqatishga sababchi boiuvchi olti toifadagi "nizoli" shaxslarni ajratishadi:

Bu jarayonning birinchi bosqichida nizo chiqishi uchun vaziyat tugiladi, ya'ni tomonlar manfaatlarining qarama-qarshiligi obyektiv ravishda namoyon boiadi. Ammo ochiqdan-ochiq to'qnashuv sodir boimaydi. Bunday holat har ikkala tomon tashabbusi bilan yoki "merosdan" qolgan nizoning ta'siri ostida vujudga kelishi mumkin.

Nizoli vaziyatning obyektiv ravishda vujudga kelishiga bevosita qarama-qarshi tomonlarning o'zlari yoki ularning muxoliflari sababchi boiishi mumkin. Ular turlicha daraja (rang)ga ega boigan tomonlardir. Masalan:

- *darajali muxoliflar - bu shaxslar;*
- *darajali muxoliflar - bu guruhlar;*
- *darajali muxoliflar - bu tashkilotlar;*
- *darajali muxoliflar - bu dialog c hog 'ida o'z-o'zidan qaror qabul qiluvchi shaxslar. Nizoning rivojlanishidava sodir bo'lishida ularning ta 'siri deyarli bo 'Imaydi.*

Nizoning sabablari⁶⁴. Tashkilot guruhlarida sogiom ijtimoiy-psixologik muhitni yaratish vazifasi ularning a'zolari o'rtasida nizolarning sabablarini aniqlash zarurligini taqozo etadi

⁶⁴ <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/konflikt>

Jamoa a'zolarining prinsipialligi hamda kamchiliklar bilan murosa qilmaslik istagi jamoaning yuksak faolligi va tashabbusi tufayli yuzaga keladi.

Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar turli sabablarga ko'ra vujudga kelishi mumkin. Ulardan:

- mehnatni tashkil qilishdagi kamchiliklami;
- haq to'lashning takomillashtirilmagani;
- yomon mehnat sharoitlarini;
- mehnat haqidagi qonunlarni buzishini;
- rahbarlikning qoniqarsiz saviyasini;
- o'zaro munosabatlar madaniyatining past saviyasini va hokazolarni ko'rsatish mumkin.

Barcha nizolarni paydo bo'lishining bir nechta sabablari bor, ularning asosiy lari:

1. Resurslarning cheklanganligi,
2. Vazifalarning o'zaro bog'iqligi,
3. Maqsadlardagi har xillik,
4. Erkinlik, mustaqillik va o'z qadrini bilishdagi har xillik,
5. Manmanlik, qaysarlik,
6. Kommunikatsiya - o'zaro aloqaning qoniqarsizligi.

1. Resurslar cheklangan. Korxonada nizolarga olib keladigan eng keng tarqalgan sababdir, chunki hatto eng yirik tashkilotlarda resurslar cheklangan va odamlar har doim kamroqroq emas ko'proq narsani olishni xohlashadi va o'z ehtiyojlari har doim qondirish uchun harakat qiladilar.

Hattoki eng ulkan korxonalarda ham resurslar cheklangan bo'лади. Rahbariyat materiallar, mehnat va moliyaviy resurslarni o'z tasarrufidagi bo'limlarga innumkorxona maqsadini amalga oshirish nuqtai nazardan taqsimlashi kerak. Biriga asossiz ko'p, biriga oz taqsimlash so'zsiz nizoning kelib chiqishiga sabab bo'лади. Hamma ham ko'proq undirib olish payida bo'лади

2. Vazifalarning o'zaro bog'iqligi. Vazifalarning o'zaro bog'iqligi mojaro yuzaga kelishi ehtimolini oshiradi. Bunday imkoniyat bir kishi yoki kishilar guruhi vazifalarni bajarishga bog'liq bo'lgan joyda yuzaga keladi.

Bir mahsulotni ishlab chiqarish bilan shug'ullanadigan bir nechta muhandis turli darajadagi professional malakaga ega bo'lishi mumkin. Bunday holda, yuqori malakali mutaxassislar zaif muhandislar ishni bajarishga to'sqinlik qilayotganidan norozi bo'lishi mumkin, ikkinchisi esa ularni imkonsiz deb hisoblaydi.

Mehnat taqsimoti barcha bo'g'inlarni bir-biri bilan bog'lab qo'yadi. Bunday sharoitda bir kishi yoki bir guruh kishilarning bajaradigan ishi boshqa bir kishi yoki boshqa bir guruh ishiga bog'liq bo'lib qoladi. Masalan, ishlab chiqarish bo'limi xodimlardagi mehnat unumdorligining past darajada ekanligini ulardagi uskunalarining yomon sifatli ta'mirlanganligi bilan bog'lab, ta'mirlash bo'limiga ayb qo'yadi. Ta'mirlash bo'limi esa o'z navbatida, bo'lim uchun zarur bo'lgan mutaxassislarni o'z vaqtida ishga qabul qilmagan kadrlar bo'limiga shunday e'tirozni bildiradi va hokazo. Ko'rib turibsizki, noroziliklar hamma bo'g'inlarda bor. Aynan shular nizoni kelib chiqishiga sabab bo'ladi.

3. Maqsadlardagi har xillik. Ixtisoslashtirish qanchalik chuqurlashsa, shunchalik bo'limlar ko'proq o'z e'tiborlarini korxonaning umumiy maqsadini bajarishga emas, balki xususiy o'z bo'limi maqsadini amalga oshirishga qaratadi. Masalan, sotish bo'limi o'zining ish ko'lamini oshirish va raqobatbardoshligini mustahkamlash maqsadida ishlab chiqarish bo'limidan imkoniyat boricha mahsulot assortimentini ko'paytirishni talab qiladi. Ammo ishlab chiqarish bo'limi uchun mahsulot assortimentini xilma-xil qilib ishlab chiqarish emas, balki harajat va samaradorlik nuqtai nazardan assortimenti turli-tuman bo'lmagan mahsulotni ishlab chiqarish ma'qulroqdir. Ko'rinib turibdiki, bu yerda ham manfaatlar turlicha.

4. Erkinlik, mustaqillik va o'z qadrini bilishdagi har xillik. Eng ko'p hollarda uchraydigan sabablardan hisoblanadi. Masalan, bo'y-sunuvchi o'z fikrini aytishga har doim haq-liman deb aytsa, rahbar bunga javoban fikringizni faqat biz "so'ragan paytda aytishingiz mumkin" desa. o'z-o'zidan nizo uchun vaziyat tug'iladi. Yoki, tadqiqot bo'limidagi yuqori malakali xodim ham nima uchun o'z qadrini bilmasligi kerak? U ham maslahat berish huquqiga ega-ku.

5. Manmanlik, qaysarlik. Shunday xodimlar borki, faqat o'zining fikrini ma'qullaydi, murosaga hech ham bormaydi. Bunday odamlar g'alvaning ini. Ular bilan nihoyatda ehtiyotkorlik bilan munosabatda bo'lish kerak.

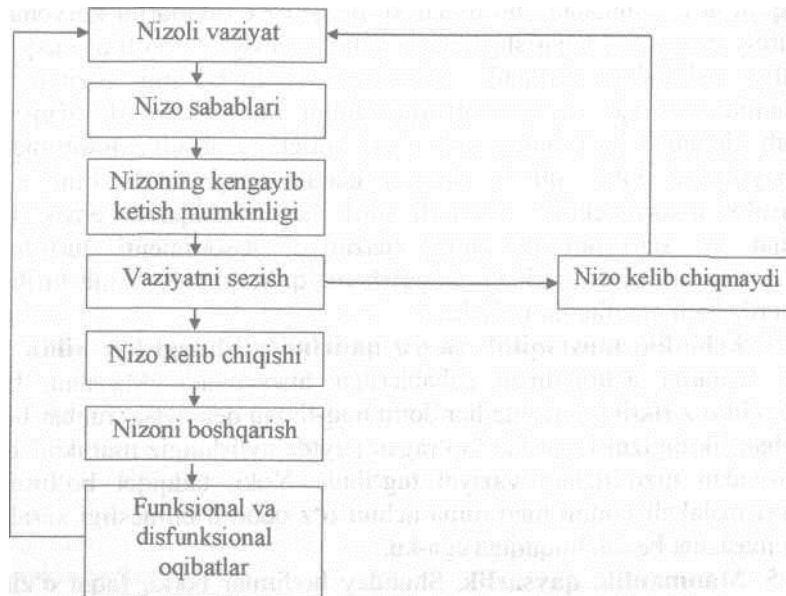
6. Kommunikatsiya - o'zaro aloqaning qoniqarsizligi. Axborotning xodimlarga yetib bormasligi yoki uning juda ham sust bo'lishi nizo chiqish uchun o'am sabab, ham oqibat bo'lishi mumkin. Agar raxbariyat xodimlariga o'z vaqtida yangi joriy qilinayotgan ish haqi tizimi to'g'risidagi axborotni yetkazmasa, demakki xodimlarning mehnat unumdorligini oshirishdagi manfaatdorligi o'zgarmay qoladi

Nizoli vaziyatning boshqa bir unsuri - bu ayni shu vaziyatni keltirib chiqaruvchi obyekt. Ko‘pincha shu obyektni “boiisha olmaslik” yoki uni “boiishdagi” adolatsizlik sababli, nizoli vaziyat vujudga keladi. Natijada ziddiyatga boruvchi tomonlar o‘zlarining manfaatlari yoiida hal qiluvchi mavqeni egallashga urinadilar.

Nizoli vaziyatning tashqi unsurlari ham mavjud. Bular quyidagilardir:

- haddan tashqari hissiyotga berilish;
 - fikrini aniq izhor eta olmaslik;
 - bir-birini tushunishni xohlamaslik;
- asosga ega boimagan noshukurlik va hokazo.

Nizoning kelib chiqishi va to‘qnashishining sodir boiishi bir butun jarayon boiib, quyidagi bosqichlami o‘z ichiga oladi (22-rasm).



22-rasm.Nizoni kelib chiqishi va to‘qnashish jarayoni modeli⁸⁹

Nizo sabablari (2-bosqich) va uning kengayish ehtimoli (3-bosqich)ni o‘z vaqtida sezish, (4-bosqich) nizoning yuzaga chiqmasligiga olib keladi. Agar jarayonga e‘tiborsizlik bilan qaraladigan boisa, u holda nizoning kelib chiqishi tabiiy (5-bosqich), Endi uni boshqarish (6-bosqich)

zaruriyati tug‘iladi. Boshqarishning samaradorligiga qarab, nizoning oqibatlari funksional va disfunktsional ko‘rinishlarda boiishi mumkin

(7- bosqich).

Nizoning yettita funksional oqibati ma'lum. Bu oqibatlar nizoni boshqarishning ijobiy samara berganligini ifodalaydi. Masalan, birinchi oqibat:

- nizoni hal qilishda har ikkala tomon uchun ma'qul qaror qabul qilinishida namoyon boiadi. Qarama-qarshi tomonlar nizo yechimiga teng manfaat nuqtai nazaridan yondoshilganidan mamnun qoladilar. Bunday oqibat o'z navbatida nizo yechimi bo'yicha qabul qilinadigan qaror to'siqlarini, ya'ni qarama-qarshi tomonlarning bir-biriga boigan:

- adovatni;
- xusumatni;
- dushmanlikni;
- adolatsizlik kabi g'arazli to'siqlarni yumshatishga yoki

butunlay yo'qotishga imkon beradi.

Funksional oqibatning boshqa ko'rinishida qarama-qarshi tomonlarning ko'proq hamkorlik qilishga, hattoki kelgusida ham o'rtada nizo chiqarmaslikka boigan moyilliklari namoyon boiadi.

Funksional oqibat qarama-qarshi tomonlarning o'zaro sir saqlashlari, go'yo "aytiladigan fikr ular manfaatlariga zid keladi", degan gumon bilan atayin aytilmay qolgan fikrlarda ham o'z aksini topishi mumkin. Aslini olganda, bunday oqibat ham qaror qabul qilish sifatini oshirishga undaydi, chunki bunday holat qarshi tomonning yuzaga kelishi mumkin boigan nizo sabablari va obyektlarini yanada chuqurroq tahlil qilishga, unga "tashxis" qo'yishga undaydi.

Funksional oqibat ochiqdan-ochiq ko'rinishdagi noroziliklarda namoyon boiishi mumkin. Ular turli nuqtai nazarlar mohiyatini ochishda, qo'shimcha axborotlarni olishda, muqobil yechimlarni topishda tomonlar uchun imkon beradi.

2. NIZOLI VAZIYATNI BOSHQARISH VA UNING USULLARI

Agar nizolarni boshqarishning samarali yo'li topilmasa, u holda maqsadga erishishga halaqit berydigan quyidagi ko'rinishdagi **disfunksional** oqibatlar yuzaga kelishi mumkin, ya'ni:

- qoniqilmaganlik, mamnun bo'lmaganlik, norozilik;
- yomon ruhiy holat;
- qo'ng'irsizlikning oshishi;

- mehnat unumdorligining pasayishi;
- kelajakda hamkorlikning susayishi;
- o'zining guruhiga ko'proq sadoqat va boshqa guruhlar bilan raqobatni susaytirish;
- qarshi tomonni faqat “dushman” deb gumonsirash, o'zining maqsadi ijobiy, qarshi tomonning maqsadini esa faqat salbiy deb o'ylash;
- hamkorlikka chek qo'yish va qarama-qarshi tomonlar bilan nizoga chiqish;
- o'zaro munosabat va hamkorlikni susaytirib, adovatni, xusumatni kuchaytirish;
- urg'imi o'zgartirish: diqqat-e'tibomi ko'proq real muammoni yechishga emas, balki nizo jarayonida “g'olib” chiqishga qaratish.

Bu oqibatlar faqat salbiy tomonga ishlaydi va nizo yetilmagan bo'lsa

- yetiltirishga, to'xtab turgan boisa - qo'zg'atishga, jiddiy boimasa - jiddiylashtirishga, to'qnashish ehtimol boiib turgan boisa uni amalga oshishiga xizmat qiladi; qisqasi adovat tegirmoniga suv quyadi.

Nizoli vaziyatlarni boshqarishning bir qator samarali usullari mavjud. Ularni quyidagi ikki yirik guruhga bo'lish mumkin.

Ta'kidlaganimizdek, rahbar nizoli vaziyatlarning kelib chiqish sabablarini faqat kishilar harakatlaridagi tafovutlardan deb bilmasligi kerak. Albatta, bu ham qandaydir aniq holatda nizoli vaziyatning vujudga kelishida muhim omil vazifasini bajarishi mumkin. Ammo u ta'sir etuvchi omillarning faqat bittasidir. Shu sababli rahbar, eng avvalo nizoni keltirib chiqaruvchi omillarning tahlilini qilishi, so'ngra esa u yoki bu usulni qo'llash bo'yicha qaror qabul qilishi kerak.

Tarkibiy-tashkiliy usullarga quyidagilar kiradi:

Ishga boigan talabni tushuntirish usuli. Bu usul disfunktsional usulga mutlaqo zid boiib, bunda har bir xodim va boiimlardan qanday natija kutilishi tushuntiriladi. Bu yerda ularga quyidagilar eslatiladi:

- ***erishishi lozim bo'lgan natija ko'rsatishi;***
- ***kim axborotni topshiradi va kim uni qabul qiladi;***
- ***mas'uliyat, javobgarlik va vakolat tizimi;***
- ***aniq siyosat, tartib-qoidalar*** va hakazo.

Rahbar bu masalalarni o'zi uchun aniqlashtirish maqsadida emas, balki har bir vaziyatda, har bir xodim va boiim qay tarzda ish tutishini, ularni nima kutishini tushuntirib bermog'i lozim.

Muvofiqlashtirish va integratsiyalash usuli. Bu usul ***og'zaki buyruq (amr)*** zanjiri deb yuritiladi.

Boshqarishda vakolatlar iyerarxiyasini, ya'ni mansablarga ko'ra

242

darajama-daraja bevosita itoat etish, bo'ysinish tartibini o'rnatish kishilarning o'zaro harakatlarini, korxona ichidagi axborotlar oqimini, qarorlar qabul qilishni tartibga tushiradi, muvofiqlashtiradi.

Agar ikki yoki undan ko'proq bo'sunuvchilar o'rtasida u yoki bu masala yuzasidan qarama-qarshilik, kelishmovchilik chiqib qoladigan bo'lsa, bunday ixtilofni ulaming tegishli boshliqlariga aytirib hal qilish mumkin. Bu yerda yakka hokimlik prinsipi juda ham qoi keladi.

Nizoli vaziyatlarni boshqarishda:

- **boshqarish iyerarxiyalarini;**

- **funksiyalararo aloqani ta'minlovchi xizmat bo'limlarini;**

- **funksiyalararo guruhlarini;**

- **maqsadli guruhlar va bo'limlararo yig'ilishlarni integratsiyalash** ham juda katta rol o'ynaydi. Masalan, o'zaro bir-biri bilan uzviy boglangan sotish va ishlab chiqarish bo'limi o'rtasida nizoli vaziyat yetilganligi payqab qolinsa, shu zamonotda uning oldini olish yoki bartaraf etish uchun buyurtma va sotishni muvofiqlashtiruvchi oraliq xizmat organi tuziladi.

Aynan shu organ sotish bo'limi bilan ishlab chiqarish bo'limiga qo'yilgan talab, aytaylik, ishlab chiqarish quvvatlarining to'liq bandligi, baho, mahsulotlarni yetkazib berish grafigi va hokazo aloqalar aniqlanadi va shu tarzda qaysi bo'lim haq, qaysi biri nohaqligi o'rnatilib, nizo chiqish oldi olinadi.

Umumtashkiliy maqsadlar. Bu usulning mohiyati - barcha qatnashchilarning harakatini, butun kuchini bosh maqsadning amalga oshirishiga safarbar qilish. Masalan, ishlab chiqarish bo'limining uchala smenasi o'rtasida nizoli vaziyat sodir bo'ladigan bo'lsa, uning oldini olish uchun darrov smenalar maqsadlari asosida bo'limning umumiy maqsadi aniqlab olinadi. Endi har bir smenaning rahbari bevosita smena manfaati nuqtai nazaridan emas, balki bo'limning umumiy maqsadi nuqtai nazaridan qaror qabul qiladi.

Mukofotlashning tarkibiy tizimi. Disfunktional oqibatlardan xoli bo'lish hamda kishilarning hatti-harakatlariga ijobiy ta'sir o'tkazish tufayli kelib chiqishi mumkin bo'lgan nizolarning oldini olish va ularni boshqarish uchun mukofotlash tizimi keng qo'llaniladi. Umumtashkilot, umumkorxonaning kompleks maqsadlariga erishishda jonbozlik ko'rsatgan, muammoning yechimiga kompleks yondoshib yon tarafdagilarga yordam ko'pchatishga harakat qilganlar albatta:

- **tashakkurnoma;**

- **mukofot;**
- **xizmam lavozumini ko 'marish** kabilar bilan taqdirlanushlaru lozim.

By o'rinda faqat mukofotlash emas, balki g'ayri qonuniy ish tutganyoki ymymkopxona manfaatiga zid hatti-harakat qilgan xodimish bo'limlarga tegishli jazolami belgilash ham kelib chiqishi mumkin bo'lgan nizolaming oldini olishda hal qiluvchi rol o'ynashini takidlamog joizdir.

Nizoli vaziyatlarning oldini olish yoki ziddiyatni yumshatishning beshta strategik usuli ma'lum.

Uzoqlashish. Komil inson janjaldan uzoqlashishga harakat qiladi. Kelishmovchilik avjiga chiqqanda u myhokamaga qatnashmaydi. Bunday usul nizoli vaziyatning yechilishiga manfaatdor boimagan va o'zaro manosabatlarning zohiriy yaxshiligicha qolishini istashgan hollarda tomonlar tarafidan qo'laniladi. Bimday xolatli zaruriyat hali yetilmagan yoki ziddiyatga chiqyuvchilarning lavozim darajalari yaqin bo'lgan hollarda kuzatiladi.

Agar ziddiyatsub'yektiv sabablar tufayli boigan bo'lsa, n holda uzoqlashish strategiyasi ma'qul strategiyadir. Chunki u tomonlarga tinchlanishga, vaziyat ustida yana bir bor fikr-mulohaza yuritib, fahm-farosat ila anglab olish, oqibatda esa qarama-qarshilikka borishga, uni davom ettirishga hech qanday asos yo'q degan xulosaga kelishiga imkon beradi. Agar ziddiyat obyektivsabablar tufayli yuzaga kelgan bo'lsa, uzoqlashish strategiyasihar ikkala tomonni mag'lubiyatga olib boradi. Chunki uzoqlashishdavrida vaqt cho'ziladi, nizoli vaziyatni chaqiruvchi sabablar chuqurlashadi, qisqasi **"yara gazak"** oladi.

Silliqlanish. Bu usul kishilarni yaxshilikka undash yo'li bilannizoni bartaraf qilishga qaratilgan. Ziddiyatli vaziyatda qarama-qarshi tomonlar bir-biri bilan hushmuomalali bo'lishga, arzimaganapsaga achchiqlanish, umuman bir vaqtning o'zida birga suzayotgan qayiqni **"qaltis tebratish"** yaramasligiga chaqirishadi.

Bunday usul ikkala tomondan bittasining lavozim darajasi yoki mavqe'si yuqori bo'lgan va u mazkur ziddiyat bo'yicha o'zini bahslashishga tushishni lozim deb bilmagan hollarda qo'llaniladi. Bunda ziddiyatga tushishdan voz kechgan tomon muxolifiga o'z istagiga erishishga imkon bersa-da, ikkala tomon o'rtasidagi dahshatli **"yong'irt"** so'nishi va kelajakda ham yaxshi munosabat caqlanib qolishiga erishiladi. Shu tariqa ishonch orqali vaziyat silliqlashadi.

Majburlash - bu tomonlardan birining xohish-irodasini, so'zini majburan, zo'rlab qabul qildirish. So'zini o'tkazmoqchi bo'lgan tomon qarshi tomoiming fikri bilan hisoblashmaydi, uni inkor etadi. Bunday strategiyani qo'llaydigan tomon tajavuzkorlik bilan o'z xohishini qarshi tomonga majburlab o'tkazadi. Bu usulni ko'proq rahbarlar qo'l ostida ishlaydiganlarganisbatan qo'llashadi.

Majburlash strategiyasi tashabbusni bo'g'adi, korxonada **“ruhiy iqlum”** ning beqarorligiga olib keladi. Ayniqsa, bu usulyuqori malakali, nisbatan yosh mutaxassislarda nafrat uyg'otadi.

Kelishuv. Nizoli holatdan muvaffaqiyatli chiqishning eng muhim sharti - bu murosaga kela olish. Kelishuv bilan nizolami hal etish, bu yuqori baholanuvchi strategik usul bo'lib, bunda ikkala tomonni qanoatlantiruvchi yechimga kelinadi.

Muammoni hal qilish. Bu usul barcha tomonlami qanoatlantiruvchi yechimni topish uchun nizoni chaqiruvchi sabablami chyqyp tahlil qilish va barchaning fikrlarini inobatga olishga asoslanadi. Bu usul tarafdorlari o'z maqsadiga boshqalar maqsadi orqali emas, balki nizoning eng oqilona yechimini topish evaziga erishishni hushlaydilar.

Korxonada rahbariyat va xodimlar o'rtasida yuzaga keluvchi nizo **“butun jamoa”** ga emas, balki **“tanlangan”** odamlargagina yomon ta'sir etishi mumkin. Bunday nizoni bir yo'la, katta hajmda uddalash, bartaraf etish mumkin emas. Bu nizoni bartaraf etishda rahbar oqilligi, adolatligi, madaniy saviyasi bilan hamkorlikka intilish kerak, ya'ni ushbu nizoli vaziyatda hokimlik mavqesida emas, balki teng huquqlilik asosida yechimni topishi lozim. Masalan, bu jarayonda quyidagilar juda xam muhimdir:

- tomonlaming bir-birini tan olishi;
- gapni bo'lmaytinglash;
- o'zga kishi sifatida tushuna olishni namoyish qilish;
- nizo jarayonidagi holatni o'zga kishi qanday qabul qilishi (tushunishi)ni anglash;
- muhokama qilinayotgan mavzuni aniq tasavur qilish;
- mavzuga nisbatan umumiy qarashlami hosil qilish;
- murosa qilinayotgan oqibatni aniqlash;
- nizo mazmunini yozib chiqish (tahlil) qilish;
- nizoni bartaraf etish uchun hamkorlikda yagona yo'l tanlash;
- hamkorlikda umumiy xulosa (murosa)ga kelish.

Bunday yo'l mashaqqatli, ammo oqilona yo'ldir. Biming uchun tajriba kerak.

Hozirgi sharoitda rahbar faqat o'z sohasini yaxshi bilibgina

qolmay, balki yaxshi tashkilotchi, ruhshunos (psixolog) va tarbiyachi bolmog' lozim. Buning uchun har bir rahbar xodim: sotsiologiya, psixologiya, pedagogika, kasbiy etika fanlarini mustaqil egallashi kerak. Buni hayotimizdagi jiddiy o'zgarishlar, inson omilining faollashuvi, jamoalarni o'z-o'zini boshqarish sharoitida ular bilan ishlashni taqozo etadi.

Jamoaga a'zo boigan har bir shaxsning qalbiga yo'l topa bilish rahbaming ish faoliyatida asosiy ahamiyatga ega. Buni bilgan rahbar o'z jamoasi ichida mehnat jarayonida vujudga keladigan har xil nizolarni jamoada jamoat tashkilotlari bilan birga, yuqori tashkilotlarga chiqarimasdan o'zida hal qilishga qodir boiadi.

Bunday rahbar o'z ishini to'g'ri tashkil qiladi, jamoa oldiga qo'yilgan maqsad va reja topshiriqlarini o'z vaqtida muvaffaqiyatli bajaradi. Jamoalarda sog'lom ruhiy iqlim yaratish uchun rahbar quyidagilarga, ya'ni:

- *har xil xodimning shaxsiy fazilatlariga;*
- *yoshi, qobiliyati, malakasi, iste'dodiga;*
- *ishchilar o'rtasidagi hamjihatlikka;*
- *o'zaro yordamni bir-biri bilan chambarchas bog'laydigan ijtimoiy aloqa maromiga;*
- *raqobat muhitini tashkil qilinganiga;*
- *korxonada pirovard natijalar uchun har bir xodimning mas'uliyat sezish tuyg'usini mustahkamlanganlik darajasiga;*
- *jamoa a'zolari ishining unumdorligiga;*
- *motivlashtirish darajasi kabilargae'tibor* berish lozim.

Har bir nizoli vaziyatni rahbar bosiq, hovliqmasdan hal etishi kerak.

3. STRESS HOLATINI BOSHQARISH. STRESS SABABLARI

Stress - bu oddiy va ko'p uchrovchi holat. Qattiq bezovta boiish, hayajon va uyqusizliqdan biz hammamiz uni sezamiz. O'zgina stresslamang ziyoni bolmasligi mumkin. Shuning uchun har bir rahbar yoki xodim:

- *yo'7 qo'yilishi mumkin bo'lgan* va
- *haddan tashqari asabiylashganlik darajasini* bilmog' lozim. Nol holatdagi asabiylashish boiishi mumkin emas. YA'ni asabiylashmaydigan kishi mutlaqo yo'q. Tanida joni bor har qanday kishi u yoki bu darajadagi asabiylik holatiga tushadi. Ammo: Haddan tashqari

asabiylashishdan qochish kerak. Uning oqibati kutilmagan nohushlikka olib keladi.

Stressga duchor bo'lmalik uchun hayrli ishlami, masalan, mahalla, qarindosh-urug', ishdagi ijodiy ishlami ko'proq qilish kerak. Sabr-qanoatli bo'lish, har qanday mushkul vaziyatga tayyor bo'lish, o'zini dialg'itish lozim. Mashaqqatli mehnatni yaxshi dam bilan birga olib borish, hech bo'lmasa bir oz orom olish, tinchlanish kerak. Ishda hushfe'l, tavorizlik boiish, o'zaro hurmat va hushmuomalali inson boiish kerak.

Stress ko'rinishiga qarab ikki turga ajratiladi:

1. Konstmkktiv - biz turidagi (ko'pchilik orasida);
2. Destruktiv - men turidagi (yakka shaxs o'zi bilan) kechadigan jarayon.

Stress holatini oddiy tilda aytadigan bo'lsak, bu insonlarda kechadigan tushkunlik holatidir. Insonning aqliy jihatlari va fiziologik tizimida stress holati bolmasligi mumkin emas. Bular ko'p hollarda mulototlarda va boshqa ijtimoiy jarayonlarda yuz beradi.

Stressni fiziologik va psixologik turlari mavjud. Fiziologik stress - bu o'ta jismoniy zo'riqish, biror og'riq, qo'rquv, kasalliklar natijasida vujudga keladi. Fiziologik stress organizm o'ta zo'riqishi, temperaturaning baland yoki past boiishi, nafas olishning qiyinlashishi bilan bogiiq boiadi. Masalan, ba'zida odam organizmida qattiq og'riq bolganda, og'riq nimadan kelib chiqqanligini tushunib yeta olmaslik oqibatida odamda qo'rquv, xavotirlanish paydo boiadi va stress holatiga olib keladi. Psixologik stress-odamning ruhiy holatiga voqealarni ta'siri tufayli paydo boiadigan stress . Psixologik stress informasion stress va emosional stress turlariga ajraladi. Informasion stress axborotlarni haddan tashqari ko'p qabul qilish vazifalarni bajarishda bir qancha yechimlar bolsa-da, aniq ulardan qaysi birini tanlash yuqori darajadagi shiddat bilan qaror qabul qilishdagi ikkilanishi natijasida kelib chiqishi mumkin. Axborotlarni haddan tashqari ko'p qabul qilish oqibatida odam psixikasi zo'riqadi (charchaydi) va buyrak usti bezlaridan stressli garmcnlar ko'p ishlab chiqara boshlaydi. Haddan tashqari zo'riqish natijasida miyada tormozlanish yuz beradi va oqibatda tanglikka olib kelgan axborotgina miyada aks etaveradi. Miya boshqa axborotlarni tashqi ta'simi qabul qila olmay qoladi. Bu ba'zi hollarda salbiy yomon oqibatlarga olib kelishi mumkin. Miyada stressga olib kelgan axborot tormozlanib, saqlanib qolganda tanglik holatining yuqori nuqtasiga chiqqanda tanglik holatidan chiqib ketolmay o'z joniga qasd qilishgacha olib kelishi mumkin. Emotsional stress-ta'qiq qilish, falokat, hayotiy

o'zgarishlar (oilaviy

mojarolar, to'satdan ishdan bo'shatish yaqin kishisini yo'qotish, o'zoq muddatli sevgidan qutila olmaslik sababli, xavf ostida qolganda, atrofdagilar tomonidan noto'g'ri munosabat qilinganda va hokazolarda) ko'rinadi.

Olimlar o'tkazgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, falokat, hayotiy o'zgarishlar, kundalik tashvishlar ko'proq stresslar hisoblanadi.

Asabiylik turli jismoniy va aqliy ishlar haddan oshib ketishi, xavfli vaziyat tugilgan paytlarda, zarur choralami zudlik bilan topishga majbur bolganda vujudga keladigan ruhiy holatdir. Bunday holatga tushgan kishilarga nisbatan: "u asabiylashdi" deb aytishadi. Shu ma'noda asabiy tushunchasi:

• **saiga asabiylashaveradigan, bo 'lar-bo 'Imasga qizishib, tutaqib ketadigan, zardasi tez, jizzaki kishi;**

• **asablarining kasalligi tufayli yuz bergan, asablar faoliyatining buzilganligi natijasida yuzaga kelgan xastalik;**

• **asablaming qo'zg'alishi bilan bog 'liq bo'lgan holat (janjal,baqiriq-chaqiriq)** kabilar ma'nosida talqin qilinadi.

Kanadalik buyuk fiziolog Gans Sels asabiylashishni odam yoki hayvon organizmining har qanday ta'sirga o'ziga xos munosib javob deb baholaydi. U uch bosqichga bolinadi:

1. Boshlang'ich ta'sirchanlik (emotsional) tuyg'usi (g'alayon); a'zosi badandagi kuchlaming safarbarlikka tortilishi;
2. Qarshilik ko'rsatish bosqichi;
3. Toliqish bosqichi.

Stressning sodir bo'lishiga asosan ikki yo'nalishdagi omillar sabab boiadi.

Ish faoliyatida» qoniqmaslik stressga sabab boluvchi eng muhim omillardan hisoblanadi. Xodim undan nima kutilayotganligini, bu ishni qanday qilish kerakligi va bu ish qanday baholanishini bilsagina xotirjam ishlaydi.

Ish qobiliyati va omadsizlik inson salomatligiga qattiq ta'sir ko'rsatadi. Haddan tashqari **ko'p ish** yoki aksincha, **ishsizlik** ham stressga olib keladi. Bunday sabablar tufayli sodir boigan asabiylashish eng ko'p tarqalgandir. Ish haddan tashqari ko'payib ketganda bezovtalanish, moddiy boyliklarga nisbatan befarq boiish liissiyoti kuchayadi. Xuddi, shuningdek,, ish bilan kam ta'minlanganda yuqoridagi holatlar takrorlanadi.

Qiziqmagan ish bilan band bo'lish ham stressni yuzaga keltiruvchi sabablardan hisoblanadi. Tekshirishlar shuni ko'rsatadiki, ish qancha qiziqarli bo'lsa, xodim shuncha kam bezovtalanadi, kam betob bo'ladi.

Yana bu sabablarga qo'shimcha: yomon ish sharoitlari, ish jarayonida odamlarning bir-biriga asossiz talablarni qo'yishi, uquvsiz rahbarning uquvsiz muomalasi, demotivlashtirishning ustuvor ekanligi va boshqalar ham stressni vujudga keltiradi.

Stress **sabablari**

Taslikiliv sabablar	Shaxsiy, ichki sabablar	Fiziologik sabablar
<ul style="list-style-type: none"> • fefc • Hadrian БИЦА ko'p yox65 kam ish bilan band bo'lisU • Qkiomagao isl) bilan band bo'tilh • Isll sbaroitsning 	faolij atidasi	Rwhiy sabablar Oiladagi nobusliliklar Mansabga intiliksdagi oiuaadsizliklar Taslika tuy'diniYebi
3<MIB)ЦА • Dewottvlashtirisbnms НКЙШИИсб» та xokazo		

65 oshqozon og'rig'i kabi kasalliklar.

Ruhiy **sabablarga** - qattiq qo'zg'alish, ishtahani yo'qolishi, voqealarga, odamlarga nisbatan e'tiborsizlik kabilar kiradi. Hayotda ruhiy sabablar tufayli vujudga kelgan stresslar juda tez-tez uchrab turadi. Masalan, odam o'zining (xudbinona) ehtiyojini xudbinlarcha qondirsa,

ya'ni shuhratparastlik, hasadgo'ylik farovonlikka erishuv yoMidagi qo'rquv, hokimiyatga intilish tufayli nopok faoliyat ko'rsatsa va uning bu holati o'zini mard va olijanob deb bilgan tushunchalarga mos kelmasa - shu holatda u o'z-o'zi bilan ziddiyatta, jazavaga tushgan holatda bo'ladi.

Yoki boshqa bir ruhiy sabab - bu **hissiy zo'riqish**, ya'ni ehtiyojlamini qondirishga to'sqinlik qiluvchi omillar yoki taqdir zarbalari:

- **engyaqin kishisining o'limi;**
- **urush, janjal, nizo** va hokazolar; **qanday sabablar bo'lishidan qat'iy nazar - ichki yoki tashqi ta'sirdanmi, baribir odamda asabiy holatni yuzaga keltiradi.**

Asabiy holatning vujudga kelishi va uning o'tib ketishi, ruhiy halovatsizlikni bilish, uni bartaraf etish kabilar rahbarlik faoliyatining diqqat markazida turishi kerak. Asabiylashgan holatda:

- **ongli faoliyatdagi ayrim tomonlar to'xtashdan qoladi;**
- **idrokda, xotirada anglashilmovchiliklar paydo bo'ladi;**
- **kutilmagan qo'zg'alishlarga nisbatan ayni bir xil bo'lmagan ta'sirlar yuzaga chiqadi;**
- **diqqat va idrok ko'lam torayib, halovatsizlik kuchayadi** va boshqalar.

Shunday vaziyatlarda nohush holatning oldini olish, ya'ni uni boshqarish kerak. Buning uchun rahbar ishini nimadan boshlashi kerak?

Eng awalo, u asabiylashgan odamga nisbatan kamsituvchi munosabatda boimasdan, unga ziddiyat, halovatsizlik har bir shaxs hayotining ajralmas bo'lagi ekanligini, bunday holat nafaqat unda, boshqalarda ham bo'lishi mumkinligini, buni esa bartaraf qilishning iloji borligini anglatishi kerak. Bu asabiy holatni boshqarish va shunday vaziyatdan chiqishning eng qulay va oqilona yo'lidir.

Hammadan ham xodim sizning yordam berishga tayyor ekanligingizni sezishi kerak. Bu unga birinchi qadam qo'yishiga yordam beradi.

Balki gapni shunday boshlagan ma'quldir: **“Sezishimcha, sizni nimadir qiynayotganga o'xshaydi, agar sizga yordamim tegsa, men buni jon deb bajaraman. Marhamat, istagan vaqtingizda menga murojaat qilishingiz mumkin”**.

Suhbat davomida quyidagilarga e'tibor berish kerak:

- uning faoliyatini qiziqib kuzatib borayotganingizni, uning muammolariga jiddiy e'tibor berishingizni bildirishingiz kerak;
- unga ushbu suhbat, shu xonadan tashqariga chiqmasligi, hech

kim xabardor bo'lmashligini eslatib;

- uning muammosi uning “aybi” deb qaralmasligini tushuntirib;
- xodimni so'zlashiga imkon berib, bir oz qiynalsa ham, to'xtalib qolganida ham so'zini boimang, bu unga nisbatan betoqatlik va hurmatsizlikni bildiradi;

- uning muammolarini hal bo'lishiga yordam bera oladigan savollarni berib. Balki ziddiyatli, keskin deb anglanayotgan holat vahima qiladigandek unchalik jiddiy emasdir.

Xodim bilan ushbu mhdagi qilingan har bir suhbat, oqilona yordam, xodimni o'zini qo'lga olishi, o'ziga-o'zi yordam bera olishiga olib keladi. Agar shu muammoni rahbaming bir o'zi hal etib qo'ya qolsa, xodimni o'sish imkoniyatidan mahrum etgan boiadi. Bunday tadbirkorona suhbatlar maxsus ajratilgan xonalarda, ya'ni kommunikatsiyalashgan joylarda o'tkazilgani yaxshi.

Bu jarayonda rahbar shunga e'tibor berishi kerakki, har bir asabiylashgan holat, ziddiyatga kirishgan har ikki tomonning hozirgacha oshkor bolmagan kuchlarini ayon etadi, yuzaga chiqaradi.

Stressning qay darajada kechishi unga nisbatan ta'sirlanishga, uni qanchalik his etilganiga bogliq.

Rasmda **baobro' boiish ehtiyojini** alohida ajratdik. **Bu** bejiz emas.

XX asming buyuk psixologlaridan biri Venalik mashhur olim **Zigmund Freyd** bunday degan edi: ***“Bizning barcha intilishlarimiz asosida ikki maqsad yotadi, shulardan biri mashhur va nufuzli inson bo'lishdir”.*** Amerikalik o'tkir faylasuf, professor **Jon Dyui** aynan shu fikmi sal boshqacharoq ifodalaydi. Uning ta'kidlashicha, inson tabiatiga xos boigan umumiy orzu-istak - el orasida nufuzli kishi sifatida tanilib, izzat-obro' bilan yashash.

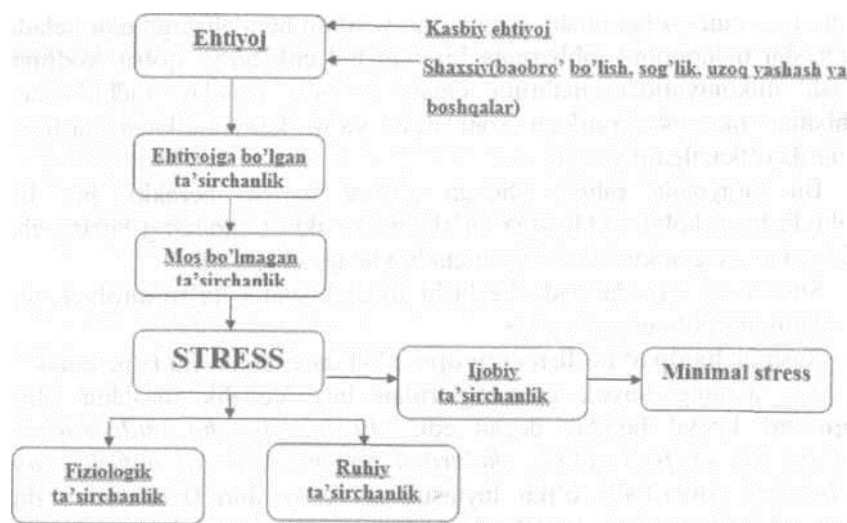
Biroq bunga erishishning o'zi boimaydi. Zero obro'-shuhrat, nufuz - zo'rlab yoki talab qilib olinadigan fazilatlar emas, unga faqat tabiiy yo'sinda erishiladi. Balog'at yoshiga yetgan deyarli har bir inson quyidagilarni istaydi:

- **sog'liq va uzoq yashash;**
- **oziq-ovqat;**
- **uyqu;**
- **pul va qimmatbaho buyumlar;**
- **bolalarining orzu-havaslarini ko 'rish;**
- **mashhur va nufuzli bo 'lish;**
- **jannatga tushish.**

Bu istaklarning oxirgisidan bolak hammasiga bemalol erishish

mumkin. U Uyam Jeyms ta'kidlaganidek: "Obro'-izzatli bo'lish uchun zo'r berib intilish inson tabiatida makon qurgan eng kuchli xususiyatdir".

Obro'-izzatga nisbatan ana shu kuchli tashnalik insonlarni butun umri davomida qiynoqqa solib keladi. Bu tashnalikni kamdan-kam odamgina qondira oladi va bunga erishganlar hayotda buyuk inson sifatida obro' va nufuzga ega bo'ladilar.



24-chizma. Stress va uning sodir bo'lish jarayoni

O'zining salohiyatiga obyektiv baho berolmay, shon-shuhratga erishishga imkoni bo'lmaganlar asossiz ravishda o'zini har kuyga soladi, asabiylashishni o'ziga qurol qilib oladi va oqibatda, shu narsa uning umriga zavol bo'ladi.

O'n to'rtinchi bob bo'yicha xulosa

Bu bobda nizo nima, nizolaming kelib chiqish sabablari, nizolar qanday turlarga bo'inadi, shaxslararo va shaxs bilan guruh o'rtasidagi nizolaming kelib chiqishiga sababi, guruhlararo nizolar, ochiq va yopiq nizolar obyektiv va subyektiv nizolardan nimalar bilan farq qilishi,

konstruktiv va destruktiv nizolar, nizo jarayon sifatida qanday

bosqichlarni o'z ichiga olishi, nizoning funksional va disfunktsional oqibatlari, tarkibiy-tashkiliy usullarning mohiyati, strategik usullar, rahbar nizoni bartaraf qilish uchun qanday yo'l tutishi kerakligi, stress nima, stressning sabablari nimada va stress qanday boshqariladi degan savollarga javoblar batafsil yoritilgan.

O'z-o'zini nazorat uchun savollar.

1. Nizo nima?
2. Nizolarning kelib chiqish sabablari nimada?
3. Nizolarning qanday xillarini bilasiz?
4. Shaxslararo va shaxs bilan gumh o'rtasidagi nizolarning kelib chiqishiga sabab nima?
5. Gurahlararo nizolar to'g'risida nimalar deya olasiz?
6. Ochiq va yopiq nizolar obyektiv va subyektiv nizolardan nimalar bilan farq qiladi?
7. Konstruktiv va destruktiv nizolar deganda nimani tushunasiz?
8. Nizo jarayon sifatida qanday bosqichlarni o'z ichiga oladi?
9. Nizoning funksional va disfunktsional oqibatlari deganda nimani tushunasiz?
10. Tarkibiy-tashkiliy usullarning mohiyati nimada?
11. Strategik usullar to'g'risida nimalar deya olasiz?
12. Rahbar nizoni bartaraf qilish uchun qanday yo'l tutishi kerak?
13. Stress nima?
14. Stressning sabablari nimada?
15. Stress qanday boshqariladi?

Boshqaruv psixologiyasi-turli ob'yektlarni: davlat tashkilotlarni, mamlakatlarni, iqtisodiy va texnika tizimlarini inson tomonidan boshqarishining psixologik

tomonlarini o'rganadi.

U.Xolmuratdov

XV- BOB. MENEJMENTNING IJTIMOIIY VA PSIXOLOGIK ASOSLARI

Kalitli so'zlar: *Ijtimoiy menejment, sotsiologiya, ijtimoiy boshqaruv, ijtimoiy soha, meyor, korporativlik, sivilizatsiya, madaniyat, ta'lim, ijtimoiy tizim, iqtisodiy tizim, psixologik vaziyatni, ijtimoiy psixologiya, adaptatsiya, ijtimoiy adaptatsiya.*

1. IJTIMOY MENEJMENT VA IJTIMOY TIZIM TUSHUNCHALARI

Umumiy holda menejment turli xil tabiat tizimlarining (biologik, ijtimoiy, texnik) funksiyasidir, bu ulaming ishonchligini saqlab qolish yoki tizimni muvozanat holatidan boshqa muvozanat holatiga o'tkazish imkonini beradi.

Ijtimoiy menejment haqida gapirganda, biologik va texnik tizimlardagi boshqaruvdan farqli o'laroq, har qanday ijtimoiy tizimlar va jarayonlarni boshqarishni nazarda tutadi. Ijtimoiy menejment-oldindan belgilangan maqsadlarni amalga oshirish uchun odamlarning manfaatlarini va birgalikdagi harakatlarini muvofiqlashtirish faoliyatidir.

Jamiyatda ikki xil boshqaruv mexanizmi mavjud bo'lib, bular stixiyali va ongli boshqaruv mexanizmlaridir. Stixiyali mexanizm bilan tizimga turli xil nazorat qilish ta'sirlarini, ko'pincha qarama-qarshi kuchlarning to'qnashuvi va o'zaro ularning tutash holatlarining natijalarini tartibga soladi. Bu ta'sir odamlarning aralashuvini talab qilmaydi, u avtomatik ravishda amalga oshiriladi. Masalan, bozor iqtisodiyotning asosiy regulyatori, ishlab chiqarishning asosiy boshqaruv kuchi va unga aloqador ijtimoiy munosabatlar tizimidir. A. Smit⁶⁶ning "Bozorning ko'rinmas qo'li" asarida "talab va taklif o'rtasidagi muvozanatni saqlab qolishga va shu bilan tizimning barqarorligi va turg'unligini saqlab qolishga intiladi" deyiladi.

Ongli boshqaruv mexanizmi turli ijtimoiy guruhlarining manfaatlariga muvofiq ularga erishish maqsadlari va vositalarini oldindan tanlashni o'z ichiga oladi.

Shuni alohida ta'kidlash kerakki, barcha tizimlar va jarayonlar tashqaridan boshqarishga muhtoj emas. Bu madaniy, demografik, ijodiy, migratsiya va boshqa jarayonlarga taalluqlidir. Totalitar jamiyatlarda davlatning, hukmron sinf yoki partiyaning boshqaruv ta'sir doirasi inson hayotining barcha sohalariga, jumladan, shaxsiy, oilaviy, ma'naviy, inson ongiga (ongni manipulyatsiya qilish) qadar yetib borgan. Bunday jamiyatlar ikki qarama-qarshi va teng bo'lmagan guruhlariga bo'linadi: boshqaruvchilar va boshqarilinuvcilar uchun.

Boshqaruv tizimi uchta asosiy qismdan iborat: boshqaruv subyekti, boshqaruv obyekti va boshqaruv faoliyati.

Belgilangan vazifalarning mazmuni va miqyosiga qarab, barcha

⁶⁶ A.Smit(1723-1890) - klassik siyosiy iqtisodning eng yirik vakillaridan biri bo'lgan Shotlandiya iqtisodchisi va faylasufi. menejment bo'yicha mutaxassis. mehnatni ajratishning turli shakllarini tahlil qilgan.

ijtimoiy menejment tizimi uchta darajaga bo'linishi mumkin:

1. Institutional daraja-ijtimoiy institutlar doirasida amalga oshiriladigan jarayonlarni boshqarish (ijtimoiy-demografik jarayonlar, ta'lim, sog'liqni saqlash, madaniyat, migratsiya jarayonlari, ijtimoiy-mehnat munosabatlarini tartibga solish va boshqalar).

2. Tashkiliy daraja - har qanday tashkilotni (sanoat korxonasi, bank, qamoqxona, shifoxona, vositachilik firmasi va boshqalar) va ushbu tashkilotlar doirasida (tashkilot ichidagi bolimlarni boshqarish) boshqarish.

3. Texnik daraja-bevosita tovarlar ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatishni boshqarish (tarmoqlar va faoliyat turlari bo'yicha menejment). Bunga funksional boshqamv (marketing, moliyaviy, kadrlar, innovatsion va boshqalar) kiradi.

Ijtimoiy nuqtai-nazardan, boshqaruv- insonlar munosabatlarining iyerarxik tizimidir:

1. rasmiy holatda;
2. maqomida(v statuse) (iqtisodiy va obro'li);
3. daromadlarda;
4. vakolatlari doirasida.

Boshqaruv tizimiga kiritilgan turli xil ijtimoiy guruhlar o'zaro munosabatlarini va o'zaro ta'sirini o'z ichiga olgan ijtimoiy boshqamv:

- 1) menejerlar maxsus ijtimoiy guruh sifatida;
- 2) boshqamv iyerarxiyasi doirasida ijtimoiy munosabatlarning tabiati;
- 3) ijtimoiy nazorat funksiyasi sifatida boshqarish.

Fimksiyalarning ixtisoslashuvi natijasida vertikal darajalar sonining ko'payishi va ortib borayotgan gorizonta bo'linishlar boshqaruv iyerarxiyasi doirasida munosabatlarning murakkab, nizoli tuzilmasining paydo bolishiga olib keladi. Ushbu munosabatlar hamkorlik, raqobat, qarama-qarshilik, ziddiyatli xarakterga ega boiishi mumkin.

Ijtimoiy menejmentda obyekt sifatida- boshqamv vakolatlarini amalga oshiruvchi shaxs yoki guruhlar, tashkilot yoki muassasalar qaraladi. Ushbu boshqamv quyi tizimi hal qilinadigan vazifalarning murakkabligi va hajmi, menejerlarning malakasi va ularga huquq va vakolatlarni mustahkamlash choralari bilan belgilanadi.

Menejerlar sonining ko'payishi bilan boshqamvning tashkiliy iyerarxiyasining o'sishi, mehnatni taqsimlash va ixtisoslashuv darajasining oshishi kuzatilmoqda. Hozirgi vaqtda ularni quyidagicha farqlash mumkin:

1) korporatsiyalar, kompaniyalar va firmalar strategiyasini aniqlash, korxonalar uchun resurslarni taqsimlash bilan shug'ullanadigan oliy darajadagi menejerlar;

2) ishlab chiqarishni nazorat qilish, tadqiqotlarni rivojlantirish va korxonalarni to'g'ridan-to'g'ri rivojlantirish, marketing, kadrlar bilan ishlash, hisobot berish va moliya kabi vazifalarni bajaradigan o'rta darajadagi menejerlar;

3) ijrochilarning ishini bevosita nazorat qilishni o'z ichiga olgan tezkor menejerlar (masterlar, inspektorlar va boshqalar).

Menejmentdagi professional menejerlarning kelajakdagi istalgan holatini, uning tashkil etilishining obrazini va boshqamv tizimining rivojlanishi va harakatini oraliq va strategik maqsadlarga erishish uchun ta'minlash qobiliyatini ko'rish uning harakatlarida namoyon boiadi.

Ijtimoiy menejmentning paydo boiishi jamiyat hayotida «ijtimoiy» va barcha fanlar, ayniqsa sotsiologiya va ijtimoiy boshqamvning rivojlanishi bilan uzviy bogliq. Ijtimoiy menejment ularning asosiy qismi sifatida ijtimoiy munosabatlar tizimini, ijtimoiy jarayonlar, ijtimoiy soha, ijtimoiy resurslar va ularning zimmasiga tushadigan boshqamv va tashkiliy munosabatlar, ularning qonuniyatlari va tamoyil-larini o'rganadi.

Ijtimoiy menejment ijtimoiy boshqamvning fundamental bilimlariga tayanib, eng kam boshqamv harajatlari bilan eng ko'p ijtimoiy samara olishga intiladi. Oxirgi natija qanchalik yuqori, boshqamv yo'qotishlari qanchalik kam boisa, ijtimoiy menejmentning samaradorligi

shunchalik yuqori boiadi.

Ijtimoiy menejment paydo boiishi XX - asr 80-90 yillarda Farbdagi boshqaravchanlik revolitsiyasi natijasida yuzaga kelgan. U ijtimoiy soxadagi samarali boshqarish ta'siri va uning bozor strukturasi, moliya, iqtisod, boshqamv tuzulmalarining teskari boglikliklari bilan aloqador. Ijtimoiy boshqamv sohasi ham ta'sir etish obykti, ham subyekti nuqtai- nazaridan mustaqil, ko'p tuzilmali va ommaviy boiib bonnoqda, bu sohada o'zgacha boshqaravchi-mutaxassis paydo bolmokda. Shartnoma bo'yicha yollangan, natijalar bo'yicha bosh-qamv faoliyatiga mas'ul boigan har bir menejer boshqamv sohasida tadbirkorga aylanmoqda. Boshqaruv va boshqaravchilar-ning alohida instituti-bozor shakllanmoqda. U davlat boshqaruvi bilan munosib raqobatlashmoqda. Jahon tajribasi shuni ko'rsatdiki, bu nafaqat menejerlar, balki davlat boshqamv organlarining ham mas'uliyatli va professional jamoasini shakllantirishda asosiy mexanizm ekan.

Yuqorida keltirilganidek, nafaqat menejmentning klassik holatlari rivojlanishi va chuqurlashuvi sodir bolmoqda, balki «kovboylik menejmenti» ni ommaviy siqib chiqarish kuzatilmoqda. Uning o'miga madaniy hamkorlik tamoyillari, avvalambor ijtimoiy tashkilotda bozor raqobatida hamkorlik kelmoqda. Ijtimoiy sohada ko'rsatkichlar va statistika to'rt darajaga bolinadi: xalqaro, milliy, regional, mahalliy. Ular yagona konseptual asosda qurilgan, yagona ahborot tizimi doirasida birlashgan va xalqaro meyorlarga mos.

XX asr oxiri ijtimoiy menejmenti innovatsion madaniyat - ijtimoiy sharoitda shakllanmoqda. Bu umumiy boshqamv madaniyatining eng muhim elementiga aylanmoqda. Uni amalga oshirishning muhim mexanizmi boiib ijtimoiy menejment aqliy va ishlab chiqarshi sohasida, xizmatlar, turistik biznes, pullik meditsinada tadbirkorlikning turli ko'rinishi sifatida namoyon boiadi.

Yangi bozor tadbirkordan innovatsion va yanada ko'proq ijodiy hulkni talab qildi. Bunga axborot va texnologik inqilob misol. U kichik tadbirkorlikka nafaqat tirik qolishga, balki boshni ko'tarib, yirik va o'rta korxonalar bilan muvaffaqiyatli raqobatlashishga imkon beradi.

Shu yillarda tadbirkorlik xulqining butun ish strategiyasi negizidan o'zgarmoqda: iste'molchilarga mavhum yondoshuvdan - ulaming ehtiyojlarini, individual didlarini o'rganishga o'tilmoqda. Egiluvchan va dinamik ishlab chiqarishda yangi texnologiyalar va marketingga ehtiyoj sezilmoqda. Bir so'z bilan aytganda, XX asr oxiri tadbirkorligi, avvalambor boshqaruv sohasida innovatsiyaga aylanmoqda.

Ijtimoiy menejment yordamida moliyaviy mablag'larni ijtimoiy ehtiyojlarga sarflash maqsadida byudjetni to'ldirish mexanizmlari ishlab chiqiladi, ish o'rinlari soni ortadi.

Shuni aytish kerakki, ijtimoiy menejment o'zining zamonaviy ko'rinishini korporativ nazariyasi va amaliyoti ta'siri ostida namoyon qilmoqda. U menejment taraqqiyotida mavjud mexanizmlarni amalga oshirish bilan to'ldirib bormoqda.

Shunday qilib, jamiyat hayotining bu ikki ko'rinishi jamiyat rivojlanishi maqsadlari bo'yicha ko'p jihatdan bir biriga mos keladi. Lekin ularning eng katta mosligi maqsadlarda emas, balki ularga erishish mexanizmlari va texnologiyalaridadir. Korporativ va ijtimoiy menejment jamiyat rivojlanishining zamonaviy sharoitlarida xo'jalik hayotining, ijtimoiy-siyosiy munosabatlarning sog'lomlashini ta'minlaydi.

Menejment ostidagi ijtimoiy boshqaruvning zamonaviy nazariyasi va amaliyotida alohida ishlovchi, ijtimoiy guruh yoki butun jamiyatni boshqarish jarayoni tushuniladi. Deyarli barcha mashhur horijiy qomuslarda «menejment» tushunchasi ijtimoiy tashkilot maqsadiga insonlarga rahbarlik qilish hisobiga erishish jarayoni sifatida izohlanadi.

«Menejment o'z oldiga har qanday faoliyat sohasiga yaroqli umumiy boshqaruv tamoyillarini shakllantirish va amalda qo'llashni maqsad qilib qo'ygan. Ularga quyidagilar kiradi: boshqaruv muammolari va maqsadlarini aniqlash; ularga erishishning aniq chora-tadbirlarini ishlab chiqish; tashkilot ichida turli bo'linmalar hamkorligi; iyerarxik tuzilmani mukammallashtirish, qarorlar qabul qilish jarayonlari va kommunikatsiyalarini maqbullashtirish»⁶⁷.

Menejment nazariyasi va amaliyotida ijtimoiy tashkilot, moliyaviy tuzilma, firma, butun jamiyatning rivojlanish maqsadlarini aniqlash hal qiluvchi yo'nalish hisoblanadi.

Ijtimoiy soha - davlat ijtimoiy siyosatini amalga oshiruvchi kishilik jamiyati hayot faoliyatining sohasi. Bu siyosat jamiyat hayotining hamma tomonlari taraqqiyotini ta'minlovchi moddiy va ma'naviy ne'matlarni taqsimlash, har bir insonning hayot tarzini yaxshilashga yo'naltirilgan. «Ijtimoiy» ning mazmuni - bu ijtimoiy guruhlar, individlar o'rtasida ularning holati, jamiyatdagi o'rn va roli, hayot tarzi yuzasidan munosabatlaridir.

Sivilizatsiyalashgan rivojlanishning asosiy maqsadi - iqtisodiyot,

⁶⁷ Иванова В.Н. Основы современного социального управления. Москва, 2000.

bozor, texnik tuzilmalar, ulami isloh qilish emas, balki o'z fuqarolari daromadlarini oshirish, ulaming turmush darajasini ko'tarish.

Ijtimoiy sohaning har bir tuzilmaviy elementi tizim doirasida qolganlari bilan bog'lik, ijtimoiy sohaning boshqarish organlari tizimi ilmiy usullarga tayanib, o'z a'zolari turmush darajasini oshirish maqsadida barcha ijtimoiy jarayonlarga kompleks ta'sir qilishni amalga oshiradi.

Jamiyatda, va shuningdek, ijtimoiy sohada har qanday o'zgarishlarni amalga oshirish uchun katta miqdorda turli resurslar talab qilinadi: moddiy, moliyaviy, ijtimoiy. Texnika, texnologiya, ilm-fan, madaniyat, ta'limda olg'a siljishni amalga oshirish uchun unga yetarli miqdorda resurslar kiritish kerak. Aks holda reja, loyiha, dastur muvoffaqiyatsizlikka uchraydi. Bu muammoni muvaffaqiyatli yechimi ijtimoiy menejment ilmi va san'atiga bog'liq. Bir tomonda barcha resurslar, ijtimoiy jarayonlarning ko'p tomonlama ilmiy tahlili, ulami baholash, o'zlashtirish mexanizmlarini bilish kerak bo'lsa, boshqa bir tomondan hayotiy tajribaning mavjudligi, resurslarni ishlatish bo'yicha faoliyat yuritish kerak.

Shunday qilib, ijtimoiy menejmentning mazmunini qonunlar to'plami, tamoyillar, funksiyalar, boshqaruv subyektining faoliyat usullari, boshqamv munosabatlarining ijtimoiy muhitda vujudga keluvchi menejerlik jarayonlari tashkil etadi. Shuning uchun ijtimoiy menejmentning asosiy maqsadi - zamonaviy ijtimoiy jarayonlar bilan birgalikda ijtimoiy soha va ijtimoiy resurslardan samarali foydalanishdir.

Ijtimoiy menejmentning metodologik asoslari uning mohiyati, mazmuni, qonuni, qonuniyatlari va tamoyillarini ochib beradi. Ijtimoiy menejment tizimini o'rganish uning tashkiliy shakllari, funksiyalari va tuzilmasini aniqlaydi, iqtisodiy, tashkiliy-buyruqli, ijtimoiy-psixologik mexanizmlarini, ulaming yig'indisi va hamkorligini ko'rib chiqadi. Bunga shuningdek, ijtimoiy ta'simning sifati va samaradoligi, menejment madaniyati, menejerlar o'zlarining mehnatini ilmiy tashkil etish nazariyasi, ulami tayyorlash tizimlari, boshqamv san'ati haqidagi bilimlar ham kiradi.

Shuning uchun, ijtimoiy menejment nafaqat ilm, balki boshqarish san'ati hamdir: unda hissiyot, insonlarning ijodiy imkoniyatlari, ulaming individual xususiyatlari, ma'lum ijtimoiy holat, ijtimoiy kenglik sohasida qonunlar va ilm tamoyillarini qo'llay olish jamlanadi.

Ijtimoiy tizimlarning turlari. Dastlabki qarashda ijtimoiy tizimlarni shartli ravishda quyidagi turlarga ajratish mumkin: ijtimoiy-siyosiy

(siyosiy partiyalar, jamoat harakatlari va hakazo.), ijtimoiy-madaniy (ijodiy, ilmiy xamjamiyatlar va hakazo.), ijtimoiy va iqtisodiy.

Jamoat tizimlari genezisi shunga olib keldiki, ularga tegishli bo'lgan ichki boshqamv mustaqil faoliyat sohasiga aylandi. Masalan, jamiyat ishlab chiqarishi ijtimoiy-iqtisodiy tizim hisoblanadi (ijtimoiyligi shuning uchunki, ishlab chiqarish va uni boshqarish jarayonini amalga oshiruvchi odamlar asosiy element hisoblanadi, iqtisodiyliigi shuning uchunki, ishlab chiqarish va boshqarish jarayonini amalga oshirish natijasida jamiyat a'zolari tomonidan iste'mol qilinadigan moddiy ne'matlar, yalpi jamiyat mahsuloti yaratiladi). «Boshqacha qilib aytadigan bo'lsak, iqtisodiy tizim jamiyat aholi ehtiyojlarini qondirish uchun o'z tasarrufida bo'lgan resurslarni ishlab chiqarish va tahsilangan kabi usulga ega»⁶⁸. Zamonaviy jamiyatga ma'lum bulgan hamma iqtisodiy tizimlar asosida bir xil fundamental savollar yotadi: jamiyat ehtiyojlarini qondirish uchun cheklangan resurslardan qanday foydalanish kerak, qanday tovar va xizmatlar ishlab chiqarilishi kerak, ularni kim ishlab chiqaradi, bu tovar va xizmatlar jamiyat a'zolari o'rtasida qanday taqsimlanadi?

Ijtimoiy tizim iqtisodiy tizim bilan bir qatorda inson resurslaridan foydalanish, jamiyat a'zolariga qanday yashash darajasini taqdim etilgani, jamiyatning ijodiy kuchlari qay yo'sinda amalga oshirishi bilan xarakterlanadi.

Jamiyat hayotining turli tashkilotlari orasidagi farqlarni namoyon qilishning eng yaxshi usuli - ular individlarga ishlab chiqarish omillarini egallash va amalga oshirishlari uchun beradigan erkinlik darajasini solishtirish.

Ijtimoiy tizim odamlar va ijtimoiy guruhlarning birgalikdagi faoliyati natijasida hosil bo'ladigan ijtimoiy munosabatlar yig'indisidan iborat. Aynan ijtimoiy tizim iqtisodiy tizim bilan birgalikda moddiy va ma'naviy ishlab chiqarish, jamiyat siyosati maqsadlarini aniqlaydi, ularni tashkil etish tamoyillari va usullarini shakllantiradi.

Barcha tizimlar - texnik, texnologik, tashkiliy, iqtisodiy va ijtimoiy - o'zaro bog'liq. O'zining birgaligi bilan ular yagona organizmni tashkil qiladi. Bunda texnik, texnologik va tashkiliy tizimlar birgalikda boshqamvning tashkiliy - texnik tomonini, iqtisodiy va ijtimoiy tizim esa ijtimoiy - iqtisodiy tomonini ta'minlaydi va xarakterlaydi.

⁶⁸ Шекин Г.В. Социальная философия истории: Теория социального развития. Киев, 1995. С. 152.

Shunday qilib, ijtimoiy tizimlarni boshqarish darajasini xarakterlovchi har bir bo'g'in bir-biri bilan aloqada va bog'liklikda bo'lgan boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimchalardan iborat. Masalan, korxonalar xalq ho'jaligi tarmoqlarini boshqarish iyerarxiyasining dastlabki bo'g'inlari hisoblanadi. Ular iqtisodiyot tuzilmasining bir qismini tashkil etadi va bir paytning o'zida zamonaviy jamiyatning iqtisodiy tuzilmasini aniqlovchi xalq xo'jaligining asosiy bo'g'inlaridan biri.

Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasida aloqa axborot yordamida amalga oshiriladi. U boshqaruvchi tizimdan boshqariluvchi tizimga bajarish uchun keladigan boshqarmv qarorlarini ishlab chiqish uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

Har bir ijtimoiy tizim o'z-o'zini boshqara oladi. Bir vaqtning o'zida boshqarmv jarayonida u tashqi ta'sirga uchraydi. Har qanday tizimdagi tashqi va ichki ta'sirlar o'zaro uzviy bog'lik va o'zaro bir-birini taqazo etadi: biri qanchalik muhim bo'lsa, boshqasining roli shunchalik kam bo'ladi.

Ijtimoiy tizimning faoliyati va rivojlanishi bosh maqsadga bo'ysundirilgan.

Ilmiy ijtimoiy menejmentning xarakterli jihatlari bo'lib ijtimoiy qonunlar, boshqarmv qonuniyatlarini bilish va ulardan foydalanish, boshqarmv ta'siri jarayonining tizimligi va uzluksizligini ta'minlash, boshqariluvchi obyektlar va boshqarmv subyektlarini modellashirish, xodisalami sifat va miqdor jihatdan baholash, davlat, ho'jalik va ijtimoiy menejmentning o'zaro aloqadorligi va hamkorligi hisoblanadi.

Shunday qilib, ijtimoiy menejment nazariyasi ijtimoiy jarayonlar va xodisalami jamiyat jarayonlarini boshqarish sohasiga kirib kelishi tamoyillari, qonunlari va qonuniyatlarini o'ratadi.

Ijtimoiy tizimlarning o'z-o'zini tashkil etish jarayonlari. Ijtimoiy tizimlarning vaqt va makonda o'z-o'zini tashkil etishi uchun quyidagi sharoitlar zarur:

1) tizimga ma'lum oqimlar kirishi va chiqishi uchun tizimning ochiqdigi (energiya va resurslarning tabiiy manbalari, kapital, tovar, inson resurslarining olmashtiruvchan oqimlari);

2) ijtimoiy tizim turli qismlarining egri chiziqii xamqorligi;

3) ehtimollik elementining mavjudligi (masalan, tabiiy xodisalar ehtimolliqi, ilmiy-texnik tadqiqotlar va ularni qo'llashdagi oqibatlar ehtimolliqi va hokazo.);

4) tizim parametrlari diapazonining aniqligi.

O'z-o'zini tashkil etish g'oyasi xech qachon boshqaruv g'oyasiga qarshi emas. Chunki, agar yuqorida sanab o'tilgan shartlardan xech bo'lmasa biri o'zgarsa o'z-o'zini tashkil etish xulqining sifati, yoi va natijasi har doim o'zgacha boiadi. Boshqaruvchi subyekt bo'lib huquq normalari (qonunlar) va turli ijtimoiy axborot «oqimlari»ni nazorat qilish orqali bosh boshqaruv ta'sirini amalga oshiruvchi jamiyatning rahbar qismi chiqishi mumkin.

2. MENEJMENTNING IJTIMOIIY-PSIXOLOGIK USULLARI

Ijtimoiy-psixologik usullarning asosiy maqsadi jamoalarda soglom ijtimoiy-ruhiy muhitni yaratishdir. Bu usullar ijtimoiy-ma'naviy vaziyatga ta'sir etish yoi bilan kishilarning fe'l-atvori, ruhiyatini hisobga olib, ularning ijtimoiy (sotsial) talablarini qondirish orqali boshqarishni bildiradi.

Boshqacha qilib aytganda, ijtimoiy-psixologik usullar bu ishlab chiqarish jamoalarini, ulardagi "psixologik vaziyatni", har bir xodimning shaxsiy xususiyatlarini o'rganishga asoslangan usullardir.

O'z mohiyatiga ko'pa boshqarish uslublarining bu guruhi jamoaning shakllanish va yuksalish jarayoniga, kishilarning ongiga, ma'naviy manfaatlariga jamiyat manfaatlarini hisobga olgan holda ta'sir qilyvchi vositalarning majmuidir.

Ijtimoiy-psixologik usullar "boshqarish sotsiologiya"si va "boshqarish psixologiyasi"ga asoslanadi.

Boshqarish sotsiologiyasi insonning ishlab chiqarish omillari bilan o'zaro aloqasi, jamoaning sotsial rivojlanishini rejalashtirish, mehnat jamoasini tarkib toptirish, xodimlarning tashabbusi va ijodiy faolligini oshirish kabi muhim muammolarni ko'pib chiqadi.

Boshqarish psixologiyasi kishilarning boshqarish faoliyatlari xususiyatlarini va natijalarini aniqlashga xizmat qiladigan hodisalarni o'rganadi. U kadrlarni tanlashda, ularni joy-joyiga qo'yishda, topshiriqlarni, funksiyalarni taqsimlashda, xodimlarni rag'batlantirishda, intizomni mustahkamlashda va hakazolarda qollaniladi.

Psixologiya insonning ruhiyatini o'rganuvchi fandir. Inson ruhiyatiga esa sezish, idrok qilish, tasavur, tafakkur, taassuf jarayonlari, xotira, diqqat, e'tibor, iroda, shuningdek, inson shaxsining ruhiy xususiyatlari, chunonchi, qiziqish, qobiliyat, xarakter va mijoz kiradi.

Ijtimoiy psixologiya - bu kishilar va jamoa faoliyati psixologik va

262

sotsial omillarning o'zaro aloqasi qonunlarini, turli sotsial gypuhlap xususiyatlarini, jamoa muloqoti va o'zaro ta'sir ko'rsatish shakllarini o'rganadigan psixologiya fanining sohasi.

Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullari - bu ishlab chiqaruvchi va ayrim shaxslarga ulaming ijtimoiy ehtiyojlari va psixologik xususiyatlariga ta'sir etish bilan boshqarish vositasidir. Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullarini qo'llash korxonada yuz berayotgan ijtimoiy hodisalaffli chuqur o'rganish, xodimlar nerv sistemasi kayfiyatiga ta'sir etuvchi psixologik (raxiy) omillarni bilishni talab etadi.

Ishlab chiqarish sharoitida sotsiologiya kishilar ijtimoiy aloqasi shakllanishining asosi bo'lgan mehnat omillarini o'rganadi, ijtimoiy tizimlar, shu jumladan, ishlab chiqarish tizimi rivojlanishi va amal qilish qonuniyatlari, kishilarning jamiyatning turli qatlamidagi xulq-atvori qonuniyatlarini tadqiq qiladi. Ijtimoiy psixologiya gumh va omma psixologiyasining xususiyatlari, ulaming shaxsning ongi va xulqiga ta'siri, kishilar faoliyatini rag'batlantimvchi omillar, kayfiyat, ijtimoiy fikmi shakllantimvchi omillami o'rganadi.

Shaxs psixologiyasi oliy nerv faoliyati turlari va inson temperamenti, xarakteri, shaxsning irodasi, qobiliyati, hissiyoti, xotirasi, anglash va his etish qobiliyatini o'rganadi, mehnat psixologiyasi mehnat faoliyati, shu jumladan, rahbar va mutaxassislar (kasbiy xususiyat va qobiliyatlari, kadrlami o'qitish usullari, ish va dam olish tartibi, kadrlami tanlash va baholash usullari, mehnat jarayonining psixologik jihatlari) faoliyatini o'rganadi.

Kishilarning fikrlash usulida o'zgarish yuz berishi va ular madaniy hamda bilim darajasining ortib borishi bilan ijtimoiy- psixologik usullarning ahamiyati ham ortib boradi. Bunday sharoitda shaxsning ehtiyoj va manfaatlari ma'naviy soha tomon o'zgarib boradi. O'z mehnatidan qoniqishning muhim omili bo'lib ishlab chiqamvchilaming rahbar bilan o'zaro yaxshi munosabati, ishlab chiqarishdagi qulay ijtimoiy-psixologik vaziyat xizmat qiladi.

Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullari ishlab chiqarishda mavjud ijtimoiy mexanizmni (o'zaro munosabat tizimi, ijtimoiy ehtiyojlar) qo'llashga asoslanadi. Menejmentning ijtimoiy usullari ijtimoiy tartibga solish vositasida amalga oshiriladi. Ijtimoiy tartibga solish usullari turli guruhlar va shaxslar maqsadi va manfaatlarini aniqlash va rostdash yo'li bilan ijtimoiy munosabatlami tartibga solish

va uyg'unlashtirish maqsadida qo'llaniladi.

263

Ular jumlasiga ijtimoiy tashkilotlar nizomlari, shartnomalar, o'zaro majburiyatlar, ishchilarni tanlash, taqsimlash va ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish tizimi kiradi. Ijtimoiy tartibga solish usullari inson omili faolligini oshirish, boshqaruvni demokratlashtirish maqsadida ham qo'llaniladi.

Menejmentning psixologik usullari jamoada maqbul psixologik holat tashkil etish yo'li bilan kishilar o'rtasidagi munosabatlarni tartibga solishga qaratilgandir. Psixologik usullarga kichik guruh va jamoalarni tashkil etish, mehnatni insonlashtirish, malakali kadrlar tanlash, ularni o'qitish va hakazolar kiradi.

Kichik guruh va jamoalarni tashkil etish usulini qo'llash kichik guruhdagi ishchilar o'rtasidagi maqbul miqdoriy-sifat nisbatini aniqlash imkonini beradi. Mehnat faoliyatini insonlashtirish deganda ranglar, musiqaning ruhiy ta'siridan foydalanish, bir xil, o'zgarmas mehnatni bartaraf etish, ijodiy yondoshuvni kengaytirish tushuniladi. Kasbiy tanlashning mohiyati - kishilarning ruhiy xususiyatlarini ular bajaruvchilariga eng mos bo'ladigan qilib tanlashdan iborat.

Shaxsning ruhiy xususiyatlari jumlasiga uning qiziqish va mayllari, qobiliyati, temperament va xarakteri kiradi. Shu sababli rahbar shaxsga rahbarlik qilganda o'z oldiga insonning ruhiy xususiyatlari shakllanishi va rivojlanishini o'rganish, uning qiziqish va qobiliyati, temperament va fe'lini bilish vazifasini qo'yishi kerak.

Shaxsning ruhiy xususiyatlarini inson faoliyatida ajratib tushunib bo'lmaydi, chunki kishi qobiliyati va fe'li xususiyatlari uning faoliyati hamda xulqida namoyon bo'ladi. Inson hayoti va ommaviy faoliyati uning ruhiy holatini shakllantiradi. Insonning qanday hayot kechirishi, nima bilan shug'ullanishini bilmay uning qanday vujudga kelganligi, u yoki bu narsaga qobiliyati rivojlanganligi, fe'li shakllanganligini anglab bo'lmaydi.

Inson, avvalo, o'zini ijodiy shaxs sifatida baholaydi. Ishchi mehnatga bunday nuqtai nazardan qaramaydi: moddiy ehtiyojlar birlamchi bo'lib, ular qoniqqandan so'ng nisbatan yuksak insoniy ehtiyojlar ilgari suriladi. Inson faoliyati ma'lum rag'batlantiruvchi omillarga asoslangan bo'lib, ma'lum maqsadga erishishga qaratilgandir. Rag'batlantiruvchi omil - maqsad munosabati inson faoliyati o'zagidir. Umumiy ma'noda rag'batlantiruvchi omil - bu insonni faoliyat yuritish uchun undovchi omil bo'lib, maqsad esa inson uni amalga oshirishi natijasida erishishni xohlagan narsadir. Rag'batlantiruvchi omil kishi

xulqining ichki kuchidir. Psixologiyada

264

uzoq va qisqa rag'batlantiruvchi omil ajratiladi. Agar inson faoliyatini rag'batlantiruvchi omil va o'z oldiga qo'ygan maqsad yaqin kelajakka mo'ljallangan bo'lsa, u qisqa muddatli, agar ular uzoq istiqbolni qamrab olsa, uzoq muddatli deyiladi. Rag'batlantiruvchi omil darajasi bilan insonning mehnatga, yutuq va muvaffaqiyasizlikka nisbatan bo'lgan munosabati uzviy bog'liqdir. Faqat uzoq muddatli rag'batlantiruvchi omil mehnatga ijodiy munosabatda boiish manbaidir.

Rahbarga xos boigan muhim xususiyat kishilar faoliyatini rag'batlantiruvchi omillarni yaxshi bilish, har bir kishini u yoki bu vazifani bajarishga qiziqitira olishdir. Bu, ayniqsa, u yoki bu korxonaga ishga kirib, ularni kelajakda nima kutishini bilish lozim boigan yoshlar bilan ishlashda muhimdir. Rahbar ishini kim, qachon, qaysi skriptkani chalishi, qaysi asbobda musiqa chalishini o'rgangan, kimnato'g'ri chalishi mumkinligini, kimni qaysi yerga qo'yish kerakligini bilishi lozim boigan dirijyor mehnati bilan solishtirish mumkin.

Kishi ruhiy xususiyatlarining u bajaradigan ish talablariga mos kelmasligi, o'z kasbidan qoniqmaslik uni o'zgartirishga harakat qilishga, xato qilish ehtimoli ortishiga va natijada mehnat unumdorligi pasayishiga olib keladi. Aksincha, agar inson o'z qobiliyatini toliq namoyon qila oluvchi ish bilan band boisa, u o'z mehnatidan mamnun boiadi, kasbni tez egallaydi va mehnat unumdorligi yuqori boiadi.

Inson uchun faqat moddiy rag'bat muhim deb hisoblash noto'g'ri. Unga juda ko'p narsa - umumiy ishda o'z xissasi borligini his etish o'zini mehnat orqali namoyon etish, o'z malakasi bilan g'ururlanish, o'rtoqlari hurmatiga sazovor boiish va hakazolar ham muhimdir. Ko'pchilik kishilar shaxsiy farovonlikka boshqalar hisobiga erishilgan shaxsiy muvaffaqiyat orqali emas, mamlakat iqtisodiyoti mehnati hisobiga erishish lozimligini ta'kidlaydilar.

Izlanishlar mehnatga nisbatan munosabatga ta'sir etuvchi rag'batlantiruvchi omillar quyidagi tartibda taqsimlanishini ko'rsatdi: mehnat mohiyati, ish haqi, yuqori lavozimga ega boiish imkoniyati, ishning qiziqarliligi, mehnatni tashkil etish, ma'muriyatning ishchiga nisbatan munosabati.

3. MEHNATNI BOSHQARISH ALGORITMI VA MATRITSASI

Rahbaming mehnat algoritmi asosan quyidagicha ifodalanishi

265

mumkin:

- mehnat subyekti maqsadi- mehnat vositalarining (asboblarning) ish predmeti sifatida;
- ish jarayonidagi mehnat usullarining natijalari (mahsulot) sifatida;
- mehnat natijalarini baholash mezonlari sifatida.

Menejmentning sifat ko'rsatkichlari, boshqaruvdagi mehnat inqirozi

belgilarini aniqlash va oldini olish uchun mehnat jarayoni va mehnat natijalarini tahlil qilish muhim ahamiyatga ega. Shuning uchun predmet nima ekanligini va shunga mos ravishda muayyan, haqiqiy boshqaruv ishlarining mahsulotini aniqlash kerakmi degan savol tugiladi.

"Ijtimoiy" tizimlarda kamida ikki kishining yoki ijtimoiy guruhlarning o'zaro ta'siri bo'lgani uchun-bu tizimlar, ularga kiritilgan shaxslar boshqaruv obyekti bo'lib qoladi. Boshqaruv mehnati predmeti bo'lib, obyektiv ravishda insonning ruhi, ongi va shunga mos ravishda tizimdagi haqiqiy xatti-harakati bo'lib.

Har qanday korxondagi boshqaruv tizimi rahbari obyektiv ravishda axborotlarni qabullarni qabul qilish va uzatish markazi rahbari sifatida namoyon bo'lmoqda. Butun boshqaruv jarayoni barcha ish kunida turli xil manbalardan va xil xil kanallardan turlicha shakllarda axborotni qabul qilish va tarqatishdan iboratdir. Bularning barchasi ehtiyotkorlik bilan axborotlarni qabul qilish, tahlil qilish va baholashni talab qiladi. Rahbardan chiqadigan ma'lumotlar ijrochilar manzillariga yo'naltiriladi, turli shakllarda amalga oshiriladi: buyruq va farmoyishlar, strategik yoki operativ maqsadlar va vazifalar, boshqaruv tamoyillari va boshqalar. Shundan kelib chiqadiki, axborot-boshqaruv ishlarining yana bir predmeti hisoblanadi, chunki u eng muhim ijtimoiy funksiyani amalga oshiradi, odamlarning xatti-harakatlarini boshqaradi, ularning tashkiliy harakatlarini sezilarli darajada belgilaydi.

Murakkab va ko'p qirrali boshqaruv ishining yana bir predmeti- har qanday ijtimoiy boshqaruv tizimida obyektiv ravishda shakllanadigan ijtimoiy munosabatlardir. Bu odamlar o'rtasida, birinchi navbatda, mehnat subyektlari (funksional, rasmiylashtirilgan), shaxslararo yoki guruhlararo (qisman rasmiylashtirilgan) munosabatlar bo'lib, ular birgalikda yoki ajratilmagan meyorlar va qadriyadar asosida, o'zaro munosabatlar subyektlari tomonidan bir-birining idrokiga va tushunchasiga bog'liq. Natijada, boshqaruv

tizimining yuqori darajada tashkil etilishiga, agar rahbar xodimlarning o'z ishiga, hamkasblariga, umuman, mehnat tashkilotiga mas'uliyatli munosabatda bo'lishini ta'minlasa, tizimning barcha tarkibiy elementlari o'rtasidagi turli xil

munosabatlarni tartibga solish mexanizmi yanada yengillashadi.

Ayniqsa, boshqamv mehnatining murakkab predmeti-bu odamlarning yashash sharoitlari(mehnat sharoitlari, turmush tarzi, dam olish, shaxsiy rivojlanish imkoniyatlari, huquqiy va ekologik xavfsizlik, kelajakka bo'lgan ishonch va boshqalar)dir. Bu parametrlarning barchasi har bir inson uchun muhim bo'lgan ehtiyojlarni aks ettiradi. Shuning uchun rahbarning e'tiboridan chetda qolmasligi va boshqamv mehnatining jarayoni va mazmunidan "chiqib ketishi" mumkin emas. Ushbu predmet bilan ishlash barcha darajadagi rahbarlarni doimiy ravishda ehtiyojlarni ko'tarish qonunini hisobga olishga majbur qiladi, saylovchilar, fuqarolar, xodimlarning hokimiyat va boshqamv organlariga bo'lgan munosabati bevosita ushbu obyektga va qobiliyatlarga yo'naltirilganligiga bog'liq bo'lib, oxir-oqibatda odamlarning turmush sharoitini sezilarli darajada yaxshilashga intiladi.

Menagement mehnati matritsasi (12-jadval) uning mazmunining ko'p qirraliligi va murakkabligi haqida qator tizimli tushunchalar yuzaga keladi. Bu ijtimoiy ahamiyatga ega bo'lgan mehnatning ushbu turini mukammallashtirishning obyektiv va ijtimoiy jihatdan muhim ekanligini ko'rsatadi, bu esa ko'plab odamlarning turmush hayot sifatiga bevosita bog'liq.

12-jadval

Menagement mehnati matritsasi

Mehnat subyekti	Maqsadi	Mehnat predmeti	Mehnat vositalari
Turli xil aqliy mehnat-ning vakillari	strategik, taktik, operativ	axborot	normativ hujjatlar
Fikrlar va maqsadlar ishlab chiqaruvchisi	Oraliq va yakuniy	Xatti-harakatlar	Inson, tashkilot (maqsad va vosita)
Boshqaruv subyektlarining ijtimoiy-madaniy salohiyati	shaxsiy, jamoaviy, guruhlar, jamoat	aloqalar, boshqaruv tizimidagi o'zaro munosabatlar va tashqi muhit	tashkilot nazorat vositalari
tashqi ko'rinishi Kasbiylik Psixologik salohiyat Tashkiliy qobiliyat etakchilik Fazilatlariga ega bo'lish Psixologiyaning kasbiy faoliyat	Tizimli, segmentli (hayotiy faoliyat sohalari bo'yicha) Maqsadlarning salohiyatini tashkil etish Maqsadlarni rivojlantirish qonunlari	Boshqaruv tizimi xodimlarining yashash sharoitlari Menejerlar mehnati bilan yaratilgan predmet va mahsulotlar (natijalar, qadriyatlar) Menagement	boshqaruv darajasini maqsadli, axborot va ijtimoiy uyg'unlashtirish Zo'ravonliksiz ta'sir vositalari So'z, nutq Ommaviy axborot vositalari

talablariga muvofiqligi darajasi Boshqaruv subyektining o'z-o'zini anglashi Hatti-harakatni boshqarishni tuzatish kerakli xilma-xillik va tezkorlik qonuniga rioya qilish Kaspiylik belgilari	Maqsad yo'lida zarur bo'lgan shart-sharoit-lami oldindan bilish Tizim xodimlarining maqsadli yo'nalishlari maqsad dasturlari, maqsadlar bo'yicha boshqarish, ehtiyoj va maqsadlarni oshirish rioya qilish	mehnatining sifati va odamlarning hayot sifati Muvofiqlik qonunlariga rioya qilish	Axborot-tahliliy va tashkiliy texnika an'analar, axloqiy Meyorlar Maxsus Muvofiqlik qonuniga rioya qilish
--	--	---	--

Boshqaruv tizimida boshqaruv xokiyat(kuch)i munosabatlari.

Menajment jarayonlarida rahbarlarning boshqaruv vakolatlariga ega bo'lmasdan boshqarishlari mumkin emas. Darhaqiqat, turli maqsadlar, ehtiyojlar va manfaatlarga ega boigan odamlarning harakatlarini qanday muvofiqlashtirish mumkin? Tashkilot uchun zarur boigan xatti-harakatni qanday nazorat qilish mumkin, oddiy xodimlar tomonidan tashkilot maqsadiga erishish yollarini har doim ham toliq tushunavermaydi va to'g'ri qabul qilinmaydi? Bunda faqat boshqaruv xokimiyatining boshqaruv vakolatlarini yoki munosabatlarini ishlatish lozim boiadi.

Biroq, tomonlar munosabatlarini o'rganish, birinchi navbatda, xokimiyatning mohiyatini turli xil talqin qilish bilan bogliq boigan muhim qiyinchiliklar bilan bogliq boiadi.

Hokimiyatning mohiyatini aniqlash uchun uchta asosiy yondoshuv haqida gapirish mumkin:

1) hokimiyatni shaxsning ichki tuzilishining o'ziga xos xususiyatlariga bogliq boigan ajralmas, immanent⁶⁹ shaxsiy xususiyat sifatida tan olish.

Hokimiyat munosabatlarini shakllantirish va rivojlantirish muammolaiga nazariy va amaliy (psixozanaliz nuqtai-nazaridan) jihatdan psixologik yondoshuvlarni keng yolg'a qo'yish lozim, ammo hozirgi vaqtda uni amalga oshirish texnologiyalarining etishmasligi tufayli uni boshqarish amaliyotida qo'lash juda sekin bormoqda.

2) hokimiyatni shaxslararo munosabatlarning o'ziga xos turi sifatida talqin qilish.

⁶⁹ Immanentlik (lotin. immanens, immanentis -"ichkarida qolish") — tashqi jihatdan qarama-qarshi bo'lgan ichki aloqani anglatuvchi falsafiy kategoriya. Manba: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Имманентность>

Inson munosabatlarining o'ziga xos turi sifatida hokimiyatni tushunish, birgalikdagi faoliyatni tashkil qilish (masalan, rahbar-ishchi xodim) uchun qaror qabul qilish va o'zaro ta'sirsiz tashkilot uchun mazmunli harakatlar qilinishi kerak.

Ushbu g'oya doirasida eng keng tarqalgan M. Veber⁷⁰ tomonidan berilgan hokimiyatning klassik ta'rifi mavjud. Ushbu ta'rifga ko'ra, "hokimiyat-bu imkoniyat qanday ifoda etilishidan qat'i nazar, qarshilik ko'rsatishga qaramasdan, subyekt tomonidan ijtimoiy munosabatlarni ixtiyoriy ravishda o'zgartirishi mumkin».

Ushbu M. Veber tomonidan berilgan hokimiyatning klassik ta'rifi keng tarqalgan boisa-da, unda ayrim zaifliklar mavjud. Birinchidan, hokimiyat munosabatlari kelishuv munosabatlari bo'lishi mumkinligi butunlay e'tibordan chetda. Hokimiyat jamoaviy maqsadlarga erishish nuqtai nazaridan va ayrim hollarda xususiy manfaatlarni qondirish uchun ko'rib chiqilishi mumkin deb taxmin qilish mumkin.

Ikkinchidan, ushbu yondoshuv bilan ijtimoiy tuzilmalarning hokimiyat munosabatlariga, meyorlar, ijtimoiy rollar va boshqa ko'plab omillar tizimi sifatida qaraladigan madaniyatning ta'siri butunlay ko'zdan g'oyib boiadi, bu holda hokimiyat munosabatlarini o'rganish mumkin bo'lmay qoladi.

3) hokimiyat faqat ijtimoiy tizimning mulki sifatida tan olinadi, ijtimoiy tizim shaklida taqdim etilgan tashkilot tuzilmasining zarur xususiyati hisoblanadi.

Tashkilot rahbarlari tomonidan ta'sir o'tkazish uchun differensial yondoshuv muqarrar ravishda turli vaziyatlarda hokimiyatni eng samarali qo'llash uchun qanday resurslardan foydalanish mumkinligi haqidagi muammoga olib keladi.

Tashkilot rahbarlari tomonidan rahbarlikda differentsial yondoshuvdan foydalanish doimo turli vaziyatlarda rahbarlikni eng samarali usullaridan biri bo'lib, bu usul qo'ilanganda qanday resurslardan optimal foydalanish mumkinligi haqidagi savollarga yechim topilgan. Bu savolga javob berish uchun JK. French va B. Raven hozirda klassik deb hisoblanadigan resurslarni optimal qo'ilash usullari sxemasini taklif qildilar⁷¹. Ular rahbarlik asoslari deb ataladigan quyidagi 8 usullarni aniqladilar:

⁷⁰ Афанасьев В. Я., Глазунова Н. И. Система государственного управления М: ГУУ. 2000, стр.136

⁷¹ А. М. Аляина Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — СПб.: Питер, 2009. — 104 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).

1) Majburlash kuchi. Buning ta'siri rahbaming uni jazolashi mumkin boigan darajada hokimiyatning quyi qo'llanish talablari bilan belgilanadi. Tashkilotlarda bunday kuch ishlatish rahbarlar o'rtasida kelishuvga o'xshaydi.

2) Aloqalar kuchi. Menejering kuchini ta'sir etuvchi yoki yirik hokimiyat resurslariga ega boigan shaxs bilan bog'lashga asoslangan boiishi ta'minlaydi.

3) Ekspertning kuchi. Rahbarga bo'ysunuvchining xatti-harakatini to'g'ri yo'nalishda o'zgartirishga imkon beradigan kuch manbai uning bilimlari, ko'nikmalari, sezgi va qobiliyatlari to'plamidir. Bunday holda, menejer ba'zi professional sohada ekspertlarga o'xshaydi. Bu holatda hokimiyat muayyan vaziyatlarda rahbaming vakolat doirasi bilan cheklangan.

4) Referent⁷² (ma'lumot) kuchi. Bu kuch boshqalaming hayratlantiradigan insoniy fazilatlariga asoslangan. Ma'lumot kuchi - jozibador odamlaming fazilatlarini baham ko'rish va ularga o'xshash boiish itsagi natijasidir. Bu odatda taqlid va ko'p jihatdan xarakter tushunchasi kabi namoyon boiadi. Ma'lumot kuchi ko'pincha siyosiy rahbarlar, kino yulduzlari va taniqli sportchilar kabi taniqli shaxslar bilan bog'liq boisa-da, u tashkilotning menejerlari va boshqa shaxslari bilan shaxsiy fazilatlar va qobiliyatlari tufayli yuzaga chi?adi.

5) Normativ kuch. Bunday holda, normalarga va rasmiylashtirilgan qoidalarga asoslangan hokimiyat rahbarlar uchun eng afzaldir chunki u normativ talablarni bajarilishini nazorat qilishga qaratilgan qo'shimcha boshqaruv resurslarini talab qilmaydi. Bundan tashqari, bunday meyorlar juda uzoq vaqt davomida ishlaydi. Hokimiyat subyektining muayyan xatti-harakatlar qoidalariga rioya qilishni nazorat qilish huquqiga ega va agar kerak boisa, ularni talab qilish huquqiga ega boiadi.

6) Axborot kuchi. Bu holatda hokimiyatning kuchi boshqamv obyekt uchun juda qimmatli boigan ma'lumotlarga ega bolishga asoslanadi. Ayni paytda, hokimiyat manbai sifatida axborot tashkilotlar faoliyatida ham shaxslararo muloqot sohasida, ham tashkilotlar, shuningdek, tashkilotlar va jamiyatning ijtimoiy insitudari o'rtasidagi o'zaro hamkorlik sohasida tobora kuchayib bormoqda.

7) Mukofot kuchi. Hokimiyatning ushbu kuchdan foydalanganda, rahbar ?ol osfidagilarning har qanday talabini qondirish uchun resurslarga ega boiishi kerak va u bu talabga ta'sir kuchini biladi.

⁷² Referent (*lat. referens, referentis*) — tegishli, taqqoslanadigan, takrorlanuvchi; abstrakt haqida xabar berish.

8) Boshqaruv jarayonlariga bo'ysunuvchilarni jalb qilish kuchi. Bunday holda, rahbar tashkilot yoki uning bo'linmalari maqsadlarini shakllantirishda ishtirok etishni taklif qilib, keyin uni bitta "jamoada" bo'lishlikni taklif qiladi.

4. IJTIMOY ADAPTATSIYA TUSHUNCHASI

Adaptatsiya tushunchasi. Adaptatsiya - organizmning tashqi muhit bilan adekvat aloqalarning shakllanish xususiyati. Shuningdek, adaptatsiya organizm faoliyatini tashqi muhit ehtiyojlariga qarab o'zgartirish qobiliyati hamdir.

Adaptatsiya nima? Bunga turlicha javob berish mumkin:

- Sezgi a'zolarining qo'zg'ovchilarga nisbatan moslashishi;
- Qo'zg'ovchi ta'siri ostida sezgilarning o'zgarishi;
- Kuchli qo'zg'ovchilar ta'siri ostida sezgilarning zaiflashishi;
- Yangi sharoitlarga ko'nikishni ta'minlovchi bilim, ko'nikma va malakalar.

Barcha tirik mavjudotlar o'zgaruvchan atrof-muhitga doimiy adaptatsiyani ta'minlovchi mexanizmlarga ega. Bu qobiliyat gomeostaz asosida ro'y beradi. Biroq atrof-muhitning bunday o'zgarishlarini oldindan ko'ra bilish va unga ko'nika olishi faqat insonga xosdir. Insonning bu yuqori adaptiv qobiliyati tug'ma bolmay, muhit bilan doimiy aloqasining oqibati sifatida rivojlanib keladi.

Insonning ko'nikish reaksiyasi shakllari ijtimoiy adaptatsiya sifatida aniqlanishi lozim. Boshqa tirik mavjudotlardan farqli o'laroq, inson ijtimoiy muhit o'zgarishlariga ko'nika olishi va bu holatlar uchun yurish- turish reaksiyalarini ishlab chiqishi lozim.

Insondagi adaptatsion mexanizmlarda hal qiluvchi rolni ijtimoiy omillar o'ynaydi. Ilmiy-texnikaviy rivojlanish, urbanizatsiyaning tezlashishi, tabiat va kosmosni faol o'zlashtirish, aloqa vositalarining kengayishi va kompyuterlashtirish, davlatlararo integratsiya jarayonlari insonda o'zgaruvchan muhit sharoitlariga tez ko'nika olish qobiliyatini shakllantirish masalasini muhimlashtiradi. Bu qobiliyat shaxs rivojining yanada hal qiluvchi ahamiyatga ega tarkibiy qismiga aylanmoqda.

Insonning tug'ilishi adaptatsiya borasidagi ilk sinovdir. Yangi tug'ilgan chaqaloqda ham ko'nikish mexanizmlari mavjud bo'ladi. Biroq go'daklik davrida muhit bilan faol o'zaro munosabatlar natijasida oliy nerv faoliyatida ba'zi murakkab funksiyalar vujudga keladi. Miyada axborot to'plash va uni qayta ishlash bolaga ijtimoiy muhitning ijtimoiy

tajribasini tarbiyaviy ta'sir orqali o'zlashtirish imkonini beradi.

Ijtimoiy adaptatsiya nima degani? Ijtimoiy adaptatsiya (yunoncha "adapto" - moslashish) anomal bolalarning individual, guruhli xulqlarini ijtimoiy qoidalar, qadriyatlarga mos kelishini ta'minlash deganidir⁷³.

So'nggi yillarda go'daklik davridagi ijtimoiy adaptatsiyaga qiziqish ancha ortdi. Ta'lim muassasalarida tarbiyalanayotgan barcha bolalar uchun ijtimoiy adaptatsiya muammosi muhim ahamiyatga ega. Hozirgi vaqtda bolaning ko'nikish imkoniyatlarini oshirish, uning ijtimoiy aloqalarini kengaytirish bola shaxsining shakllanishi uchun nihoyatda katta ahamiyat kasb etmokda. Bola shaxsining rivojlanishi uning aloqalarining xilma-xilligiga bog'liq. Demak, bolaning har tomonlama rivojlanishi iming aloqalarining ko'p tomonlama rivojlanishiga sabab bo'ladi.

Shuning uchun ijtimoiy aloqalarning barvaqt shakllanishi tarbiyaga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Ijtimoiy adaptatsiya qobiliyati oliy nerv faoliyatining rivojlanishiga bog'liq ravishda postanal ontogenez⁷⁴da shakllanadi. Bu jarayon hayotning ilk uch yilida, ayniqsa, jadal kechadi. Shaxsning ijtimoiy adaptatsiyasi uchun yangi ijtimoiy muhitdagi aloqa va meyorlar haqidagi ma'lumot muhim ahamiyatga ega. Yangi ijtimoiy talablarga ko'nikish bir qancha ruhiy-hissiy qiyinchiliklarni ham keltirib chiqaradi. Bola ijtimoiy adaptatsiyani o'z tajribasi asosida ta'lim-tarbiya jarayonida o'rganadi. Ijtimoiy adaptatsiya qobiliyatini hosil qilish, o'z navbatida, ko'nikish imkoniyatini kengaytiradi.

Shu bilan birga, bolaning ko'nikish imkoniyatlarida inqirozli holatlar ham hosil bo'lishi mumkin. Bu imkoniyatlar esa bolaning atrofidagilar bilan aloqalarining rivojlanishiga, bola miyasida axborotlarni qayta ishlashiga bog'liq bo'ladi. Bolada aniq bir mikroijtimoiy muhitning shartlari sifatida shakllanadigan yurish-turish shakllari ijtimoiy adaptatsiyaning fiziologik holati hisoblanadi. Bu sharoitlar o'zgaradi, masalan, bolalar biron-bir muassasaga kirganlarida ulardan yurish-turishining ham o'zgarishi talab qilinadi.

Turli yosh davrlarida bu turli darajadagi qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi. Bolalarning ta'lim muassasalaridagi adaptatsiyalarining asosiy xususiyati ularning oilalarida shakllanadigan, ota-onasi hamda safdoshlari bilan shakllanadigan munosabatlari orasidagi farqidir.

⁷³ U.Linoyatov, N.A.Muslimov, M.Usmonboeva, D.Inog'omova. PEDAGOGIKA: 1000 ta savolga 1000 ta javob. Metodik qo'llanma, Toshkent - 2012, 182-bet. (<http://tmetod.uz/wp-content/uploads/pedagogika-savol-javob.pdf>)

⁷⁴ <https://studfiles.net/preview/3625880/>

O'n besbinchi bob bo'yicha xulosa

Umumiy holda menejment turli xil tabiat tizimlarining (biologik, ijtimoiy, texnik) funksiyasidir, bu ulaming ishonchliligini saqlab qolish yoki tizimni muvozanat holatidan boshqa muvozanat holatiga o'tkazish imkonini beradi. Menejment nazariyasi va amaliyotida ijtimoiy tashkilot, moliyaviy tuzilma, firma, butun jamiyatning rivojlanish maqsadlarini aniqlash hal qiluvchi yo'nalish hisoblanadi.

Ijtimoiy-psixologik usullarning asosiy maqsadi jamoalarda soglom ijtimoiy-rahiv muhitni yaratishdir. Bu usullar ijtimoiy-ma'naviy vaziyatga ta'sir etish yo'li bilan kishilarning fe'l-atvori, ruhiyatini hisobga olib, ulaming ijtimoiy (sotsial) talablarini qondirish orqali boshqarishni bildiradi. Rahbaming mehnat algoritmi asosan quyidagicha ifodalanishi mumkin: mehnat subyekti maqsadi- mehnat vositalarining ish predmeti sifatida; ish jarayonidagi mehnat usullarining natijalari sifatida; mehnat natijalarini baholash mezonlari sifatida.

Menejment mehnati matritsasi uning mazmunining ko'p qinalliligi va murakkabligi haqida qator tizimli tushunchalar yuzaga keladi. Bu ijtimoiy ahamiyatga ega bo'lgan mehnatning ushbu turini mukammallashtirishning obyektiv va ijtimoiy jihatdan muhim ekanligini ko'rsatadi, bu esa ko'plab odamlarning turmush hayot sifatiga bevosita bog'liq bo'ladi.

O'z-o'zini nazorat savollari

- 1.«Ijtimoiy boshqamv» va «ijtimoiy menejment» tushunchalarining farqi nimada?
- 2.«Ijtimoiy kenglik», «ijtimoiy soha», «ijtimoiy jarayonlar» tushunchalarini izohlang.
- 3.Ijtimoiy menejment bosh masalasining mohiyati nimada?
- 4.Ijtimoiy menejmentning asosiy nazariyalarni aytib bering
- 5.Adaptatsiya va ijtimoiy adaptatsiyaga ta'rif bering.
- 6.Bolalarning ta'lim muassasalarida muvaffaqiyatli adaptatsiyalarini ta'minlashda ijtimoiy pedagogning vazifalari nimalardan iborat?
- 7.Bolalarning MTMga adaptatsiya turlarini sanab o'ting.
- 8.Ijtimoiy pedagog faoliyati necha bosqichdan iborat?
- 9.Ijtimoiy tizimlarning vaqt va makonda o'z-o'zini tashkil etish uchun qanday sharoitlar zarur?
10. Rahbaming mehnat algoritmi asosan qanday ifodalanishi mumkin?

11. Mehnatning murakkab predmetini nimalar tashkil etadi?

273

Hur fikrlilikni rivojlantirmasdan turib,
bekamu ko'st komil jamiyat qurish to'g'risda gapirish quyoshda
hayot

borligini isbotlashga o'xshaydi!

E.D.Yusupov

XVI- BOB. MENEJMENTNI RIVOJLANTIRISH VA TAKOMILLASHTIRISH

Kalitli so'zlar: Mezon, unumdorlik, unumdorlik mezoni, menejment, mehnat unumdorligi, rejalashtirish, prognozlash, inson omili, takomillashtirish, innovatsiya, texnologiya, professional, tendensiyalar, nisbiy harajatlar.

1. MENEJMENTNI TAKOMILLASHTIRISHNING EVOLYUSION ASOSLARI

Menejment nazariyasining resurslarini taqsimlash, asoslash va qo'ilash jarayonini amalga oshirish va tendensiyalami shakllantirishning asosiy fundamenti bo'lib menejer resurslarining tobora kengayib borayotgan tarkibini aniqlash, o'zlashtirish va ulardan foydalanishga evolyusion yondoshuvdir. Ushbu yondoshuv xodimlarning kasbiy yetakchiligining zamonaviy uslublarini shakllantirish va qo'ilash uchun mazmunli asos sifatida ajratish, mutaxassislik, tarqatish va kooperatsiyaning evolyusion ketma-ketligini qurish va amalga oshirishning obyektiv xususiyatini oqilona aks ettiradi.

Menejmentni takomillashtirishning asosiy tamoyillaridan biri sifatida

- uning nazariyasini ishlab chiqishning datslabki qoidalaridan boshlab konstruktiv komponentlarning paydo bolishidir. Doimiy ravishda tasdiqlash, shakllantirish, asoslash, tasniflash, adaptatsiya va hakazolar haqida ko'p gapiramiz, bular boshqaruv nazariyasini takomillashtirishning konstruktiv asoslarini ta'minlaydi. Bu menejment nazariyasini takomillashtirishga evolyusion yondoshuvning strategik istiqbollari va taktik imkoniyatlarini ishlab chiqish va ulardan foydalanishning doimiy ahamiyatini belgilaydi.

Menejmentni ilmiy bilimlar sohasi, amaliy tizimlar sifatida shakllantirish turli xil ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarda kasbiy amaliy faoliyatning ko'nikmalari va sohalari turli yollar bilan amalga oshiriladi. Bozor munosabatlariga olish sharoitida bu jarayonlar

mahalliy sharoitda sezilarli darajada kuchaytiradi, ammo barcha masalalar muvaffaqiyatli va to'liq hal etilmaydi. Shunday qilib, olimlar va amaliyotchilarning katta qismi odatda, menejment va boshqaruv tushunchalarini farqli jihatlarini ochib beradi, ular tomonidan "menejment" atamasini zamonaviy xorijiy tendensiyadan foydalanishni tushuntiradi. Shu bilan birga, menejmentni professional rahbariyat sifatida qarash mumkin, boshqaruv esa tashkilotga ta'sir ko'rsatishning keng qamrovli jarayoni bo'lib, asosan uning boshqaruvini o'z ichiga oladi. Ushbu misol amalda yangi konsepsiyaning evolyusion rivojlanishi nazariy jihatdan ilgari surilgan bir qator tushunchalardan qanday ustunligini aniq ko'rsatib beradi.

Zamonaviy menejmentning amaldagi rahbari tomonidan talab qilingan bilim, ko'nikma va tasavurlarning professional ko'rinishlari ko'p jihatdan empirik tarzda shakllantiriladi. Ushbu nuqtai-nazardan menejment nazariyasini takomillashtirish-ning eng muhim vazifalari dan biri tashkilotning shartlari va resurslarining ta'sirini o'rganish va hisobga olish, atrof-muhit cheklovlari va ta'sirini maqsadlarni belgilash va ularga erishishdir. Zamonaviy boshqaruv nazariyasi va amaliyotidan kelib chiqib bu vazifani faqat konstruktiv hal etish, ya'ni shakllantirilayotgan tuzilmani izchil takomillashtirish va rivojlantirishni ta'minlash orqali erishish mumkin.

Tashkilotning o'z korporativ va ijtimoiy maqsadlariga erishish va erishish jarayonini maqsadli amalga oshirishda professional yondoshuvni talab qiladi. Professional yondoshuvning asosini tashkilotning shakllanishi, faoliyat yuritishi va rivojlanishi qonuniyatlari va tamoyillarini, xodimlarning kasbiy va biznes ko'nikmalari, aniq tizimni va tashkilotni samarali boshqarish jarayonlar tashkil qiladi. Ushbu professional yondoshuvni amalga oshiravchilar tashkilot rahbari va boshqaruv apparati xodimlaridir. Ular tashkilot faoliyatining dasturini professional asosda rejalashtirish, ishlab chiqish va amalga oshirish, zamonaviy menejmentning samarali usullari va vositalarini o'zlashtirish va qo'llash orqali uning barcha tizimlarining ishlashini malakali va mas'uliyatli tarzda ta'minlashga qaratishi lozim.

Zamonaviy tashkilotlarning menejmentini konstruktiv rivojlantirish yo'lidagi ayrim to'siqlarni bartaraf etish menejment nazariyasi kabi yangi intizomni o'rnatish va takomillashtirish orqali ta'minlanadi.

Menejmentning yangi yo'nalishlari va o'quv fanlarini aniqlash va shakllantirish tashkilotni boshqarish bo'yicha professional bilimlarni kengaytirish, chuqurlashtirish va ixtisoslashtirishga bo'lgan ehtiyojni

aks ettiradi. XXI asr boshlarida ular o'ndan ortiqni tashkil etib, maxsus menejment bilimlari majmuasining yangi tarkibiy qismlarini aniqlash imkonini berdi.

Bir tomondan, ko'rib chiqilayotgan tendensiyalar boshqaruvning zarur kasbiy bilimlarini izchil to'plash, kengaytirish va chuqurlashtirish bilan izohlanadi. Bu tashkilotni boshqarish bo'yicha mutaxassislarni tayyorlashni ta'minlaydigan uzoq vaqtdan beri ishlab chiqilgan va yangi, hozirgi davrga moslab tuzilayotgan o'quv fanlari majmuasining shakllanishini va talab etilishini belgilaydi.

Boshqa tomondan, menejmentni o'rganishning yangi tartiblari va modullarini aniqlash, kasbiy bilimlarning tarkibi va mazmunini tuzish va ixtisoslashtirish bo'yicha evolyusion rivojlanayotgan tendensiyalarni chuqurlashtirish bilan bog'liq.

Menejment nazariyasini takomillashtirishga "buyuk tashkilotchilar" deb nomlangan tashkilot alohida ta'sir ko'rsatdi, ularning uzoqni ko'zlab qilgan harakatlari asosan bugungi ustuvorliklarga erishishimizga sababchi bo'lgan⁷⁵. Ularga yirik korxonalar direktorlari, kompaniyalar prezidentlari, samarali boshqamvning qat'iy konsepsiyasini asoslagan biznes-tashkilotlarining tadqiqotchilari kiradi. AQShda ular orasida: G. Ford, E. Karnegi, D. Muni va boshqa yuqori lavozimli rahbarlar o'zlarining tajribalarini umumlashtirib, hamkasblarini yaxlit konsepsiya sari harakat qilishga undashdi. 1939 yil Nyu-Yorkda "tashkilot tamoyillari" asari D. Muni va A. Reyli tomonidan to'liq va oqilona tarzda nashr etilgan. Menejment nazariyasini takomillashtirishning bugungi yondoshuvlari asosan ushbu tamoyillarga asoslanadi.

Menejment nazariyasini takomillashtirishning asosiy ustuvor yo'nalishlari va muhim xususiyatlarini quyidagilardan iborat:

1) menejmentni takomillashtirish rahbar va menejment funksiyalari majmuasini tashkilotda amalga oshiriladigan umumiy mehnat jarayonidan ajratishdan lozimligi;

2) menejment darajasi xodimlarni boshqarish va tashkilotni boshqarishda professional yondoshuvni ishlab chiqish va amalga oshirish bilan belgilanadi;

3) tashkilotni boshqarish konsepsiyasini belgilash rahbar harakatini ko'rsatish, boshqamv apparatini shakllantirish orqali amalga oshiriladi va kasbiy ta'lim bilan ta'minlanadi;

⁷⁵ А. М. Ляина Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — СПб.: Питер, 2009. — 438 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).

4) menejming o'imi va roli tashkilotning maqsadlariga erishish va erishish jarayonini ishlab chiqadigan va amalga oshiradigan rahbar maqomiga mos kelishi lozim;

5) Tashkilot boshqaruvining salohiyati xodimlarning kasbiy bilimlari, ko'nikmalari va uni amalga oshirish samaradorligi bilan belgilanadi;

6) Menejment samaradorligi tashkilotning yetakchilik san'atining tashkiliy xulq-atvori va korporativ o'zaro hamkorligi resurslarining muvofiqligiga ham bog'liq.

Yuqoridagi tegishli xulosalar menejment nazariyasini takomillashtirish usullarini aniqlashda batafsil tahlil qilishda qo'llaniladi.

Menejmentni takomillashtirish va rivojlantirishdagi nisbatlar.

Jamiyatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish dinamikasi, faoliyat yuritishning doimiy asoratlari, bozor infratuzilmasini o'zgartirishning haqiqiy jarayonlari zamonaviy tashkilotlarga, shu jumladan, innovatsion vazifalarga tobora ko'proq e'tibomi qaratmoqda. Ularning samarali hal etilishi asosan tashkilotning zarur resurslarni shakllantirish, o'z vaqtida safarbar qilish, samarali foydalanish qobiliyatiga bog'liq. Bugungi kunda, eng muhimi, yaqin istiqbolda tashkilotning strategik yo'nalishi asosan menejment resurslaridan foydalanishni izchil kengaytirish va chuqurlashtirish, uni takomillashtirish va rivojlanishni prognozlashtirishga qaratilgan.

Tadqiqotlar nafaqat menejment nazariyasini takomillashtirish va rivojlantirish nisbatlarini aniqlash zarurligini tasdiqlabgina qolmay, balki boshqaruv nazariyasini rivojlantirish istiqbollari yangi ilmiy yo'nalish sifatida takomillashtirish va tuzish imkoniyatlarining formasi va asosiy yo'nalishlarini belgilaydi (25-chizma).

Ajratilgan resurslar innovatsiyani tashkil qilmaydi, chunki nazariyda ham, amaliyotda ham ular bir yoki bir nechta shaklda ko'p marta va universal tarzda ishlatilgan bo'ladir. Shu bilan birga, ularning farqlanishi va menejment nazariyasini takomillashtirish va rivojlantirish bilan bog'liqligi uning ko'rinishiga yangi yondoshuvlarni bildiradi.

25-chizmada ko'rsatilgan modelning konstruktiv kengayishi, menejment nazariyasiga tatbiq etilganda, u uchinchi tizimli o'lchov bilan jihozlanganligini ko'rishimiz mumkin. Ushbu yondoshuvning tarkibiy qismlari, funktsionallikdan ixtisoslashuvga qadar allaqachon tanlangan pozitsiyalarni prognoz qilish bilan belgilanadi.

Resurslar/
ko'rinishi

- s
- c
- s

S
o
■
H
H

■s

o'
>
2

Imkoniyatlar

Qayta qurish
Isloh qilish
Qayta tashkil etish

Istiqbollari

Muvofiqlashtirish
Koperatsiya
Optimallashtirish

Chegaralash
O'zaro aloqalar
Ishlab chiqarish



Mutaxassisligi
Korporativlashtirish
Individuallashtirish

25-chizma.
takomillashtirish

va

Menejmentni
rivojlantirish resurslari

Menejmentni takomillashtirish va rivojlantirish resurslari tasvirlangan 25-chizmadagi modelda dastlab uchta asosiy yo'nalish joylashgan: funksional, tizimli va kombinatsiyalashgan bo'lib, dastlabki ikki komponentning kombinatsiyalarining barcha turlarini o'z ichiga oladi. Menejment nazariyasining bugungi rivojlanish darajasida bu uning nazariy ishlanmalari va amaliy tavsiyalaridan foydalanishni aniqlash, shakllantirish va taklif qilish uchun etarli hisoblanadi.

Shu bilan birga, taqdim etilgan model keyingi tadqiqotlarda mumkin bo'lgan echimlarni cheklamaydi, bu uning konstruktivligi va istiqbolini yana bir bor ta'kidlaydi. Resurslarni safarbar qilish va ulardan foydalanish funksional-protsessual va boshqa har qanday tuzilgan yondoshuv asosida amalga oshirilishi mumkin. Bu deyarli taklif etilgan yondoshuvni universal tarzda amalga oshiradi, bu esa, menejment nazariyasini takomillashtirish va rivojlantirishning strategik istiqbollari bilan ayniqsa samarali o'rganishga imkon beradi.

Ushbu qo'llanmada bunday dastur, birinchi navbatda, jarayonlarning tabiati va xarakterini hisobga oladi, bu ularning funksional yoki konstruktiv tamoyillarini ustunligini ko'rsatadi. Ilmiy muhitda va amaliy faoliyatda mavjud bo'lgan dasturga ko'ra, birinchisi rivojlanishga, ikkinchisi esa takomillashtirishga mos keladi. Shu bilan

birga, bu

tushunchalarning ikkalasi ham murakkab, ikki tomonlama jarayonlarni tavsiflaydi, ularning nisbati har doim ham aniq bolmagan.

Bu identifikatsiyalashning ustuvor mezonlari sifatida ajratishni talab qildi, bu esa, takomillashtirishni rivojlanishdan ajratib turadi. Biz bunday holatga faqat nazariya jihatdan unga tayanibgina qolmay, balki funksionallik bilan barqaror rivojlanish assotsiatsiyalari va konstruktivlik bilan takomillashtirish asosan uni o'zgartirish va qo'llash istiqbollari va tendensiyalarini amalga oshirishimiz lozim.

Awalo, ketma-ketlikning mutloq barqarorligiga e'tibor berish lozim: "takomillashtirish va rivojlantirish". Menejment nazariyasiga kelsak, u maqsadli konstruktiv ta'sir natijalarining funksional izchilligi va evolyusion moslashuviga yakuniy bog'liqligini aniq belgilaydi. Shu munosabat bilan, ehtimol, kelajakda menejment nazariyasining yangi resurslarini shakllantirish va qo'llash, takomillashtirish va rivojlanish natijalari va omillari o'rtasidagi maqbul munosabatni shakllantirish va amalga oshirish imkonini beradi.

Takomillashtirish ko'p jihatdan resurslar tarkibi va ulardan foydalanish imkoniyatlarini tegishli modernizatsiya qilishni belgilovchi menejmentning yangi maqsadlarini belgilash va amalga oshirishda ifodalanadi. Ular endi rivojlanishning yangi qadamlariga bog'liq bo'lishi mumkin: resurslarni saqlash qilish tamoyillari, aloqalarni qurish usullari, shakllarni ratsionalizatsiya qilish mezonlari, funksional muvofiqlashtirish vositalari, bozor moslashuvi mexanizmi va boshqalar.

Menejmentda rivojlanish, sodir bolayotgan narsalarning mohiyati nafaqat obyektiv tendensiyalarning evolyusiyasini, balki alohida holatlarda ularning to'qnashuvini va maqsadli takomillashtirishga qarshi turishni ham belgilaydi. Bu tushuncha, ayniqsa, bozor sharoitida menejment nazariyasining istiqbollarini ifodalash uchun juda muhimdir, bu dastlab bir tomondan evolyusion rivojlanishning erkinligi va mustaqilligini, ikkinchidan, uning oqibatlari uchun mas'uliyatning to'liqligini ta'minlaydi. Bunday sharoitda menejment nazariyasini takomillashtirish yo'nalishlarini prognozlash funksionallikni o'zgartirish va talabni moslashishga asoslangan. Ular funktsiyalarning determinatsiyasi va ixtisoslashuvi, rasmiy hamkorlikni chuqurlashtirish, har xilliklarni birlashtirish va murakkablashtirish, organlarning o'zaro hamkorligini yaqinlashtirish, tarkibiy va protsessual konfiguratsiyalarning xilma-xilligini kengaytirishda eng samarali tarzda namoyon bo'lishi mumkin.

2. MENEJMENTNI BAHOLASH KO'RSATKICHLARI VA KRITERIYASI

Menejment qarorlarini qabul qilish uchun firma xo'jalik faoliyati ko'rsatkichlarini tahlil qilishi juda muhimdir. Ulami uchta asosiy guruhlariga bo'lish mumkin: baholovchi ko'rsatkichlar, ishlab chiqarish xarajatlari ko'rsatkichlari, nisbiy ko'rsatkichlar.

Baholovchi ko'rsatkichlar. Ulardan eng muhimlari: oborot (tovar oboroti yoki sotishlar hajmi); yalpi foyda; shartli-sof foyda; shartli-sof mahsulot; qarzlar va kreditlar bo'yicha foizlar to'langandan keyingi foyda; soliqlar to'langandan keyingi foyda; yangi kapital kiritmalar kiritilishi amalga oshirilgandan keyingi likvidlik; dividendlar to'langandan keyingi likvidlik. Ularning barchasi firma ichidagi boshqaruvda ishlab chiqarish, korporatsiyaning moliyaviy holatini nazorat qilish va qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilish uchun bir xilda muhimdir. Bu ko'rsatkichlar asosida rahbariyat shunday axborotlarni oladiki, ular xuddi firma holatini yaxshi tomonga o'zgartirishi mumkin bo'lgan qarorlarni ishlab chiqish uchun asos bo'ladilar. Ulardan ba'zi birlari mehnatni rag'batlantirish tizimini ishlab chiqishda ham muhim rol o'ynaydilar.

Firmaning oboroti sotishlarning umumiy hajmi, ya'ni iste'molchilarga sotilgan tovarlar va xizmatlarning qiymati kabi belgilanadi. Uni o'zgarishida uni hisoblab chiqiladigan davr muhimdir, bu ko'rsatkichga inflyatsion jarayonlar kuchli ta'sir ko'rsatishlari mumkin. Shuning uchun uni o'zgarmaydigan narxlarda o'lchash yaxshiroqdir. Oborotning hajmi korporatsiyalarning sotish bo'linmalarida mehnatni meyorlashtirish va rag'batlantirish uchun asos sifatida bo'ladi.

Agar kompaniya oboroti miqdoridan xarid qilgan xom ashyo, materiallar, yarimfabrikatlar, boshqa xarajatlar chiqarib tashlansa, unda **yalpi foydani** - boshqaruvdagi, ayniqsa qisqa muddatlidagi eng keng tarqalgan ko'rsatkichlardan birini olamiz.

Agar yalpi foydadan ustama xarajatlar va amortizatsion ajratmalar summasi chiqarib tashlansa **shartli-sof foyda**, kreditlar uchun foizlar va soliqlar to'langunga qadar foydani olamiz. Bu ko'rsatkich ishchi - xizmatchilar uchun mukofot jamg'armasini belgilash uchun asos bo'ladi. Amerika va G'arbiy Yevropa kompaniyalarida yuqori menejerlarga mukofotlar miqdori ham shartli-sof foyda miqdoriga ko'ra belgilanadi.

Shartli-sof foyda miqdoriga ishchi va xizmatchilar ish haqiga

xarajatlarni qo'shib **shartli-sof mahsulotlarni** olamiz. (Shartli-sof mahsulotlarning miqdorini yana sotilgan mahsulotlarning qiymati

280

(oborot) va uni ishlab chiqarishga sarflangan resurslar - xarid qilingan materiallar, xizmatlar, subpudratchilarga to'lovlar, amortizatsion ajratmalar o'rtasidagi farq sifatida ham belgilash mumkin). Shartli-sof mahsulotni o'sishi - inflyatsiyaning sur'atlari va ko'lamlaridan qat'iy nazar muvaffaqiyatli ishlashning ko'rsatkichidir. Uni qo'llashning eng to'g'ri keluvchi sohasi - tadbir etuvchi biznesdir. Bu ko'rsatkich yana ishlab chiqarish xarajatlarining barqaror tuzilmasiga ega sohalar va kompaniyadlardagi boshqaruv nazoratining samarali quroli bo'lib ham xizmat qiladi. Ammo u loichli tabaqalashtirilgan ishlab chiqarishga ega kompaniyalar uchun kamroq to'g'ri keladi. Ayniqsa, ishchi kuchining soni, mehnat sarflanishlari va ish haqiga xarajatlarni meyorlashtirish va nazorat qilish qiyin bo'lgan joyda ish haqi jamg'armasini bergilash uchun asos sifatida keng foydalaniladi. Ishchi va xizmatchilarni ishlab chiqarishning samaradorligini oshirishdan olingan kompaniya foydasini taqsimlashda ishtirok etishlarining har xil tizimlarida qo'llaniladi. Agar shartli-sof foydadan kredit uchun foizlar chiqarib tashlansa, unda **soliqqa tortilgunga qadarfoyd**a olinadi.

Ishlab chiqarishni joriy rejalashtirish va boshqarish zaruriyatlari uchun kerakli ko'rsatkichlar bilan bir qatorda strategik boshqarish uchun ham ko'rsatkichlar mavjud: firma tomonidan nazorat qilinadigan sotish bozorining ulushi; mahsulot sifati ko'rsatkichlari; iste'molchilarga xizmat ko'rsatish darajasi ko'rsatkichlari; ishchi kuchini tayyorlash va qayta tayyorlash ko'rsatkichlari. Ularning barchasi firma tomonidan olinadigan foyda miqdori bilan u yoki bu darajada bog'langan.

Ishlab chiqarish xarajatlari ko'rsatkichlari: mehnatga haq tolash, amortizatsiya, moddiy-energetik ta'minot va boshqalarga xarajatlarni.

Nisbiy xarajatlarni. Bu ko'rsatkichlar ishlab chiqarish resurslaridan foydalanishning samaradorligini ta'riflovchi har xil koeffitsientlardan iborat bo'ladi. Ularning asosiy belgilanishi - sohalararo (firma investitsion siyosatining strategiyasini tanlashda) va firma ichidagi (korxona yoki kompaniya raqobatbardoshligini baholashda) solishtirishlar uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Bunday turdagi asosiy ko'rsatkich - kiritilgan samiyoga qaytarilish indeksidir (olingan foydadir). Sohasiy o'ziga xoslikka ko'ra har xil korxonalar ushbu ko'rsatkichning har xil darajasiga ega bo'ladi. Shuning uchun ushbu ko'rsatkich asosida boshqaruvning sifati va boshqamv mehnatining

samaradorligini solishtirish faqat taxminan ishlab chiqarish xarajatlarining bir turdagi tuzilishi va sarmoyalarning qurilishiga ega sohalar va korxonalar uchun asoslangandir.

Boshqa nisbiy ko'rsatkichlar orasidan ikkita guruhni ajratish mumkin: ishlab chiqarishning samaradorligi va xarajatlarning tuzilishi ko'rsatkichlarini.

Birinchisiga korxona oborotidagi yalpi yoki shartli-sof foydaning ulushi, firma oborotidagi shartli-sof mahsulot va shartli-sof mahsulot hajmning ish haqi xarajatlariga nisbati kiradi.

Birinchi guruhda sanab o'tilganlardan tashqari yana bugun biznesda keng qo'llaniladigan mehnat unumdorligi, sarmoyalar, energiya ko'pgina ko'rsatkichlar ham kiradi.

Ko'rsatkichlarning ikkinchi guruhiga firma oborotdagi avansga berilgan sarmoya yoki shartli-sof mahsulotning ulushi, asosiy sarmoyaning sotishlar hajmidagi ulushi, zaxiralamig iste'mol qilingan materiallar va yarim fabrikatlamig umumiy qiymatidagi ulushlari kiradi.

Hozirgi sharoitlarda sanoat firmalarida ishlab chiqarish samarador - ligining darajasi va dinamikasini belgilashda yig'ma omilli unumdorlik indeksini hisoblab chiqish g'oyatda muhim ahamiyat kasb etadi. Ishlab chiqarish samaradorligining bu umumlashtiruvchi ko'rsatkichi - firma raqobatbardoshligining uzoq muddatli rejasidagi eng aniq mezondir. Bu ko'rsatkichni hisoblab chiqish metodikasi quyidagicha: firmaning bir yillik shartli-sof mahsulotining hajmi uni ishlab chiqarish uchun foydalanilgan jonli va o'tgan mehnatning yig'ma xarajatlari bilan tenglashtiriladi.

$YOU = SHCM$

bu yerda $IH+A+M = YOU$ - yig'ma omilli unumdorlikning indeksi;

SHSM - shartli-sof mahsulotning hajmi;

IH - ishchilar va xizmatchilarning ish haqi jamg'armasi;

A - joriy yildagi amortizatsion ajratmalarning uskuna xarid qilingan yildagi o'zgarmas narxlardagi summasi;

M - chetdan xarid qilingan xom ashyo, materiallar va xizmatlarning qiymati.

Yig'ma omilli unumdorlik indeksining dinamikasi va ushbu ko'rsatkich darajasi bo'yicha korxonalarni firmalararo solishtirilishi kompaniya rahbariyatiga firmaning raqobatbardoshligi haqida fikr yuritish, barcha ishlab chiqarish va noishlab chiqarish xarajatlari, resurslarning har xil turlarining o'zaro almashuvini hisobga olish bilan to'g'ridan to'g'ri va vositali xarajatlardan foydalanishning samaradorligini baholash imkonini beradi. Agar ish haqiga xarajatlarni o'sishi moddiy va energetik resurslarni katta ko'lamlardagi tejashiga

burilsa, indaks ko'payadi. Shunday qilib, rahbariyat resurslarning ayrim

282

turlarini firma ishining yakuniy natijalari bilan aloqasiz qaytarilishini emas, balki ishlab chiqarish samaradorligini umumiy o'sishini nazorat qilish imkoniyatini oladi.

Xo'jalik faoliyati ko'rsatkichlari boshqamvning har xil bosqichlaarida farqlanishlari mumkin. Maqsadlar, davr, tashkilotning turini belgilash uchun har xil ko'rsatkichlardan foydalaniladi. Universal ko'rsatkichlar mavjud emas.

3. BIZNES-REJA VA SAMARADORLIK

Biznes-rejasiz yuqori va barqaror unumdorlikka erishib bo'lmaydi. Unumdorlikni oshirish bo'yicha aniq maqsadga ega bo'lmay erishilgan unumdorlik yuqori yoki past ekanligini aniqlab bo'lmaydi. Maqsadlar qaysi tadbir umumiy unumdrlikni oshirayotgani, qaysisi uning o'sishiga to'sqinlik qilishini aniqlash uchun xizmat qiladi.

Amerikalik olimlar Rags va Felix unumdorlikni miqdor va sifat vositasida ifodalangan maqsadlarga o'z vaqtida erishish uchun aniq resurslardan qanday foydalanish ko'rsatkichidir deb hisoblaganlar.

Korxona u ishlab chiqarishi mumkin bo'lgan mahsulotning qaysisi iste'molchi uchun zarur ekanligini aniqlamagan holda unumdor bo'lmaydi. YA'ni strategik rejalashtirish doimo bozomi, raqobatni, korxona imkoniyatlarini mimtazam tahlil etishni qamrab olishi kerak.

Masalan, Yaponiya tadbirkorlari doimo istiqbol uchun maqsadni belgilaydilar. Ular besh-o'n yildan keyin natija bemvchi ilmiy- tadqiqot ishlari va mehnat unumdorligi dasturlarini mablag' bilan ta'minlaydilar. Shu sababli, unumdorlik barqaror o'sishida istiqbolli rejalashtirish muhim ahamiyatga ega. Yirik korxonalar ko'p yillar davomida barqaror unumdorlikni ta'minlash uchun o'z vazifalarini kelajakka asoslab belgilashlari lozim. Ko'pchilik korxonalar sinishining asosiy sababi ular ham ahamiyati, ham samaradorligi jihatidan eskirgan texnikadan foydalanganliklaridir. Bunday korxonalar kelajakka ega emas.

Hozirgi paytda ko'pchilik tadbirkorlar darxol foyda olishga intilish noto'g'riligini va uzoq istiqbolni hisobga olish zarurligini tushunib yetdilar. Unumdorlikning istiqbolga mo'ljallangan majmuiy rejalarini qisqa muddatli rejalar bilan mustahkamlash zamr.

Yuqori lavozimdagi rahbarlar o'rta bo'g'in rahbarlarga xali o'z

imkoniyatlarini to'liq namoyon etmagan uskiuia sotib olishda

283

qarshilik ko'rsatmasdan, aksincha, ulami qo'llab-quwatlashlari zarur. Rahbariyat unumdorlikni oshirish uchun o'z mablag'larini sarf qilish va istiqbol rejalari unumdorlikni oshirish dasturlarini qo'yish yo'li bilan o'z hamkorligini namoyon qilishi zarur.

Unumdorlikni rejalashtirish menejmentning barcha jarayonlarida kuzatilishi kerak. U kishilarni mehnat unumdorligini oshirishga undaydi. Unumdorlikni oshirishning istiqbol va joriy rejalari bajarilishi doimo nazorat qilinishi kerak.

Menejmentni tashkil etish unumdorligi. Unumdorlikni oshirishda menejmentni to'g'ri tashkil etish muhim ahamiyatga ega. Tashkil etish jarayoni rahbariyat mehnat resurslari, materiallar, texnologiya, axborot va kishilarni qo'yilgan maqsadga erishish uchun birlashtiruvchi vositadir. Menejmentni samarali tashkil etish natijasida (ya'ni, tashkiliy jarayonlar sozlanganligi) resurslardan maqbul foydalanish, ijrochilar majburiyatini taqsimlashda tushunmovchilik natijasida mehnat unumdorligi pasayishini kamaytirish, bo'linmalarning o'zaro ta'siri buzilishiga chek qo'yishni ta'minlaydi. To'g'ri yo'lga qo'yilgan tashkiliy jarayonlar mehnat unumdorligi ortishiga imkon beradi.

Unumdorlik boshqaruvning menejment texnologiyasi, menejment ishini loyihalashtirish va menejment tashkiliy tizimi kabi unsurlari bilan uzviy bog'liqdir. Menejmentning samarali texnologiyasi mehnat unumdorligiga eng ko'p ta'sir ko'rsatuvchi omildir. Hozirgi paytda avtomatlashgan zavodlar, robot texnikasi, loyihalashtirishning avtomatlashgan tizimini qollovchi amerikalik va yaponiyalik ishlab chiqaruvchilar bozorning katta qismini egallab olmoqdalar, chunki ular yuqori sifatli mahsulotni raqobatdoshlariga nisbatan arzon narxda sotadilar.

Idora ishiga kompyuter texnologiyasini joriy qilish mehnat unumdorligi ortishida boshqa omillarga nisbatan ko'proq ahamiyatga ega. Lekin, ilg'or texnologiya har doim ham mehnat unumdorligi ortishiga olib kelmaydi. Bunday texnologiyaning afzalliklari ishlovchilarning unga nisbatan salbiy munosabati tufayli namoyon bo'lmasligi mumkin. Texnologiya, darhaqiqat, unumdorlik ortishiga olib kelishi uchun rahbariyat texnologiya talablari uni qollovchi kishilar manfaatlariga to'g'ri kelishini ta'minlashi kerak.

Menejmentning tashkiliy tarkibi rahbariyat va barcha darajada unga bo'ysunuvchi hamda korxonaning asosiy tarkibiy bo'linmalari o'rtasidagi o'zaro munosabato belgilaydi. Tarkib unumdorlikka

ma'muriy-boshqaruv soniga bo'lgan nisbat orqali bevosita ta'sir etadi. Agar korxona o'z faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatmay boshqaruvchilar sonini qisqartirsa, unumdorlik yuqori bo'ladi.

Tashkilot tarkibi uncha yaqqol namoyon bo'lmaydigan yo'l bilan ham unumdorlikka ta'sir qiladi. Masalan, mutaxassis va olimlar yuqoridan qat'iy berilgan buyruqqa salbiy munosabatda bo'ladilar. Bunda ular o'z mehnati natijasidan qoniqmaydilar va ular mehnati uncha unumli bo'lmaydi. Ijodiy yondoshuvni talab etuvchi tarkibga ega tashkilotlar raqobat kurashida kengroq imkoniyatlarga ega bo'ladilar. Jahon bozoriga o'z vaqtida moslashish, masalan, zamonaviy kompyuter bilan ish olib borish bu daromadlarni keskin ko'paytirish va unumdorlikni oshirish demakdir. Kichik korxona ba'zan yirik korxonaga nisbatan samaraliroq bo'ladi. Korxona samarali ishlashi uchun biror vazifani bajarish aniq kishi yoki bo'linmaga topshirilishi va unga mos vakolatlar berilishi lozimligi tajribadan ma'lum. Unumdorlikka javob beruvchi biror shaxs yoki guruhga berilgan vakolat doirasiga mablag'larni sarf qilish huquqi ham kirishi kerak.

Unumdorlik ko'rsatkichi bo'yicha menejment - bu samarali boshqaruv deganidir. Barqaror yuqori unumdorlikni ta'minlash barcha menejment vazifalari va birlashtiruvchi jarayon - kommunikatsiya, qaror qabul qilish va peshqadamlikni ta'minlashga taalluqlidir.

Korxonaga o'zaro bir-biriga bog'liq unsurlardan iborat tizim nuqtai nazaridan qarash zarur. Tashkilot unsurlari hamda tashkilotning tashqi muhit bilan bir-biriga juda bog'liqligi tufayli muammolar oson va tez hal etiladi. Boshqa tashkiliy muammolar kabi kelajakda unumdorlikni oshirish muammosi ham majmuiy yondoshuvni talab qiladi. Unumdorlikka ham tashqi muhitning, ham tizim o'zgarish jarayonining turli omillari ta'sir etadi. Bu omillar bir-biriga ta'sir etishi sababli, unumdorlikni oshirishning o'zgarmas (yagona) yo'li mavjud bo'lmaydi. U unumdorlikni oshirishga qaratilgan ko'plab urinishlar korxonalar rahbarlari o'z harakatlari natijasini ko'ra bilmaganliklari sababli muvaffaqiyatsizlikka uchraydi. O'z korxonasi unumdorligiga baho berishda eng ko'p yo'l qo'yiladigan xato sifatga e'tibor bermay faqat ishlab chiqarish hajmi ko'rsatkichlarini hisobga olishdir.

So'nggi yillarda muvaffaqiyatli faoliyat yuritayotgan korxonalar tajribasi sifat xarajatlar majmuining muhim unsuri ekanligini namoyon qilmoqda. Yuqori sifat sotish mumkin bo'lgan mahsulot

hajmining ortishi, xaridorlar tomonidan qaytariladigan mahsulot

miqdori va kafolatli ta'mirlash hajmining qisqarishi hisobiga xarajatlar kamayishiga olib keladi. Natijada kompaniya o'z raqobatbardoshligini oshirish imkoniyatini kengaytirishga sarflash uchun qo'yimcha mablag'ga ega bo'ladi. Yuqori sifat sotuv hajmini oshiradi, ishlab chiqarish ko'lamini kengaytirishga, foydani ko'paytirishga imkon yaratadi.

Butlovchi qismlarning sifatli bo'lmashligi butun mahsulot sifatiga ta'sir ko'rsatadi. Korxonalar o'zaro bog'liq bo'lgani sababli biror bir asosiy mahsulotning sifatsiz bo'lishi ko'pchilik tarmoqlarda unumdorlik pasayishiga olib keladi. Davlat apparatidagi past unumdorlik soliqlarning katta bo'lishiga, natijada iqsodiyot samaradorligini oshirishga sarf qilinishi mumkin boigan mablag'larning qisqarishiga olib keladi.

Atrof-muhit ifloslanishi darajasini kamaytirish, ish joyi sanitariya xolatini yaxshilash va korxona ishchilari sog'lig'ini himoya qilish uchun korxonalar qimmat uskunalari (masalan, tutun tutgichlar) sotib olishlari kerak, bu esa xarajatlar ko'payishiga olib keladi. Istiqbolda atrof-muhitni yaxshilash va mehnatni muhofaza qilish ish vaqtini taqsimlashga va natijada mehnat unumdorligi ortishiga olib keladi.

Mehnat unumdorligiga ta'sir etuvchi muhim omil - korxonaning menejment ilmi ega bo'lishidir. Korxona unumli ishlashi uchun menejment tizimini takomillashtirish zarur. O'sib borayotgan raqobat sharoitida rahbariyat nega maqbul boigan qarorlar bugungi kunga to'g'ri kelmasligini bilishi lozim

4. INSON OMILI VA UNUMDORLIK

Inson omili, kishilarning yangilikka munosabati masalalari bilan hisoblashmaslik past mehnat unumdorligi va iqtisodiy samaradorlikka olib keluvchi asosiy sabablardan biridir.

Menejment ishi yaxshi yo'lga qo'yilgan korxonalarda inson omilini hisobga olish, kishilar manfaatiga e'tibor berish (ishdan bo'shatish bilan qo'rqitishni bartaraf etish, xodimlarni qaror qabul qilishga jalb etish, xizmatda ko'tarilish dasturi bo'lishi, har bir ishlovchi farovonligini ta'minlashga intilish) xosdir.

Birinchi Prezidentimiz I.A.Karimov Xotira va qadrlash kuni munosabati bilan o'tkazilgan marosimda jumalistlar savollariga javob berar ekan inson omili masalasiga yana bir bor e'tibor qaratib shunday dedi: "Awalo, inson omili o'zi nima, deb so'rasa, men kishilik tarixida,

jumladan, Vatanimiz tarixida barcha moddiy, madaniy boyliklarning bunyodkori, taraqqiyotning yetakchi kuchi sifatida namoyon bo'ladigan insonning, xalqimizning kuch-qudrati, aql-zakovati, bilim va tajribasi, salohiyatiga alohida e'tibor qaratgan bolardim. Haqiqatan ham, tarixda xalqning, Vatanning istiqboli, iqboli qanday bo'lishi haqida chuqur o'ylab, bu masalaning turli tomonlarini o'ziga tasavur qilib, to'g'ri qaror qabul qilishda, avvalambor, inson hal qiluvchi kuch bo'lgan"⁷⁶.

Zamonaviy ishchi o'zidan ilgarigilarga nisbatan ko'proq bilimga ega, u korxona faoliyatida faol qatnashishga intiladi. Bunday ishchiga avtoritar rahbarlik qilish samara bermaydi.

Mehnatga jalb etishning an'anaviy omillari (ish haqi, yuqoriroq lavozim egallash) hozir ham unumdorlikka katta ta'sir etadi.

Unumdorlik barqaror o'sishini ta'minlash uchun rahbariyat ish haqi va lavozim o'sishini mehnat unumdorligi ko'rsatkichlari bilan muvofiqlashtirishi lozim. Rag'batlantirish borasida qaror qabul qilishda unumdorlikka obektiv baho berish asos bo'lishi lozim. Xodimlarning ish haqi ishlab chiqarish samaradorligi uzoq istiqbolda o'sishi bilan bog'langan bo'lishi kerak. Pul mukofoti miqdori faoliyatning moliyaviy qiymati va unumdorlik o'sish darajasini aks ettirishi lozim.

Mehnat unumdorligiga mxiy zarba salbiy ta'sir qiladi (alohida shaxs yoki guruhlar o'rtasida kelishmovchilik, nizo).

Mehnat faoliyatining maqsadi biror natijaga erishish, masalan, mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatishdan iboratdir. Har qanday xodim yoki ularning guruhi uchun natija samaradorligi, ya'ni vaqt birligi

- soat, kun, yil mobaynida ishlab chiqarilgan mahsulot, ko'rsatilgan xizmat miqdori muhim ahamiyatga ega. Bu natija qanchalik yuqori bo'lsa, uning birligiga sarflangan xarajat, shu jumladan, xona, bino uchun ijara haqi elektr quwatidan foydalanish haqi va shu kabilar shunchalik kamroq boiadi. Binobarin, mehnat unumdorligi yuqori, mahsulot hajmi ko'proq boisa, uning xarajatlari kamroq boiadi. Mehnat samaradorligi mahsuldorligi mehnat ko'rsatkichi bilan olchanadi.

Mehnat unumdorligi - xodimlar mehnat faoliyatining iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichidir. U ishlab chiqarilgan mahsulot yoki ko'rsatilgan xizmatlar miqdorining mehnat xarajatlariga nisbatan, ya'ni mehnat xarajatlari birligi hisobiga ishlab chiqarilgan mahsulot bilan

⁷⁶ O'zbekiston Respublikasi Prezidenti L. Karimovning 9 may - Xotira va qadrlash kuni munosabati bilan ommaviy axborot vositalari uchun bergan intervyusi. "Tarixiy xotira va inson omili - buyuk kelajagimizning garovidir" risolasi. 12.06.2012

belgilanadi. Jamiyatning rivojlanishi va uning barcha a'zolari farovonligi darajasi mehnat unumdorligi darajasi va uning o'sishiga bog'liqdir. Bundan tashqari, mehnat unumdorligi darajasi ishlab chiqarish usulini ham, hatto ijtimoiy - siyosiy tuzumning o'zini ham belgilab beradi.

Mehnat unumdorligi ko'rsatkichi mehnat samaradorligi va natijadorligining barcha jihatlarini aks ettirmaydi, masalan, u mehnat sifatini hisobga olmaydi, bundan tashqari, mehnat resurslaridan oqilona foydalanish zarurligini ifodalaydi. «Mehnat unumdorligi» tushunchasiga o'z ahamiyati jihatidan yaqin, lekin mazmunan yanada kengroq bo'lgan tushuncha «mehnat samaradorligi» tushunchasidir. **Mehnat samaradorligi** eng kam mehnat xarajatlari bilan yuqori mehnat natijadorligiga erishish darajasini ifodalaydi. Mehnat samaradorligi mehnat unumdorligidan farqli olaroq faqat mehnatning miqdor ko'rsatkichlarini emas, shu bilan birga sifat natijalarini ham ifodalaydi. Mehnat samaradorligi ko'rsatkichining yana bir muhim ustunligi unda mehnat resurslarini tejashning aks etishidir.

Mehnat unumdorligi va intensivligi mahsulot qiymati o'lchamiga turlicha ta'sir ko'rsatadi. Mehnat unumdorligi ortishi ishlab chiqariladigan mahsulot miqdorini oshiradi va shunga muvofiq bita mahsulotning qiymatini pasaytiradi, lekin ulaming umumiy yangi yaratilgan qiymatini o'zgartirmaydi, mehnat intensivligini ortishi esa ishlab chiqariladigan mahsulotlar va umumiy umumiy yangi yaratilgan qiymatni oshiradi, lekin mahsulot birligining qiymatini o'zgartirmaydi.

Mehnat unumdorligi qanchalik yuqori bo'lsa, ish sifati zarur darajada bolgani holda mehnat xarajatlari qanchalik kam bo'lsa, mehnat samaradorligi shunchalik yuqori bo'ladi. Tadbirkor korxona egasi uchun vaqt birligi ichida qanday ishlab chiqarish darajasiga erishilgani emas, shu bilan birga u qanday mehnat xarajatlari bilan ta'min etilgani ham muhimdir. Mehnat xarajatlar xodimlar soni va mehnatga tolangan haq xarajatlari bilan o'lchanadi. Unisi ham, bunisi ham ish vaqti bilan olchanishi mumkin. Shuning uchun ham mehnat samaradorligini tahlil qilganda vaqt birligi ichida sarflangan mehnat xarajatlari ham, shu bilan birga uning tuzilishi hisobga olingan holda ham qarab chiqiladi.

Mehnat unumdorligini hisoblashda quyidagilarni ta'minlash imkonini beradigan uslubiyot ideal hisoblanishi mumkin:

- korxona ishning ijtimoiy qadriyatlar bilan bogliqligi;
- xodimga rag'batlantiruvchi ta'sir ko'rsatish:

- mehnat unumdorligining umumiy va xususiy ko'rsatkichlari bir olchov bilan olchanishi mumkinligi;
- mehnat miqdori bilan sifati o'rtasidagi bog'iqlik.

288

Har qanday mahsulot, buyum, xizmatda jonli va buyumlashgan mehnat jamlangan bo'ladi. Bunday jami mehnat tufayli moddiy boyliklar yaratiladi.

Jamiyat ishlab chiqaruvchi kuchlari rivojlanib borgan sari jonli mehnat moddiylashgan mehnatning tobora ko'proq massasini qamrab oladi. Natijada jami mehnatda moddiylashgan mehnatning ulushi ko'payib borgan sari jonli mehnatning ulushi kamayib boradi. Bu mehnat unumdorligi oshganligining asosiy belgisidir. Ishlab chiqarishning takomillashib borishi va fan-texnika taraqqiyoti mehnat unumdorligi oshishining asosiy shartlaridir. Yangi texnologik jarayonlar, materiallar va avtomatlashtirish vositalarining joriy etilishi mehnatni mexanizatsiyalash darajasining ortishiga olib keladi.

Mehnat unumdorligining asosi bo'lgan mehnatning unumdorlik kuchi mehnat unumdorligining aynan o'zi emas: haqiqiy mehnat unumdorligi yana ikkita muhim omilga - jonli mehnatning eng muhim ko'rsatkichi bo'lgan mehnat intensivligiga (jadalligiga) va ish vaqtining nominal fondidan foydalanishga ham bog'liq.

Mehnat jadalligi (intensivligi) - bu, jonli mehnatning jiddiyligi yoki murakkabligi darajasi bo'lib, ish vaqti birligi ichida inson asab va muskul quvatining sarflanishi bilan olchanadi. Bunda inson organizmiga salbiy ta'sir ko'rsatmaydigan jadallik ijtimoiy normal jadallik hisoblanadi, sarflangan quvat ovqatlanishi, dam olish va hissiy yengillanish hisobiga toliq tiklanadi.

Hisobga kolsa, mehnatning normal jadalligi darajasi tekis yuzada soatiga 4,8 km tezlik bilan ketayotgan kishining kuch-quvvat sarflashiga tengdir. Nisbatan normal muayyan mehnat jadalligini oshirish mehnatga haq tolashda tegishli darajada hisobga olishni talab qiladi.

Mehnat unumdorligi mehnat jadalligi bilan bir qatorda ish vaqti fondidan foydalanish darajasi bilan ham bog'liqdir.

«Unumdorlik» tushunchasi mahsulotning har qanday xarajatlarning turiga yoki barcha turlariga nisbatini aniq ko'rsatkichlarda ifodalash uchun qo'llaniladi. Statistik ma'noda unumdorlik deyilganda, ishlab chiqarish natijalarining foydalanish omillari sarflariga nisbati tushuniladi, u boshqacha qilib aytganda, xarajat birligi to'g'ri keladigan ishlab chiqarilgan mahsulot hajmidir.

Shunga kola ishlab chiqarish natijasini uning barcha o'lchash mumkin boigan omillari majmuiga nisbatan yoki alohida guruh omillarga nisbatan hisoblash mumkin.

Shunday omillar jumlasiga quyidagilar kiradi:

- 1) sarflangan ishlab chiqarish omillarning miqdori va sifati (sarf samarasi);
 - 2) sarflangan omillar miqdorlarining foydalanilishi darajasi (foydalanish samarasi);
 - 3) ishlab chiqarish omillari kombinatsiyalarining miqdori (substitutsiya samarasi);
 - 4) texnika taraqqiyoti (texnika samarasi);
 - 5) ishlab chiqarish jarayoni tashkil qilinishi (daraja samarasi);
 - 6) alohida jarayonlar sektorlarning yoki xarajatlar yohud mahsulotning umumiy miqdorida ishtirok etishi (tarkib samarasi);
 - 7) alohida sektorlar va jarayonlar orasidagi o'zaro aloqalar darajasi va tarkibi (o'zaro aloqadorlik samarasi).
 - 8) Mehnat unumdorligini o'lchash muammosi mazkur iqtisodiy kategoriyaning mohiyatini aniqlashdan birmuncha murakkabroq. Amalda mehnat unumdorligining o'sishi va mahsulot ishlab chiqarishni o'lchashning turli usullaridan foydalaniladi. U yoki bu usulning qo'llanishi, birinchidan, mehnat unumdorligini o'lchash darajasiga, ikkinchidan esa, hisoblashni amalga oshiradigan iqtisodiy xizmat oldida qanday vazifa turganligi bilan bog'liqdir.
 - 9) Mehnat unumdorligini o'lchash darajasi bo'yicha bir xildagi mahsulotni ishlab chiqaradigan alohida ish o'rinlari (brigada, uchastkalar) ni ko'rsatib o'tish mumkin. Bu o'rinda ishlab chiqarilgan mahsulot hajmini va ishlab chiqarish normalarini (dona, tonna, kub yoki kvadrat metr va hokazo) aniqlashning **natural (tabiiy) usulini** qo'llash maqsadga muvofiqdir. Bu usul oddiy, qulay va ishonchli bo'lsada, u faqat bir xil mahsulot ishlab chiqariladigan ish joylarida qo'llaniladi, shuning uchun ham amalda undan kamroq foydalaniladi.
- Mehnat unumdorligi - rivojlanib boruvchi ko'rsatkichdir. U ko'pgina sabablar va omillar ta'sirida doimiy ravishda o'zgarib turadi. Ulardan bir xillari mehnat unumdorligi oshishiga yordam bersa, boshqalari uni pasaytirishga sabab bo'lishi mumkin. Bundan tashqari, mehnat unumdorligi darajasi va o'sishiga mehnat jarayoni kechadigan sharoit ham ta'sir ko'rsatishi mumkin. Shart-sharoitlar qulay bo'lsa, u yoki bu omilning ta'sir etishini kuchaytiradi yoki noqulay bo'lsa, bu

ta'simi zaiflashtiradi. Masalan, tabiiy-iqlim sharoitlari qishloq xo'jaligidagi mehnat natijalariga va uning unumdorligiga jiddiy ravishda ta'sir ko'rsatadi. Ishlab chiqarish vositalarining mulkchilik shakllari bilan bog'liq bo'lgan ijtimoiy shart-sharoitlar, shuningdek, ishlab chiqarish munosabatlari bilan bog'liq bo'lgan shart-sharoitlar boshqa teng sharoitda ham mehnat unumdorligiga jiddiy ravishda ta'sir ko'rsatishi mumkin.

290

Korxonada mehnat unumdorligining oshishi quyidagi tarzda namoyon bo'ladi:

- Vaqt birligi mobaynida yaratiladigan mahsulotning sifati o'zgarmagan holda hajmi oshishi;
- Vaqt birligi mobaynida yaratiladigan mahsulotning hajmi o'zgarmagan holda sifati oshishi;
- Ishlab chiqariladigan mahsulot birligiga mehnat sarfining qisqarishi;
- Mahsulot tannarxida mehnat sarflari ulushi kamayishi;
- Tovarlar ishlab chiqarilishi va aylanishi vaqti qisqarishi;
- Foyda massasi va meyori oshishi tarzida namoyon bo'ladi.

Mehnat unumdorligi darajasi va uning dinamikasiga ko'pgina omillar

ta'sir qiladi. Omillar deb mehnat unumdorligining o'zgarishiga ta'sir ko'rsatadigan harakatlantiruvchi kuchlar yoki sabablarga aytiladi. Ulardan ayrimlari mehnat unumdorligining ortishiga yordam bersa, boshqalari unumdorlikning pasayishiga sabab bo'lishi mumkin. Omillarning birinchi guruhiga mehnat vositalarining samarasini ortishi, mehnat va ishlab chiqarishni tashkil etish va mehnatkashlar ijtimoiy guruhlari sharoitining yaxshilanishi bilan bog'liq bo'lgan barcha tadbirlar kiradi; ikkinchi guruhi - tabiiy sharoitlarning noqulay ta'sir ko'rsatishi, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etishdagi kamchiliklar, ijtimoiy sharoitdagi salbiy elementlarning ta'sir ko'rsatishi kiradi.

Ayrim korxona yoki tashkilot darajasidagi omillarni qarab chiqqanda, ularning hammasini ichki va tashqi omillarga bo'lish mumkin.

Ichki omillarga korxonaning texnika bilan qurollanish darajasini, qo'llanilayotgan texnologiya samaradorligi, mehnat va ishlab chiqarishning energiya bilan ta'minlanishi darajasi, tatbiq etilayotgan rag'batlantirish tizimlarining ta'sirchanligi, kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirish, kadrlar tarkibining yaxshilanishi kabi korxonani rahbarlariga bog'liq bo'lgan barcha narsalar kiradi. **Tashqi omillarga**

quyidagilarni kiritish mumkin: davlat buyurtmalari va bozordagi talab hamda takliflarning o'zgarishi munosabati bilan mahsulot xillari va ularning sermehnatlik darajasining o'zgarishi; jamiyat va mintaqalarning ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlari; mehnatni kooperatsiyalashuv darajasi, moddiy texnika ta'minoti tabiiy shart-sharoitlar va hokazolar.

Menejmentning barcha darajasida barqaror yuqori unumdorlikka ega bo'lish uchun menejment vazifalari aniq bajarilishi va bunda barcha darajadagi rahbarlar qatnashishi lozim. Yuqori bo'g'in rahbarlari korxona vazifasi istiqboli va siyosatini belgilaydi, asosiy

investitsiyalar masalasini hal etadi, hukumat, bank, ommaviy axborot vositalari va boshqa tashkilotlar rahbarlari, jumladan, ta'minotchi va raqobatdoshlar bilan munozaralar olib boradi.

O'n oltinchi bob bo'yicha xulosa

Bu bobni yoritishda menejment nazariyasini takomillashtirish zarurligi, menejment nazariyasini takomillashtirish mantig'ini nimadan iboratligi, menejment nazariyasini takomillashtirishning asosiy yondoshuvlari, menejment nazariyasini takomillashtirishning tendensiyalari va istiqbollari, menejmentni takomillashtirish va rivojlantirishdagi asosiy bogliqliklar, baholovchi ko'rsatkichlar, ishlab chiqarish harajatlari ko'rsatkichlari, nisbiy ko'rsatkichlar, yig'ma omilli unumdorlik indeksi, unumdorlikka ta'sir etadigan asosiy omillar, korxonaning menejment ilmiga ega bo'lish omilining mohiyati nimadan iborat ekanligi nazariy jihatdan to'liq yoritib berilgan.

O'z-o'zini nazorat savollari

1. Menejment nazariyasini takomillashtirish zarurligini nima belgilaydi?
2. Menejment nazariyasini takomillashtirish mantig'ini nima belgilaydi?
3. Menejment nazariyasini takomillashtirishning asosiy yondoshuvlari?
4. Menejment nazariyasini takomillashtirishning tendensiyalari va istiqbollari qanday aniqlanadi?
5. Menejmentni takomillashtirish va rivojlantirishda qanday bog'liqliklar mavjud?
6. Baholovchi ko'rsatkichlar nima?
7. Ishlab chiqarish harajatlari ko'rsatkichlari nima?
8. Nisbiy ko'rsatkichlar nima?
9. Yig'ma omilli unumdorlik indeksi nima?
10. Unumdorlikka qanday omillar ta'sir etadi?
11. Korxonaning menejment ilmiga ega bo'lish omilining mohiyati nimadan iborat?
12. Biznes-reja qanday hujj at?
13. Biznes-rejani unumdorlikka qanday ta'siri bor?
14. Unumdorlikni oshirishga chet el olimlarining hissalari to'g'risida gapirib bering.
15. Unumdorlikning menejment usullari bilan bog'liqligi qanday?

16. Inson omilining unumdorlikka ta'siri qanday?
17. Ishlab chiqarishning menejment samaradorligi deb nimaga aytiladi?

GLOSSARIY

“A”

Avtoritarizm - o'z-o'zini boshqarish, davlat tizimi, shaxsiy hokimiyat rejimi, hukumatning diktatorlik usullari bilan tavsiflanadi. Avtoritar -1) hokimiyatning shubhasiz bo'ysunishiga asoslangan diktatorlik; 2) o'z kuchini, hokimiyatini tasdiqlashga intilgan; qudratli.

Adaptatsiya-organizmlarning tuzilishi va funktsiyalarini yashash sharoitlariga moslashtirish.

Administratsiya-boshqaruv faoliyatining ajralmas qismi: korporativ siyosatni ishlab chiqish; moliyalashtirishni muvofiqlashtirish; tashkilot chegaralarini ishlab chiqarish, taqsimlash va belgilash, ma'muriyatning oliy nazorati va boshqalar.

Alternativ - 1) o'zaro maxsus imkoniyatlar o'rtasida tanlov zaruriyati; 2) bir-birini istisno qiladigan har bir imkoniyat.

Axborot tizimi-hujjatlashtirilgan axborot va bir qator axborot texnologiyalarining tartibli to'plami.

“B”

Boshqarish-odamlarning birgalikdagi faoliyatiga mos keladigan maqsadli ta'sir.

Boshqaruv subyekti-boshqaruv funktsiyalari mezonlari, vakolat doirasi, iyerarxiya darajalari bo'yicha ajratilgan boshqariladigan (ijtimoiy-iqtisodiy) tizimning bir qismi.

Boshqaruv obyektlari-tarmoqlar, hududiy jamoalar, takror ishlab chiqarishning alohida bosqichlari, ishlab chiqarish faoliyatining aspektlari va ishlab chiqarish xususiyatlari.

Boshqaruv samaradorligi-boshqaruv natijalarini sarflangan say-harakatlar yoki resurslar bilan taqqoslash. Boshqaruvning yakuniy xususiyatlaridan biri.

Boshqaruv metodologiyasi-maqsadlarga, shuningdek, ularga erishish yo'llarini o'zaro bog'liq tushunishni o'z ichiga olgan boshqaruv faoliyatining mantiqiy tuzilmasi.

Bilvosita ta'sirni tashkil etishning tashqi muhiti- tashkilotning operatsiyalariga bevosita ta'sir ko'rsatmasligi mumkin bo'lgan omillar, ammo shunga qaramay, ularga ta'sir qiladi, bularga:siyosiy omillar, ijtimoiy-madaniy omillar, iqtisodiyotning holati, xalqaro voqealar, ilmiy va texnologik taraqqiyot.

Boshqaruv tizimining tuzilishi-boshqaruv tizimining strukturaviy asoslari, boshqaruv tizimining bevosita bo'ysunish aloqalarining kombinatsiyasi.

Bihaviorizm-xodimlarning xulq-atvorining psixologik jihatlarini o'rganish, ularning motivatsiyasi va imtiyozlarini aniqlash.

Boshqarish jarayoni-ta'simi shakllantirish va amalga oshirish bosqichlari ketma-ketligi.

Boshqaruv (umumiy ko'rinishda)- bu ikkita obyektlar o'zaro hamkorligining ma'lum turi- bunda ulardan biri boshqaruv subyekti holatida, boshqasi esa- boshqaruv obyekti holatida bo'ladi. Boshqaruv vazifalari- bu boshqamv faoliyatining nisbatan mustaqil, ixtisoslashtirilgan va ajratilgan turlari.

Boshqaruv jarayoni - tashkilot resurslarini u tomonidan o'zining maqsadlariga etishish uchun shakllantirish va ulardan foydalanish bo'yicha uzluksiz o'zaro bog'liq harakatlarning majmuasi.

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari-ijtimoiy-psixologik vositalar, ijtimoiy manfaatlar, xatti-harakatlar meyorlari, psixologik xususiyatlarga asoslangan ta'sir usullari.

Boshqaruv iyerarxiyasi - murakkab turli-tuman va o'zaro bog'langan jarayonlarni boshqarishning asosiy tamoyillaridan biri. U boshqamvning darajalari bilan ta'riflanadi, ularning soni qanchalik ko'p bo'lsa, tizim shunchalik yirikdir. Iyerarxiya bo'yicha, masalan, korxona, sex, uchastka va h. k. boshqaruvi ajratiladi. Har bir darajaning boshqamv tizimi yuqoriroq daraja uchun boshqamv obyekti bo'ladilar.

Boshqaruvni markazsizlashtirish-yuqori darajadagi boshqaruvdan pastki darajalarga huquqlar, funktsiyalar va mas'uliyatni o'tkazish.

Boshqaruv mexanizmi-tizimning maqsadli harakatlanishini aniqlaydigan boshqamv vositalari va usullari to'plami.

Boshqaruv mehnatining vertical taqsimlanishi - tashkilotda boshqamv darajalarini ajratishga asoslangan taqsimlash. Uning asosida xodimlar yoki bo'linmalar faoliyatini muvofiqlashtirish yotadi.

Boshqaruv mehnatining gorizontal taqsimlanishi - mehnatni ishlarning turlari, vazifalar bo'yicha taqsimlanishi. U mutaxassislarni ajratilishi, tashkilotda vazifaviy xizmatlar va bo'linmalarni tashkil qilinishida namoyon bo'ladi.

Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilish -bu boshqamv xodimlar mehnatini shunday tashkil qilishki, u fan yutuqlari va ilg'or tajriba, xo'jalik yuritishning ilg'or shakllaridan foydalanish, texnik vositalarini

qo'llashga asoslanadi va xizmatchilarni bir birlari va ishchilar bilan

o'zaro hamkorlikni yaxshiroq tarzda o'rnatishga imkon beradi, hamda boshqaruv vazifalarini amalga oshirish, va ishlab chiqarish (tijorat)ni muxandislik texnik va iqtisodiy ta'minlash jarayonida texnik vositalaridan foydalanishga asoslanadi.

Boshqaruv tamoyillari - boshqaruv subyektlari aniq obyektlarni boshqarish jarayonida amal qilishlari kerak bo'lgan obyektiv qonunlardan kelib chiquvchi asosiy qoidalar.

Boshqaruv tizimi: 1) Odamlarni birgalikdagi faoliyatini muvofiqlashtirish uchun zarur harakatlar yig'indisi. 2) Boshqaruvni amalga oshiruvchi bo'g'inlar va ular o'rtasidagi aloqalarning yig'indisi.

Boshqaruv usuli - bu rahbar tomonidan foydalanadigan vazifalarni hal qilishning eng xarakterli va barqaror usullarining yig'indisi, uning qo'li ostidagilarga nisbatan odati.

Boshqaruvchining roli-muayyan boshqaruv sharoitida menejering xatti-harakati, boshqaruv holatlaridagi xatti-harakatlari natijasida tug'ilgan menejer tasvirlari majmuasi (maslahatchi, kontseptolog, innovator, arbitr va boshqalar).

Boshqaruv qarori - bu harakatlarning ma'lum variantini topish, faoliyat jarayonining o'zi, uning yakuniy natijasi. Boshqaruvning maqsadi

- ishlab chiqarishning ijtimoiy-iqtisodiy tuzim sifatidagi erishilishi kerak bo'lgan istalgan, ehtimol bo'lgan va zarar holati.

Boshqarish fimktsiyasi-boshqarav faoliyatining alohida yo'nalishi.

Byudjet-miqdoriy jihatdan taqdim etilgan maqsadlarga erishish uchun miqdoriy jihatdan tavsiflangan resurslarni taqsimlash usuli

Byurokratiya-1) maxsus mehnat taqsimoti, aniq boshqaruv iyerarxiyasi, qoidalar va standartlar, ishni baholash ko'rsatkichlari, xodimning vakolatiga asoslangan ishga qabul qilish tamoyillari bilan tavsiflangan tashkilot turi; 2) rasmiy apparat shaklida tashkiliy ravishda rasmiylashtirilgan davlat organi.

Bo'lma (Birlik)-tashkilotning o'ziga xos vazifalarini bajaradigan va tashkiliy maqsadlar doirasida muayyan o'ziga xos maqsadlarni ko'zlaydigan tashkilotning ajralmas qismi.

«y»

Vazifa-oldindan belgilangan muddatlarda oldindan belgilangan tartibda bajarilishi kerak bo'lgan muayyan ish, bir qator ishlar yoki ishlarning bir qismi.

Vaziyat-maqsadga nisbatan baholangan boshqariladigan tizimning holati.

Vaziyat yondashuvi-menejment nazariyasidagi yondashuv, unga muvofiq shakllar, usullar, tizimlar, boshqamv uslublari mavjud vaziyatga qarab sezilarli darajada farq qilishi kerak.

Vakolat-vakolatli vazifalarni bajarish uchun tashkilot resurslaridan foydalanish huquqi cheklanganligi.

“G”

Guruh- ular bir-biri bilan o'zaro aloqada boigan ikki yoki undan ortiq odamlar bo'lib, ularning har biri bir vaqtning o'zida boshqasiga ta'sir qiladi va uning ta'sirini boshdan kechiradi.

“YE”

Yetakchi -axborot almashish sharoitida ijtimoiy aloqalarni shakllantirish va saqlab qolishga qodir boigan yoliboshchi, rahbar.

Yetakchilik - boshqaruvi o'zaro hamkorlikning, hukmronlikning har xil manbaalarini samaraliroq birlashishiga asoslangan va odamlarni umumiy maqsadlarga erishishga undashga qaratilgan o'ziga xos odob.

“J”

Jamoa - o'z-o'zini tashkil qilish, aniq va moslashuvchan tarzda vazifalarni va mas'uliyatni taqsimlash, ijodkorlikni namoyon qilish, umumiy maqsadga erishish majburiyatini o'z zimmasiga olish va yuqori natijalarga erishish, ularning hayotiy ehtiyojlarini qondirish uchun tashvishlarni tashkilotning ishlashi bilan boglash orqali o'zaro hamkorlik qiluvchi bir guruh odamlardir.

Jamoatchilik bilan aloqalar-tashkilot va jamoatchilik o'rtasida aloqa, o'zaro tushunish va hamkorlikni o'rnatish va qo'llab-quvvatlashga yordam beradigan maxsus boshqamv funktsiyasi.

Ijtimoiy innovatsiyalar-ijtimoiy tizimning turli elementlari va aloqalarini ongli ravishda o'zgartirish.

Iyerarxiya-1) butunning qismlari yoki elementlarini yuqoridan pastgacha tartibga solish; 2) rasmiy lavozimlarni, xizmat vazifalarni ularga bo'ysunish tartibida joylashtirish (iyerarxiya darajasi).

Imidj-iste'molchilarning e'tirofiga sazovor boigan bozorda kompaniyaning o'zini ta'minlaydigan mahsulot, kompaniya xizmatlarining obrazi.

Ijtimoiy nizo-bu odamlarning o'zaro ta'sirlari, ijtimoiy kuchlarning menejrlari tomonidan o'ziga xos va eng katta e'tiborni talab qiladigan narsalardan biri bo'lib, unda bir tomonning harakatlari boshqa tomonga qarshi bo'lib, uning maqsadlari va manfaatlarini amalga oshirish mumkin emas.

Individualizm -Amerika boshqaruv tizimining asosini tashkil etuvchi printsip bo'lib, u insoniy shaxsning ijtimoiy hayot tizimida nisbatan avtonomiyasini nazarda tutadi.

Innovatsiya-muayyan ehtiyojlarini qondirish uchun tashkilotning ish faoliyatini rivojlantirish va samaradorligini oshirishga yordam beradigan yangiliklarni yaratish, tarqatish va ulardan foydalanish jarayoni.

Innovatsion menejment maqsadi-tashkilotning boshqaruv tizimining tarkibiy qismini maqsadli o'zgartirishga qaratilgan.

Innovatsion faoliyat usullari - innovatsion ta'sirga ega bo'lish uchun innovatsiya obyekti ta'sir qilishning ishlab chiqilgan va sinovdan o'tgan usullari hisoblanadi.

Inson resurslarini rivojlantirish-doimiy o'sish va taraqqiyot uchun xodimlarning qobiliyatlari va ko'nikmalarini rivojlantirishga qaratilgan faoliyat.

"Inson munosabatlari" maktabi- inson omili bo'lgan boshqaruv nazariyasiga yondashuv, shu jumladan ish jarayonida odamlar o'rtasidagi munosabatlar.

Insident- raqiblar tomonidan bir-birining maqsadlariga zid maqsadlarga erishishga qaratilgan harakatlar: mojaroning ikkinchi asosiy elementi va ziddiyatli vaziyat.

"Ishtirok etuvchi boshqaruv" usuli -Yaponiya boshqaruvining elementlaridan biri, har bir ishchi boshqaruv mas'uliyatining ulushiga ega bo'lgan "pastdan yuqoriga" qaror qabul qilish mexanizmi, bu uning qobiliyatidan eng samarali foydalanishga imkon beradi.

Ilmiy boshqaruv-menejment nazariyasiga yondashuv, birinchi navbatda, qoldan mehnat faoliyatini takomillashtirish orqali ishlab chiqarishni boshqarish va mehnat samaradorligini oshirishga qaratilgan. Ilmiy boshqaruv F. Teylor, Frank va Lilian Gilbret va Genri Ganttning asarlari bilan chambarchas bog'liq.

Ilmiy mehnat tashkiloti (IMT) - fan va texnika, fiziologiya va mehnat gigiyenasi yutuqlari asosida mehnatni tashkil etishni takomillashtirish.

Ijtimoiy mas'uliyat-tashkilot tomonidan jamiyatning ijtimoiy muammolariga ixtiyoriy javob berishning muayyan darajasi.

Iqtisodiy boshqaruv usullari-iqtisodiy richaglariga (soliq, narx, foyda, fondlar va hokazo) asoslangan ta'sir usullari.

Iqtisodiy boshqaruv usullari -boshqaruv subyekti va obyekti o'rtasidagi munosabatlarni mamlakat va xududning soliq tizimi,

moliya - kredit mexanizmi, bojxona tizim, firmani faoliyat yuritishning iqtisodiy

298

norativlari, sifatli mehnat uchun motivatsiya tizimi, menejment 424 mavsadlarini muvofiqlashtirish usullarini qo'llash yordamida iqtisodiy tartibga solish usullaridir

“K”

Kadrlar texnologiyasi-tashkilot maqsadlariga erishish va uning samarali ishlashini ta'minlaydigan xodimlar tarkibining miqdoriy va sifatli xususiyatlarini boshqarish vositasi.

Klaster tahlil qilish- obyektlarning agregatini aniqlash mezonlariga yaqin bo'lgan bir hil guruhlariga ajratish, aniqlangan guruh obyektlarini ajratish, keyinchalik ularning xususiyatlarini tavsiflovchi tahlil qilish.

Klassik (ma'muriy) boshqaruv maktabi -boshqaruv nazariyasiga yondashuv, asosan, tashkilotni boshqarish tizimini takomillashtirish usullari va shakllarini o'rganadi.Klassik maktab Anri Fayolya, Lindalla Urvika, Djeyma D. Muni, A.K. Reyli asarlari bilan chambarchas bog'liq.

Kommunikatsiya -1) axborot almashish jarayoni, ikki yoki undan ortiq odam o'rtasidagi axborot almashinuvi; 2)- aloqa jarayonida odamlarning o'zaro munosabatlarining shakllaridan biri, aqliy faoliyat mahsulotlarini almashish jarayoni; axborotni shaxsdan shaxsga o'tkazish jarayoni.

Kommunikatsion tarmoq-axborot oqimlari yordamida ushbu jarayonda ishtirok etadigan shaxslarning muayyan tarzda aloqasi.

Kommunikatsion uslubi- shaxs boshqalar bilan bu uslub yordamida munosabatlarni o'rnatishni afzal ko'rishligi.

Kommunikatsion menedjment- tashkilot ichida va tashkilot va uning tashqi muhitida samarali muloqotga erishishga qaratilgan professional faoliyat; tashkilotning aloqa muammolarini boshqarish bo'yicha faoliyat; tashkilot va jamoatchilikning maqsadli guruhlari o'rtasida samarali axborot va hissiy hamkorlikni ta'minlaydigan metodlar, usullar, ketma-ketliklar, texnologiyalar to'plami.

Kompetensiya — qonunlar, normativ hujjatlar, nizomlar (qoidalar) ga muvofiq muayyan organlar va shaxslar ega bo'lishi yoki ega bo'lishi kerak bo'lgan bilim, ko'nikma , ko'nikma va vakolatlar to'plami.

Kontrakt — shartnoma asosida xususiy kompaniyalar tomonidan davlat funktsiyalarini bajarish.

Konflikt-muayyan shaxslar yoki guruhlar, ikki yoki undan ortiq tomonlar o'rtasida kelishmovchilik.

Konsortsium-muayyan ishni bajarish uchun shartnoma asosida mustaqil tashkilotlar, muassasalarning vaqtinchalik birlashmasi.

Konsyumerizm - iste'molchilarning tovar ishlab chiqaruvchilari, sotuvchilariga nisbatan rolini oshirishga qaratilgan uyushgan harakat.

Kontsepsiya - 1) fikr tizimi, hodisalar, jarayonlarni bir yoki bir nechta mazmunda tushunish; 2) yagona rejani belgilaydi, har qanday ishning g'oyasini, ilmiy ishni va boshqalarni boshqaradi.

Kooperatsiya-ko'plab odamlar bir yoki turli xil, lekin bir-biriga bog'liq bo'lgan mehnat jarayonlarida ishtirok etadigan mehnatni tashkil etish shakli.

Koordinator-turli xizmatlar faoliyatini muvofiqlashtirish uchun mas'ul bo'lgan maxsus mansabdor shaxs.

Korporativ axborot tizimi-tashkilotda operatsion va boshqaruv hisobini qo'llab-quvatlaydigan va tezkor qaror qabul qilish uchun axborotni taqdim etadigan axborot tizimi.

“M”

Marketing-ishlab chiqarish va iste'mol o'rtasidagi muvofiqlikni ta'minlash, keyinchalik ishlab chiqarilgan tovarlar va xizmatlarni iste'molchilarga etkazish uchun inson faoliyatining bir turi.

Malaka-xodimlarning kasbiy etukligi, ularning bilim, ko'nikma, kasbiy mahorat, amaliy tajriba mavjudligi bilan belgilanadigan muayyan turdagi ishlarni bajarishga tayyorligi.

Maqsad-nazorat qilinadigan tizimning aniq yakuniy natijasi yoki istalgan holati.

Maqsadga erish-boshqaruv jarayonining bosqichi, shu jumladan, boshqaruv maqsadlarini ishlab chiqish, shakllantirish va belgilash bo'yicha operatsiyalar va inson faoliyatining maqsadlari.

Markazlashtirish-boshqaruv tizimining yuqori darajalarida konsentratsiyaga yo'naltirilgan vakolatlarni taqsimlash jarayoni.

Markazlashtirish - boshqaruv funktsiyalarini Markaziy hokimiyat organlaridan mahalliy organlarga o'tkazish, yuqori hokimiyat organlari hisobidan quyi boshqaruv organlarining vakolatlari doirasini kengaytirish.

Menejer-malakali bilimga ega bo'lgan, yollanma ishchi hisoblangan menejment bo'yicha mutaxassis.

Menejment-tashkilotlarda boshqaruv jarayoni, boshqaruv fani,

boshqaruv san'ati va boshqaruv organini tashkil etuvchi odamlar. Menejmentda tashkilotlarda boshqamv fani sifatida umumiy va maxsus boshqamv mavjud.

Menejment turlari-menejment obyekti va fimktsiyasiga qarab: ishlab chiqarish, innovatsion, moliyaviy, marketing, axborot, kadrlar, ma'muriy.

Menejment sifati-tashkilotning obro'sini aniqlashning asosiy mezonlaridan biri, menejment samaradorligi darajasi bilan belgilanadi.

Mehnat sifati-uning natijasi, ishlami tashkil qilish usullari, texnologiyalar, mehnat vositalarining progressivligi bilan tavsiflangan mehnat faoliyatining mukammallik darajasi.

Miqdoriy yondashuv(boshqamv fanlari maktabi) - menejment nazariyasiga yondashuv, ishlab chiqarish tizimlarining ishlashini tahlil qilishning ilmiy usullarini qo'llash va muammolarni hal qilish uchun matematik apparatlarni, kompyuter texnikasi va axborot tizimlarini qo'llash orqali boshqamv muammolarini hal qilishni nazarda tutadi.

Menejer-yollangan boshqaruvchi, menejment bo'yicha mutaxassis.

Menejment-bozor sharoitida faoliyat yuritadigan korxonalar tomonidan iqtisodiy faoliyatning muayyan optimal natijalariga erishishga qaratilgan tadqiqot, rejalashtirish, tashkil etish, rag'batlantirish va nazorat qilishning integratsiyalashgan ijtimoiy-iqtisodiy jarayoni.

Mehnat taqsimoti-ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etishning asosiy tamoyillaridan biri bo'lib, mehnat faoliyatini farqlash va ixtisoslashtirishni, ixtisoslashtirilgan barqaror mehnat funktsiyalari va funktsional sohalarni ajratishni, shuningdek, muayyan sohada ixtisoslashgan xodimlar va ularning guruhlarini hisobga olishni, tarkibiy bo'linmalarni ajratish va tashkil etishni nazarda tutadi.

Missiya-tashkilotning rivojlanishining asosiy maqsadi, uning mavjudligi ma'nosini, paydo bo'lishining sababini, bozorda faoliyatni belgilaydi va tashkilotning rivojlanishining strategik yo'nalishlarini ishlab chiqish uchun boshlang'ich nuqtadir.

Model-obyekt, tizim yoki g'oyani yaxlitlikdan boshqa shaklda taqdim etish.

Monitoring obekti-iqtisodiyot, ijtimoiy soha, ekotizim, menejment va h.k. sohalaridagi jarayonlar, hodisalar, sifat va miqdoriy xususiyatlarga ega bo'lgan hamda o'zaro bog'likliklar va munosabatlarda bo'lgan monitoring predmeti hisoblanadi.

Motiv- rag'batlantiruvchi sabab, har qanday harakatga sabab, biror narsa foydasiga dalil.

Motivatsiya-boshqamv funktsiyasi, odamlarni har qanday faoliyatni amalga oshirishga undash jarayoni.

Motivatsion salohiyat-xodimning (guruhning) samarali faoliyatga tayyorligi va imkoniyatlarini aniqlaydigan motivatsion tarkibiy qismlar

(yehtiyojlar, manfaatlar, maqsadlar, qiymat belgilari, taxminlar) va

301

xodimning (guruhning) qobiliyatlari (fiziologik, intellektual, professional).

Motivatsiyaning protsessual nazariyalari —insonning ahvoliga va umidiga bog'liq bo'lgan odamlarning xatti-harakatlariga asoslangan motivatsiya nazariyalari, o'ziga xos vaziyat va tanlangan turdagi (uslub) xatti-harakatlarning mumkin bo'lgan natijalari.

Monitoring-nazorat obyektining o'zgarishlarini kuzatish va tahlil qilishning o'ziga xos texnologiyasi, qoida tariqasida, uning obyektlari zaif tuzilgan muhitlarga ega bo'lgan barcha boshqaruv davrida qat'iylik, muntazamlik bilan tavsiflanadi. Monitoring vaziyatini samarali nazorat qilish, mavjud va to'g'ri o'rtasidagi kelishmovchilik sabablarini aniqlash imkonini beradi va boshqaruv strategiyasini ishlab chiqishda, iqtisodiy faoliyatni tayyorlashda, ayniqsa, rivojlanish modelini o'zgartirganda xavfni kamaytirish omilidir.

Muvofiqlashtirish-muayyan vazifani bajarish uchun ishtirokchilar o'rtasida taqsimlangan faoliyat, resurslar va h.

“N”

Nazorat - tashkilotning o'z maqsadlariga erishishini ta'minlash jarayoni.

Nizoli vaziyat - mojaroning asosiy elementlaridan biri bo'lgan ziddiyat holati.

“O”

Operatsiyalarni o'rganish -tashkiliy muammolarni hal qilish uchun foydalaniladigan kibernetikaning amaliy yo'nalishi, uning asosiy usuli maqsadli harakatlarni tizimli tahlil qilish va ushbu harakatlarning mumkin bo'lgan natijalarini obyektiv (xususan, miqdoriy) qiyosiy baholashdir.

Omillarni boshqaruvni prognozlash-ijtimoiy (motivatsion) siyosatning turli xil variantlaridan foydalanish mumkin bo'lgan oqibatlarning miqdoriy baholarini omil prognoziga kiritish, bozor subyektlarining o'zaro hamkorligini tartibga solish siyosati, moliyaviy, investitsiya, kadrlar, meyoriy-huquqiy, tashqi iqtisodiy, bojxona siyosati.

wpw

Prognoz-oldindan bilish, kelajakni bashorat qilish.

“R”

Rasmiy guruhlar -bular ishlab chiqarish jarayonini tashkil qilish

uchun etakchilik irodasi bilan yaratilgan guruhlardir.

Ratsionalizatsiya (lotin. **rationalis-oqilona**, lat. **ratio-aql**) - fikrlash jarayonida faqat qabul qilingan ma'lumotlarning bir qismini ishlatadigan

psixologik himoya mexanizmi va faqat o'z xatti-harakati yaxshi nazorat qilinadigan va obyektiv sharoitlarga zid bolmagan xulosalar chiqariladi

Raqobat-har qanday iqtisodiy kurash, bozor ishtirokchilari o'rtasida bir xil maqsadlarga erishish uchun kurashdir.

Reja-1) muayyan davr uchun moljallangan ish, uning maqsadlari, mazmuni, hajmi, usullari, ketma-ketligi, bajarilish muddatlari; 2) biror narsaning rivojlanishi, rivojlanishini nazarda tutadigan reja.

Rejalashtirish-ularga erishish maqsadlari va usullarini aniqlash jarayoni. Boshqaruv funktsiyalaridan biri.

Resurslarni boshqarush -uni amalga oshirish uchun zarur shart-sharoitlarni belgilovchi boshqaruvning asosiy omillari: inson, axborot, texnik, iqtisodiy. Boshqaruv resurslari sifatida vaqt va makon (hududlar, maydonlar va boshqalar) ham mavjud.

Rivojlanish-yangi sifat paydo bolishiga olib keladigan va tizimning hayotiyeligini kuchaytiradigan o'zgarishlarning to'plami, tashqi muhitga zararli ta'siriga qarshi turish qobiliyati.

Risk-muvaffaqiyat darajasi etarlicha yuqori bolmagan qarorlar qabul qilish.

“S”

Sifat - iste'molchining ehtiyojlari va talablarini qondirishning amaliy timsolidir. Atamaning yana bir ma'nosi-talab va kutishlarga taalluqli obyektning texnik jihati.

Sifat menejmenti-sifat menejmenti tizimida ishlatiladigan jarayonlarning toliq to'plami.

Stimul-har qanday ishni bajarish, maqsadga erishish yoki natijaga erishish uchun shaxsning qiziqishi.

Strategiya-muayyan ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan tashkilotni boshqarish rejasi bo'lib, u orqali tashqi muhitda o'z pozitsiyalarini mustahkamlash va shimga muvofiq belgilangan maqsadlarga erishiladi.

Struktura-tizimning barcha elementlari, uning quyi tizimlari, tizim va tashqi muhit o'rtasidagi munosabatlar.

ttJM

Tadbirkorlik-tashabbuskor, mustaqil, o'z tavakkalchilik ostida amalga oshiriladigan, o'z mulkiy javobgarligi ostida foyda olishga qaratilgan jismoniy va yuridik shaxslarning faoliyati.

Tadqiqot-yangi ilmiy bilimlarni ishlab chiqish jarayoni, yaratuvchanlik faoliyat turi

Tadqiqot usullari-maqсадli harakatlar to'plami va boshqaruv munosabatlari va boshqaruv tizimi haqida yangi bilimlarni olish usullari.

Tashkilotning maqomi-uning faoliyati funktsiyalari va vakolatlari majmuasi bilan belgilanadigan shaxs yoki guruhning holati.

Tartibga solish-ichki barqarorlikni saqlashga qaratilgan nazorat funktsiyasi, tizimning mavjudligini, uning yaxlitligi va tuzilishini aniqlaydigan jarayonlardagi munosabatlarni bartaraf etish.

Tashkilot-1) o'z maqsadlariga erishish uchun ongli ravishda muvofiqlashtirilgan bir guruh odamlar; 2) menejment funktsiyasi, xodimlar orasida ishni taqsimlash jarayoni va ularning faoliyatini muvofiqlashtirish, tashkiliy tuzilmani yaratish.

Tashkilot madaniyati-tashkiliy, boshqaruv, texnologik va norasmiy shaxslararo munosabatlarning yaxshi muvofiqlashtirilgan to'plami bo'lib, u boshqaruv faoliyati va boshqaruv bilimlarini rivojlantirishning muayyan darajasida amalga oshiriladi.

Tashkilotning missiyasi - bu iqtisodiy omillarni, ya'ni iqtisodiy texnologiyalarni qo'llash orqali iqtisodiy omillarni birlashtiruvchi va yo'naltiruvchi faoliyat yig'indisidir.

Tashkilotning ichki muhiti -bu tashkilot ichida kechadigan omillarni to'plami: maqsadlar, tuzilmalar, vazifalar, texnologiyalar va odamlar.

Tizim- o'zaro bir-biri bilan bog'liq bo'lgan tashkilot etuvchilardan iborat bo'lgan yagona butunlik.

Tizim yondashuvi-tashkilotning o'zgaruvchan biznes muhitida yagona yakuniy maqsadga erishishga qaratilgan qo'shma qadriyatlar, strategik yo'nalish, tuzilma, bo'ysunish tizimi, boshqaruv uslubi, xodimlarning tarkibi, nazariy bilimlar va amaliy tajriba to'plami kabi o'zaro bog'liq elementlarning kombinatsiyasi bo'lgan menejment nazariyasiga yondashuv.

To'g'ridan-to'g'ri ta'sirni tashkil etishning tashqi muhiti - tashkilotning operatsiyalariga bevosita ta'sir ko'rsatadigan va tashkilotning operatsiyalarining bevosita ta'sirini boshdan kechiradigan omillar: etkazib beruvchilar, mehnat resurslari, davlat hokimiyati qonunlari va muassasalari, iste'molchilar va raqobatchilar.

VB> "TJ"
_ . ^

Umumiy menejment- turli xil boshqaruv obyektlariga nisbatan qo'llaniladigan ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni boshqarishning umumiy tamoyillari va modellarini (boshqaruv funktsiyalari, boshqaruv

aylanishi, strategik boshqamv, motivatsiya, etakchilik) o'rganadi.

Usul-hodisalami o'rganish qoidalari va metodlari tizimi, nazariy tadqiqotlar va amaliy ishlami amalga oshirish usuli.

«P»

Faoliyatni nazorat qilish-yerishilgan va kelajakdagi natijalarning etariligi darajasini, shuningdek, uning maqsadlari va normalariga faoliyatning boshqa tarkibiy qismlarini aniqlash qobiliyati. Nazorat qilish "o'yin qoidalari" ga, vaziyat sharoitlariga, subyekti va nazorat obyektining qobiliyati va xohishiga bog'liq bo'lib, nazorat qilinadigan o'zgaruvchining normativ qiymatlarini faoliyat maqsadiga muvofiq belgilash va kuzatib borish.

Faktorli prognoz-turli omillar va ularning kombinatsiyalarining boshqamv obyektining kelajakdagi holatini rivojlantirishga ta'sirini baholashga asoslangan prognoz.

“X”

Xodimlarni monitoring qilish-xodimlarning xususiyatlarini doimiy ravishda (davriy) kuzatishni ta'minlaydigan kadrlar texnologiyasi. Bu uyushgan va tartibsiz shakllarda ham amalga oshirilishi mumkin.

Xodimlarni motivatsiyasi-xodimning ehtiyojlarini tushunish va anglash va uni ehtiyojlarini qondirish, shaxsiy va jamoaviy maqsadlarga erishish uchun ongli va mustaqil ravishda tanlab olishga undash.

“CH”

Chiziqii tashkiliy tuzilma-har bir xodimning faqat bitta rahbariga bo'ysunishi bilan tashkilotni yuqoridan pastgacha tushiradigan javobgarlik va axborot almashinuvining bevosita ikki tomonlama aloqalari bilan tavsiflangan tuzilma.

Chiziqli-funksional tashkiliy tuzilma-muayyan faoliyat turlari bo'yicha xodimlarni guruhlash, bu butun tashkilot faoliyatining eng muhim yo'nalishlariga mos keladi.

“E”

Element-tizimning kichik butun qismi.

Ehtiyoj-biror narsaning etishmasligi, psixologik yoki fiziologik hissiyotning ichki holati.

“O”

O'z -o'zim boshqarish - har qanday tashkilotning mustaqil boshqaruvi; jamoa a'zolari yoki ularning ichki muammolari bilan bog'liq qarorlar qabul qilish, ijrochilarni boshqamv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilish texnologiyasiga kiritish.

Qaror qabul qilish jarayoni -bosqichlarni izchil amalga oshirish etaplari muammoni tashxislash; cheklovlar va qaror mezonlarini shakllantirish; muqobillarni aniqlash; muqobillarni baholash; yakuniy tanlov.

Qisqa muddatli rejalashtirish (konyunktura) — konyunktura yondashuviga asoslangan rejalashtirish, oʻrta muddatli siyosat maqsadlarini amalga oshirish shartlarini saqlab qolish bilan bir necha chorakda umumiy iqtisodiy muvozanatni taʼminlaydi.

Hayot sifati-hayot darajasini (moddiy boylik va xizmatlarni isteʼmol qilish darajasini) va maʼnaviy ehtiyojlarni qondirish, sogʻliqni saqlash, umr koʻrish davomiyligi, atrof-muhit sharoitlari, axloqiy va psixologik iqlimni oʻz ichiga olgan ijtimoiy-iqtisodiy toifani umumlashtiradi.

Huquqiy javobgarlik -tashkilotni davlat tomonidan tartibga solish qonunlari va meyorlariga rioya qilish, u nima qilishi mumkinligini va nima qila olmasligini belgilaydi.

1. Mirziyoyev SH.M. Erkin va farovon demokratik Oʻzbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. Toshkent, “Oʻzbekiston” NMIU, 2017. - 56 b.
2. Mirziyoyev SH.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini taʼminlash yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. “Oʻzbekiston” NMIU, 2017. - 47 b.
3. Mirziyoyev SH.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. “Oʻzbekiston” NMIU, 2017. - 485 b.
4. Mirziyoyev SH.M. Tanqidiy tahlil, qatʼiy tartib - intizom va shaxsiy javobgarlik-har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi boʻlishi kerak. “Oʻzbekiston” NMIU, 2017. -103 b.
5. Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi “Oʻzbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish boʻyicha harakatlar strategiyasi toʻgʻrisida”gi PF-4947-sonli Farmoni. Oʻzbekiston Respublikasi qonun hujjatlari toʻplami, 2017 y., 6-son, 70-modda
6. Oʻzbekiston Respublikasi Konstitusiyasi - T.: Oʻzbekiston, 2014. 46 b.
7. Oʻzbekiston Respublikasi Prezidenti I. Karimovning 9 may - Xotira va qadrlash kuni munosabati bilan ommaviy axborot vositalari uchun bergan intervyusi. “Tarixiy xotira va inson omili - buyuk kelajagimizning garovidir” risolasi. 12.06.2012
8. Berle A., Means G. The modern Corporation and Private Property - New York: Macmillan, 1932. - 478p.
9. Coase R.H. The Nature of the Firm // Economica. - November 1937. - Vol. 4, No. 16. - P.386-405.
10. Dodd E.M.Jr. For Whom Are Corporate Managers Trustees? // Harvard Law

Review. - 1932. - Vol.45, No.7. -P.1 145-1163

11. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. - 1976. - Vol. 3, No. 4. -P.305-360
12. Ronald D. K, William M. E., Patricia A. D. Farm management. Eighth edition. - USA: Texas and M universitu, 2016/ - 466 p.
13. Abdullayev YO, Tulyaganova SH. Menejmentva marketing asoslari. O'quv qo'llanma. - T.: Moliya, 2006,- 366 b.
14. Асаул А. Н., Павлов В. И., Бескиер Ф. И., Мшико О. А. Менеджмент корпорации и корпоративное управление М: Гуманистика, 2006
15. Афанасев В. И., Глазунова Н. И. Система государственного управления М : ГУУ. 2000
16. Бергаланфий Л. Фон История и синтез общее теории систем. В кн: Системные исследования. Ежегодник 1973. М.: Наука. 1973 й.
17. Барнарда Ч. Теория организации. Источник: <https://port-u.ru/strategplan/1590-teoriva-organizatsii-ch-barn>
18. Васильева Й.В., Парахиной В.Н., Ушвитского Л.Н. Теория управления: Учебник / Под ред. - М.: Дело, 2005.
19. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. Darslik. - T.: Moliya, 2001,- 212 b.
20. Иванова В.Н. Основы современного социального управлений. Москва, **2000**.
21. Inoyatov U.I., Muslimov N.A., Usmonboyeva M., Inog'omova D. PEDAGOGIKA: 1000 ta savolga 1000 ta javob. Metodik qo'lanma, Toshkent- 2012, 182-bet. <http://tmetod.uz/wp-content/uploads/pedagogika-savol-iavob.pdf>
22. Yo'ldoshev N.Q., Qozoqov O.S. Menejment / T, "Fan" 2004. 56.
23. Yo'ldoshev N.Q., Boltaboyev M.R., Rixsimboyev O.Q., G'aniyev B.O. Strategik menejment / TDIU, 2003.
24. Кукура С.П. Теория корпоративного управлений. - М.: ЗАО Издательство "Экономика", 2004.
25. Lodon Dj., Lodon K Управление информационными системами. - 7-е изд., сер. «Классика МБА» / Пер. с англ. под ред. Д.Р. Трутнева - СПб.: Питер; 2005-912 с
26. Лялина А. М. "Теория менеджмента": Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколений. Питер, 2009.-464 стр.
27. Михненко П.А. "Теория менеджмента". Учебник (2-е издание, переработанное и дополненное). "Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014.-640 стр.
28. Nazarov Q.N. va boshqalar. "Zamonaviy menejment: nazariya va amaliyot". 11

kitob, T.: DJK,A, 2011 y. - 594 bet.

29. Петрова А.Н. Стратегический менеджмент. Учебной пособие. - СПб.: Питер, 2008. - 496 стр.

30. Поршиева А.Г., Разу М.А. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник/ под ред. Тихомировский. - М.: ИД ФБК-ПРЕСС,2003.

31. Qur'oni Karim. O'zbekcha izohli tajjima. Tatjima va izohlar muailifi Alouddin MansuftT.; "Cho'lpon", 1992 y.

32. Qosimova D.S. "Menejment nazariyasi": O'quv qo'llanma. - T.: TDIU, 2011.-336 b.

33. Samadov G'.A. va boshqalar. Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti va menejment. Darslik.- T.:20012.-346 b.

34. Свистунов В. М. Управление развитием персонала производственной организации: теоретические и прикладные аспекта: Автореферат диссертации на соискание ученой степени д.э.н.: ГУУ. - М., 2005

35. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Практикум. - М.: НТК «Дашков и К», 2010.

36. Семенов А.К., Набоков В.И. Терминология менеджмента: Словар/ Сост. - М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002.

37. Социальный капитал и габитус в теории П.Бурде (https://studopedia.su/18_66203_sotsialniv-kapital-i-gabitus-v-teorii-p-burde)

38. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегическое менеджмент / М., «Банки и биржи», «ЮНИТИ», 1998.

39. Suyunov D.X. Ko f o rati v boshqaruv mexanizmi: muammo va yechimlar. MonografiY. - T.: Akademiya,2006. - 116

40. Temur tuzuklari. G'ulom T. G'. nomidagi Adabiyot va san'at nashriyoti. 1996 y.

41. Тейлор Ф.У. Научная организация труда. М. 1912

42. Тейлор Ф.У. Научные основы организации промышленных предприятий. СПб. 1912

43. Шекин Г.В. Социальная философия истории: Теория социального развития. Киев, 1995. С.152.

44. Yusupov E. Hikmat istaganga hikmatdir dunyo. Risola. -T.: 2019,106 bet

Internet Saytlari

45. www.stat.uz. - O'zbekiston Respublikasi davlat statistika qo'mitasi rasmiy sayti;

46. www.press-service.uz.- O'zbekiston Respublikasi Prezidentining matbuot xizmati;

47. www.gov.uz. - O'zbekiston Respublikasining hukumat portali;

48. www.lex.uz. - O'zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma'lumotlar bazasi;

49. www.agro.uz. - O'zbekiston Respublikasi Qishloq va suv xo'jaligi vazirligi rasmiy sayti;

50. www.agriculture.uz. - O'zbekiston agroaxborot tizimi portali;

51. www.uza.uz. - O'zbekiston Milliy axborot agentligi.

52. www.ereport.ru- Obzomava informatsiva po mirovov ekonomike
53. www.stplan.ru- ekonomika i upravljeniye
54. www.catback.ru- nauchnive stati i uchebnive materiali po ekonomike
55. http://svsystems-analysis.ru/operation_research_caa.html
56. <http://musicalcats.net/avtory/devidkhersi.html>
57. https://studwood.ru/1074362/menedzhment/nauka_upravleniya
58. <http://banki-uchebnik.ru/menedzhment/88-dvenadsat-prinsipov-proizvoditelnosti-g-emersona>
59. <https://ru.wikipedia.org/wiki/bixevioristik>
60. <https://studfiles.net/preview/5640834/page:15/>
61. <https://ru.wikipedia.org/wiki/dekompozitsi>
62. https://lektsii.org/13-1_1377.html
63. https://studopedia.ni/7_135810_zakoni-i-zakonomemosti-menedzhmenta.html
64. <https://studfiles.net/preview/5016460/page:2/>
65. http://infomanagement.ru/lekciva/Metodi_upravleniya
66. https://studbooks.net/638567/turizm/ponyatie_konflikta_obschava_harakteristika
67. К.Шеннон. Энциклопедия по экономике. Гл. 2221 <https://economy-ru.info/info/18903/>
68. К.Шеннон. Энциклопедия по экономике. Гл.2251 Матба: <https://economy-ru.info/info/18903/>

Kirish	3
I- BOB. “MENEJMENT NAZARIYASI” FANINING PREDMETI, VAZIFASI VA O’RGANISH USULLARI	
1. Fanning mohiyati, maqsad va vazifalari	5
2. Menejment predmeti va o’rganish uslublari	8
3. Menejment ilmining kelib chiqishi	13
4. Menejment ilmining o’ziga xos xususiyatlari	16
5. Menejmentning kelajakka yo’naltirilganligi	19
II- BOB. MENEJMENT NAZARIYASINING SHAKLLANISHI VA RIVOJLANISHI	
1. Menejmentning fan sifatida shakllanish evolyusiyasi	26
2. Ilmiy menejment maktabi	32
3. Ahloq fanlarining rivojlanish maktabi	37
III-BOB. MENEJMENT MISSIYASI VA MAQSADI	
1. Tashkilotning missiyasi tushunchasi	47
2. Tashkilot maqsadining daraxt modeli	50
3. Tashkilotning maqsadi va uning turkumlanishi	53
4. Maqsadni shakllantirishda yechimlarning turkumlanishi va maqsadga erishish jarayoni	58
IV-BOB. MENEJMENTGA TIZIMLI-VAZIYATLI YONDOSHUV NAZARIYASI	
1. Tizim, uning turlari va vazifalari	64
2. O’zbekiston iqtisodiyoti yaxlit ijtimoiy- iqtisodiy tizim sifatida	67
3. Menejment nazariyasida tizimli yondoshuv	68
4. Menejment nazariyasida vaziyatli yondoshuv	71
V- BOB. MENEJMENT QONUNLARI VA TAMOIYILLARI	
1. Iqtisodiy qonunlarni bilishning ahamiyati	76
2. Umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlar	78
3. Menejment qonunlari va qonuniyatlari	80
4. Menejmentning asosiy tamoyillari	84
VI- BOB. MENEJMENTNING ASOSIY FUNKSIYALARI	
1. Menejment funksiyalarining tavsifi, mohiyati va mazmuni	90
2. Menejment funksiyalarining turkumlanishi va tasnifi	93

3. Menejmentning asosiy funksiyalari	95
VII- BOB. ZAMONAVIY BILIMLAR TIZIMIDA MENEJMENT NAZARIYASINING O'RNI	
1. Intra va inframenejment tushunchalari	104
2. Rasmiy va norasmiy boshqarish tushunchalari	III
3. Menejmentning differentatsiyasi va integratsiyasi	115
VIII- BOB. MENEJMENTNING TASHKILIY ASOSLARI VA TUZILISHI	
1. Tashkilot va uning hayot sikli	122
2. Menejmentning tashkiliy tuzilishi haqida tushuncha	128
3. Menejmentning tashkiliy tuzilmalarining turlari	132
IX- BOB. MENEJMENT JARAYONLARI VA MEXANIZMI	
1. Menejmentda maqsadga erishish jarayonlari	135
2. Menejmentning protsessual tuzilishiga yondoshuvlar	141
3. Menejment jarayonini tashkil etish va uning modeli	144
4. Menejment mexanizmlari: boshqaruv vositalari va usullari ...	148
X- BOB. MENEJMENTDA AXBOROT BAZASINING O'RNI	
1. Menejment faoliyatini axborot bilan ta'minlash	154
2. Menejmentni axborot ta'minotini tashkil etish	158
3. Axborot tizimlari va ulaming komponentlari	162
XI-BOB. MENEJMENT TIZIMIDA MENEJERLAR FAOLIYATINI TASHKIL ETISH	
1. Menejer mehnatini tashkil etish mexanizmi	167
2. Menejerlar mehnatini taqsimlash va kooperatsiyalash yo'llari	169
3. Boshqamv apparati mehnatini maqbullashtirish	176
4. Mehnat unumdorligi va boshqamv samaradorligi	178
5. Rahbar mehnati samaradorligi	181
XII-BOB. MENEJMENTNING KORPORATIV ASOSLARI	
1. Korporativ menejment tushunchasi	190
2. Korporativ nazoratning kelib chiqishi va mohiyati	195
3. Korporatsiya boshqamv obekti sifatida	206
XIII- BOB. MENEJMENT MADANIYATI VA USLUBI	
1. Menejment madaniyati tushunchasi	211
2. Menejment madaniyatining asosiy elementlari	214

3.	Rahbarl
ikning boshqaruv uslubi tushunchasi.....	221
XIV- BOB. NIZO VA STRESSLARNI BOSHQARISH NAZARIYASI	
1. Nizolar tabiati, turi va sabablari.....	231
2. Nizoli vaziyatni boshqarish va uning usullari.....	241
3. Stress holatini boshqarish. Stress sabablari.....	246
XV-BOB. MENEJMENTNING IJTIMOİY VA PSIXOLOGİK ASOSLARI	
1. Ijtimoiy menejment va ijtimoiy tizim tushunchalari	254
2. Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullari	262
3. Mehnatni boshqarish algoritmi va matritsasi.....	265
4. Ijtimoiy adaptatsiya tushunchasi	271
XVI-BOB. MENEJMENTNI RIVOJLANTIRISH VA TAKOMILLASHTIRISH	
1. Menejmentni takomillashtirishning evolyutsion asoslari.....	274
2. Menejmentni baholash ko'rsatkichlari va kriteriyasi.....	280
3. Biznes-reja va samaradorlik	283
4. Inson omili va unu mdorlik	286
Glossariy	294
Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati	307
Введение	3
ГЛАВА-1. ПРЕДМЕТ, ЗАДАЧИ И МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ "ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА"	
1- Сущность, цели и задачи науки менеджмент	5
2. Предмет и методы изучения менеджмента.....	8
3. Происхождение науки менеджмент	13
4. Специфические особенности науки менеджмент.....	16
5. Ориентация менеджмент на будущее	19
ГЛАВА-II. ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА	
1. Эволюция формирования менеджмента как науки	26
2. Школа научного менеджмента	32
3. Школа развития этических наук.....	37
ГЛАВА-III. МИССИЯ И ЦЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА	
1 • Понятие миссии организации	47
2. Деревовидная модель целей организации.....	50
3. Цели организации и ее категории.....	53
4. Процесс достижения целей и категории формирования ее решения.	58
ГЛАВА-IV. ТЕОРИЯ СИСТЕМНО-СИТУАЦИОННОГО ПОДХОДА К	

СОДЕРЖАНИЕ

УПРАВЛЕНИЮ	
1. Система, ее виды и функции.....	64
2. Экономика Узбекистана как единая социально-экономическая система ^7	
3. Системный подход в теории менеджмента.....	68
4. Ситуационный подход в теории менеджмента.....	71
ГЛАВА-V. ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА	
1. Важность знания экономических законов.....	76
2. Общие философские и экономические законы	78
3. Законы и закономерности менеджмента.....	80
4. Основные принципы менеджмента	84
ГЛАВА-VI. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА	
1. Описание, сущность и содержание функций менеджмента.....	90
2. Классификация и категории функций менеджмента	93
3. Основные функции менеджмента	95
ГЛАВА-VII. РОЛЬ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ ЗНАНИЙ	
1. Понятие интра и инфраменеджмент.....	104
2. Понятия формального и неформального управления.....	111
3. Дифференциация и интеграция менеджмента	115
ГЛАВА-VIII. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ И СТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТА	
1. Организация и ее жизненный цикл	122
2. Понятие об организации структуры менеджмента.....	128
3. Виды организационных структур менеджмента.....	132
ГЛАВА А-IX. ПРОЦЕССЫ И МЕХАНИЗМ МЕНЕДЖМЕНТА 1 • Процессы достижения целей в менеджменте.....	
2. Подходы к процессуальной структуре менеджмента	141
3. Организация процессов менеджмента и его модель.....	144
4. Механизмы менеджмента: инструменты и методы управления.....	148
ГЛАВА-X. РОЛЬ ИНФОРМАЦИОННОЙ БАЗЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	
1. Информационное обеспечение менеджмента.....	154
2. Организация информационного обеспечения менеджмента	158
3. Информационные системы и их компоненты.....	162
ГЛАВА-XI. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА	
1. Механизм организации труда менеджера.....	167

2. Пути распределения и кооперации деятельности менеджеров.....	169
3. Оптимизация деятельности управленческого аппарата	176
4. Производительность труда и эффективность управления.....	178
5. Эффективность деятельности руководителя	181
ГЛАВА-ХН. КОРПОРАТИВНЫЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	
1. Понятие корпоративного менеджмента	190
2. Происхождение и сущность корпоративного контроля	195
3. Корпорация в качестве объекта управления	206
ГЛАВА-ХІН. КУЛЬТУРА И СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА	
1. Понятие культуры менеджмента	211
2. Основные элементы культуры менеджмента	214
3. Понятие методов управления руководителей	221
ГЛАВА-ХІV. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ	
1. Причины и виды, характер конфликтов.....	231
2. Методы управления конфликтных ситуаций.....	241
3. Управление стрессовым ситуациями. Причины стресса	246
ГЛАВА-ХV. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	
1. Понятие социальной системы и социального менеджмента	254
2. Социально-психологические методы менеджмента	262
3. Алгоритм и матрица управления трудом.....	265
4. Понятие социальной адаптации	271
ГЛАВА-ХVІ. РАЗВИТИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА	
1- Основы эволюционного совершенствования менеджмента.....	274
2. Показатели оценки и критерии менеджмента.....	280
3. Бизнес-план и эффективность.....	283
4. Человеческий фактор и производительность.....	286
Глоссарий	294
Список использованные литературы	307

U
THE CONTENT

Introduction	3
CHAPTER -I. SUBJECT, TASKS AND METHODS OF STUDYING THE DISCIPLINE "THEORY OF MANAGEMENT"	
1. The essence, goals and objectives of science management....	5
2. The subject and methods of studying management	8
3. The origin of science management.....	13
4. Specific features of science management.....	16
5. Future orientation of the management	19
CHAPTER -2. FORMATION AND DEVELOPMENT OF THEORY OF MANAGEMENT	
1. The evolution of management formation as a science	26
2. School of Science Management.....	32
3. School of Ethical Sciences	37
CHAPTER -3. MISSION AND PURPOSE OF MANAGEMENT	
1. The concept of the mission of the organization	47
2. Tree model of organization goals.....	50
3. The objectives of the organization and its categories	53
4. The process of achieving the goals and the category of the formation of its decision	58
CHAPTER -4. THEORY OF SYSTEM SITUATION APPROACH TO MANAGEMENT	
1. System, its types and functions.....	64
2. Uzbekistan's economy as a single socio-economic system	67
3. Systems approach in management theory	68
4. Situational approach to management theory	71
CHAPTER -5. LAWS AND PRINCIPLES OF MANAGEMENT	
1. The importance of knowledge of economic laws	76
2. General philosophical and economic laws	78
3. Laws and laws of management	80
4. Basic principles of management.....	84
CHAPTER -6. MAIN FUNCTIONS OF MANAGEMENT	

1. Description, nature and content of management functions	90
2. Classification and categories of management functions	93
3. Main management functions.....	95

**CHAPTER -7. THE ROLE OF THEORY OF MANAGEMENT IN
THE MODERN KNOWLEDGE SYSTEM**

1. Intra and Infrastructure	104
2. The concepts of formal and informal management	III
3. Differentiation and integration of management	115

**CHAPTER -8. ORGANIZATIONAL BASES AND STRUCTURE OF
MANAGEMENT**

1. Organization and its life cycle.....	122
2. The concept of the organization of the management structure....	128
3. Types of organizational structures of management	132

CHAPTER-9. PROCESSES AND MECHANISM OF MANAGEMENT

1. The processes of achieving goals in management	135
2. Approaches to the procedural structure of management	141
3. Organization of management processes and its model	144
4. Management Mechanisms: Management Tools and Techniques	148

MANAGEMENT

1. Management Information Support.....	154
2. Management Information Management	158
3. Information systems and their components	162

**CHAPTER-11. ORGANIZATION OF THE ACTIVITY OF
MANAGERS IN THE MANAGEMENT SYSTEM**

1. The mechanism of the organization of labor manager	167
2. Ways of distribution and cooperation activities of managers	169
3. Optimization of the management staff.....	176
4. Labor productivity and management efficiency	178
5. Manager's performance	181

CHAPTER-12. CORPORATE BASES OF MANAGEMENT

1. The concept of corporate management.....	190
2. The origin and nature of corporate control	195

3.	Corporation as a management object.....	206
CHAPTER-13. CULTURE AND MANAGEMENT STYLE		
1.	The concept of management culture	211
2.	Basic elements of a management culture.....	214
3.	The concept of management methods managers.....	221
CHAPTER-14. CONFLICT AND STRESS MANAGEMENT		
THEORY		
1.	Causes and types, nature of conflicts.....	231
2.	Conflict Management Techniques	241
3.	Stress management. Causes of Stress	246
CHAPTER-15. SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL BASES OF		
MANAGEMENT		
1.	The concept of social system and social management	254
2.	Socio-psychological management methods	262
3.	Algorithm and matrix of labor management.....	265
4.	The concept of social adaptation.....	271
CHAPTER-16. DEVELOPMENT AND IMPROVEMENT OF		
MANAGEMENT		
1.	Fundamentals of evolutionary improvement of management..	274
2.	Indicators and criteria for evaluating management.....	280
3.	Business plan and efficiency	283
4.	Productivity and human factors	286
	Glossary.....	294
	References	307

E.D.YUSUPOV, Z.K.KUSHAROV

MENEJMENT NAZARIYASI

O 'quv qo 'llanma

Muharrir F. Muhammadieva Sahifalovchi A. Ergashev

Nashriyot litsenziyasi: AIN009 20.07.2018. Bosishga ruxsat etildi

29.05.2019y. Format 60x84 1/16. Garnitura Times. Ofset qog 'ozi. Rizograf

bosma usuli Shartli bosma t a b o g 2 0 Nashr bosma tabog 'i 16,86 Adadi 10

dona.

“IMPRESS MEDIA ” MChJ bosmaxonasida chop etildi. Toshkent shahar, Qo

‘shbegi ko ‘chasi, 6 uy.

³³ Diskretizatsiya - “ajratish”³⁴, “tanib olish”, “namuna olish”, manba: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Diskretizatsiya>

³⁵ Determinatsiya (lotin. *determinatio* - chegara, xulosa, ta'rif) degan ma'xoni anglatadi. Keng ma'noda - ob'ektni chegaralarini istiqbolini aniqlash, uning konfiguratsiyasi haqidagi g'oyalari, muayyan toifadagi yoki namunaga xos bo'lgan mavjud parametrlar va tarkibiy qismlarni o'rganishdir. Manba: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Determinatsiya>

⁷⁹ Социальный капитал и габитус в теории Пёурлье(https://studopedia.su/18_66203_sotsialniy-kapital-i-gabitus-v-teorii-p-burde)

⁸⁹ Disfunktsional - ishni bajarilish darajasini pasaytirish, guruhlar o'rtasidagi hamkorlikni zaiflashtirish, tashkilot faoliyatining samaradorligini kamaytirishga olib keladigan ziddiyatdir

23-chizma. Stress sabablari

Stressning fiziologik sabablariga quyidagilar kiradi:

- **migren (boshni qattiq og 'ritadigan va ko 'ngilni aynitadigan asabiy**

kasallik) yara;

- **qon bosimining oshishi;**
- **qon kasalligi;**
- **bel og 'rig 'i;**
- **artrit;**

- ***astma;***

- ***yurak og'rig'i;***

⁹⁹ EMPIRIK (греч. от empeiria -tajriba). Manba: https://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_fwords/758/ ЭМПЕРИК

275