

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI  
OLY VA O‘RTA MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI**

**N.M.Ziyavitdinova, Y.M.O‘rinov, Sh.N.Xayitov**

# **MENEJMENT**

*O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligi  
tomonidan iqtisodiyot ta‘lim yo‘nalishi talabalari uchun o‘quv  
qo‘llanma sifatida tavsiya etilgan*

**«Tafakkur-Bo‘stoni»**

**Toshkent — 2012**

**UDK: 338.24(075)**

**65.290-2**

**Ziyavitdinova N.**

**Menejment:** o'quv qo'llanma / N.M.Ziyavitdinova, Y.M.O'rinov, Sh.N.Xayitov ; O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. – T.: «Tafakkur-Bo'stoni», 2012-yil, 312 bet.

**KBK 65.290-2**

1. Y.M.O'rinov

2. Sh.N.Xayitov

**Taqrizchilar:** *i.f.d., professor Sh.N. Zaynutdinov*

*i.f.d., professor A.B.Nizomov*

Ushbu o'quv qo'llanma namunaviy va ish dasturlari asosida tuzilgan. O'quv qo'llanmada menejmentning umumiy tavsifi, uslubiy asoslari, rivojlanishi, maqsadlari, vazifalari, menejment tizimida tashkilot turlari, tashkilot madaniyati, rahbar rollari, qarorlar, menejmentda axborot va kommunikatsiya, menejment samaradorligi, ishlab chiqarish menejmenti, sohaga oid boshqaruv tamoyillari, marketingni boshqarish to'g'risidagi mavzular yoritilgan bo'lib, oliy ta'lim tizimida iqtisodiy yo'nalishda ta'lim olayotgan bakalavrlar uchun o'quv qo'llanma sifatida tavsiya etiladi. Bundan tashqari, menejmentning sir-asrorlarini o'rganuvchilar, o'qituvchilar, iqtisodiyot mutaxassislarini tayyorlash va qayta tayyorlash markazlarining tinglovchilari qo'llanma sifatida foydalanishi mumkin.

**ISBN - 978-9943-362-68-0**

© «Tafakkur-Bo'stoni» MChJ nashriyoti, 2012.

© N.Ziyavitdinova, Y.O'rinov, Sh.Hayitov, 2012.

## KIRISH

Har qanday ijtimoiy mehnat jarayoni u xoh kichik, xoh katta doirada bo'lsin, boshqaruvni talab qiladi. Kimdir xodimlar oldiga maqsad qo'yishi, vazifalarni taqsimlashi, vazifalar bajarilishini nazorat qilishi, kishilarni mehnat qilishga undashi, ularning harakatini baholab, muvofiqlashtirib borishi lozim.

Bugungi zamonaviy rahbar ham mutaxassis, ham tadbirkor, ham tashkilotchi, shu bilan birga, ayni paytda o'z huquqini biladigan va himoya qila oladigan kishi bo'lishi kerak.

Bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda to'plangan amaliy tajribalar shuni ko'rsatmoqdaki, xo'jalikni uzoq davomli va muvaffaqiyatli faoliyat yuritishining eng asosiy omillaridan biri menejment va menejerlar faoliyati bilan bog'liq ekan.

Menejmentning eng ixcham ta'rifini quyidagicha keltirish mumkin: menejment — bu mehnat, aql-idrok, qobiliyat, tajriba va malakalarni ishga solgan holda maqsadlarga samarali erishishni tashkil etish, boshqarishdir. Menejment nafaqat biznesni qanday olib borishni tushunishga yordam beruvchi, balki turli-tuman vaziyatlarda xatoliklardan qochishni o'rgatuvchi inson bilimlari sohasidir. Zamonaviy menejment ko'pincha strategik rejalashtirish va boshqarishning zaruriyati muammolari bilan duch kelmoqda, chunki tashqi muhitning to'satdan va tez o'zgarishi, asosan texnologiyalarda, bozordagi raqobatda, real holdir. Shu bilan birga boshqaruv strukturalari ham o'zgarimoqda, ko'proq nomarkazlashuv afzal ko'rilmogda. Tashkiliy mexanizmlar yangi muammolarning chiqishiga va original yondashuvlarning ishlab chiqilishiga moslashib bormoqda. Qabul qilingan qarorlarning bajarilishi ustidan nazorat qilish ketma-ketlikda bormoqda. Resurslarni taqsimlashdagi manyovrlar yangi vaziyatlarda ularni sarflashdagi punktuallikka qaraganda ko'proq qadrlanadi.

Kompaniyani boshqarishning yangi xususiyatlarini o'rganish iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida birinchi darajali ahamiyatga ega. Yuqori noaniqlik vaziyatida faoliyat ko'rsatish korxonaga rahbariyati uchun oddiy bozor xo'jaligi sharoitidagiga qaraganda ancha murakkabdir.

Menejmentni fan sifatida kiritish hozirgi vaqtda katta iqtisodiy yutuqlar, innovatsion o'zgarishlar, inson mehnatiga umuman yangicha bo'lgan yondashuvlar, ijodiy individuallikning rivojlanishi va boshqalar bilan bog'liq. Ushbu yo'nalishlarning barchasini o'rganish mamlakatda ijtimoiy yo'naltirilgan, rivojlangan hamda samarali bozor iqtisodiyotini yaratishga ko'maklashadi.

Bozor munosabatlari sharoitida fanini o'rganish ehtiyoji kun sayin kengayib bormoqda. Zamonning o'zi yangicha fikrlay oladigan, aql-zakovatga ega, keng qamrovli bilimlar va tashkilotchilik qobiliyatlarini o'zida mujassamlantirgan rahbar xodimlarga talabni kuchaytirmoqda. Mazkur o'quv qo'llanma menejment fani doirasida talabalar bilimlarini shakllantirishga va kengaytirishga xizmat qiladi degan, umiddamiz.

# I BOB. MENEJMENT FANI PREDMETI VA VAZIFALARI

## 1.1. Menejment tushunchasi va mohiyati

**Menejment tushunchasi va mohiyati.** Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida boshqarish tizimini tubdan qayta qurish — respublikada olib borilayotgan islohotlarning muhim yo‘nalishlaridan biridir. Iqtisodiy islohotlarning samarali amalga oshirilishi uchun boshqarishning turli sohalarida ijobiy o‘zgarishlarning bo‘lishi juda muhimdir.

Iqtisodiy islohotlarning ustuvor maqsadlari: bozor iqtisodiyotini bosqichma-bosqich shakllantirish; ko‘p ukladli iqtisodiyotni yaratish; korxonalariga, fuqarolarga keng iqtisodiy erkinlik berish, ularning faoliyatiga davlatning bevosita aralashuvidan voz kechish; resurslardan samarali foydalanishni ta‘minlaydigan chuqur tarkibiy o‘zgarishlar qilish; kishilarda yangicha iqtisodiy fikrlashni shakllantirish.

Menejment — inglizcha so‘z bo‘lib, ingliz tilining Oksford lug‘atida berilgan tavsifga binoan u:

- Boshqaruv hokimiyati va san‘ati;
- Resurslarni boshqarish bo‘yicha alohida mohirlik va ma‘muriy ko‘nikmalar, degan ma‘nolarni anglatadi.

Boshqacha aytganda, menejment — bu boshqaruv, ya‘ni resurslarni, odamlarni boshqarish, samarali faoliyat olib borish va foyda olishni bilish, foyda miqdorini ko‘paytirish jarayonidir. Shu nuqtai nazardan boshqaruv — bu o‘ziga xos yuksak san‘at va mahoratni talab qiluvchi tanlov, shu tanlov asosida qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilishdir.

Menejment — bu bozor iqtisodiyoti rivojlanishi talablariga to‘liq javob beradigan boshqarishning bir turidir. Boshqarish ishlab chiqarish va jamiyat rivojlanishidagi murakkab tadbiri sifatida ko‘p omillar bilan xarakterlanadi. Farq texnologik, ijtimoiy-psixologik va boshqa rivojlanish darajalari bilan ham aniqlanadi. Boshqarish kichik va yirik biznesda ham farqlanadi. Menejment ko‘p qirralidir:

iqtisodiy, siyosiy, ijtimoiy, moliyaviy, falsafiy, psixologik, texnik, tashkiliy. Insonlar faoliyatini boshqarish professional-menejerdan yuksak san'atni, mahoratni, u tomonidan qo'llaniladigan usul va uslublarning keng to'plamini, boshqarish va tadbirkorlik malakalarini talab etadi. Har qanday tashkilot, korxonada, muassasa, firma, korporatsiya va kompaniya tirik organizmdir.

Menejment — bu bozor iqtisodida amal qilayotgan, faoliyat yuritayotgan korxonaning optimal xo'jalik natijalariga ko'p turli menejment mexanizmining ijtimoiy-iqtisodiy tamoyillari, funksiyalari va uslublarini qo'llash asosida erishishga yo'naltirilgan alohida kasb faoliyatidir. Menejment korxonada odamlar ishini tashkil qilish bilan bog'liq bo'lgan faoliyat sohasini ham bildiradi. Bu samarali imkoniyatlar o'rganiladigan bilimlar sohasidir. Menejment — bu kasbiy faoliyat, fan va san'atdir. Bu tashkil etish, rejalashtirish, nazorat, tashkilot ichidagi o'zaro ta'sir etishni muvofiqlashtirish, tashkilot salohiyatidan foydalanish orqali ishlarni amalga oshirishdir.

Bugungi kunda menejment va boshqaruv to'g'risida ko'pchilik tomonidan qabul qilingan quyidagi fikrlar mavjud:

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| Boshqaruv | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yuksak san'at va mahoratni talab qiluvchi tanlov</li> <li>• Mustaqil fan</li> <li>• Faoliyat turi, funktsiya</li> <li>• Jarayon</li> <li>• Tashkilotlarni boshqaruvchi kishilar</li> <li>• Boshqaruv apparati yoki organi</li> </ul> | Menejment |
|-----------|---|-----------|

Har qanday faoliyatning ijobiy natija berishi, eng avvalo, tanlovni to'g'ri bajara olish, ma'qul va ishonchli qaror qabul qila olish hamda bu qarorning bajarilishini nazorat qilishga bog'liq. Masalan, yuqori foyda olish quyidagi uchta jihat bo'yicha to'g'ri tanlovni va ishchan qaror qabul qilinishini talab qiladi. Bu jihatlarda xarajat miqdori, naf va bahodir.

**Xarajat** — mahsulotni ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) va uni sotish hamda ish haqi to'lashga sarflanadigan mablag'lar yig'indisidir.

Xarajat tarkibiga: mahsulot (xizmat) tannarxi; ma'muriy xarajatlari;

ijara va foiz to'lovlari; ish haqi; soliqlar kiradi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida tanlash qoidasi yanada jiddiyroq tus oladi. Chunki, ishlab chiqarish uchun resurslar to'g'ri tanlansa va ulardan samarali foydalanilsagina xarajatlari yuqori foyda keltirishi mumkin.

**Naf** — bu mahsulot (xizmat)ning iste'molchilarga qanchalik ijobiy natija keltirishidir. Xaridor xarid qobiliyati doirasida eng nafli tovarni tanlashga intiladi. Shundagina u qoniqish hosil qiladi. Ammo tovarning naflligi qancha yuqori bo'lsa, uning narxi ham shuncha qimmat bo'ladi. Bu esa, xaridorning sotib olish qobiliyatini pasaytiradi.

**Baho** — bu tovar va xizmatlarning pulda ifodalangan qiymatidir. Baho ikkita asosiy vazifani bajaradi: (1) resurslar iste'molini cheklash imkonini beradi; (2) ishlab chiqarish uchun turtki bo'lib xizmat qiladi.

Foydaga ta'sir etuvchi bu uch unsurning mohiyatini anglagan boshqaruvchigina tanlovni to'g'ri amalga oshirishi va oqilona qaror qabul qilishi mumkin. Boshqaruv san'ati va mahorati, ya'ni menejment, shundagina namoyon bo'lishi va natijada yuqori foyda olishga erishilishi mumkin. Shunday qilib, oddiyroq qilib aytganda: Boshqaruv — bu tanlov, qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilish jarayonidir.

Menejment fani — bu boshqaruvchiga tanlovni to'g'ri amalga oshirishni va oqilona qaror qabul qilishni o'rgatuvchi fandir. Uning asosiy maqsadi bozor munosabatlari sharoitida barcha bo'g'inlarda samarali ishlay oladigan yuqori malakali boshqaruvchilarni tayyorlashdan iboratdir. Shundan kelib chiqib, menejment quyidagilarni o'rganadi: boshqarish nazariyasi va amaliyoti; boshqarish obyekti va subyekti; boshqarish tamoyillari va usullari; boshqarish qoidalari

va uslublari; boshqarish madaniyati; menejer va uning fazilatlarini; menejer reytingi; boshqarishda kirishuvchanlik va qaror qabul qilish; boshqarish funksiyalari; o'z-o'zini boshqarish; xodimlarni boshqarish; korxonani boshqarish; ishlab chiqarishni boshqarish; samaradorlikni boshqarish; hududiy boshqarish va hokazo.

Zamonaviy menejment uchun quyidagilar xarakterli:

- Ishlab chiqarishning va umuman biznesning samaradorligini oshirishga muntazam intilish;
- Firmaning bozordagi faoliyati pirovard natijalariga javob beradigan shaxsga erkin qaror qabul qilishni ta'minlaydigan keng xo'jalik mustaqilligi;
- Bozor holati va tashqi muhit o'zgarishlariga bog'liq ravishda maqsadlar va dasturlarga doimiy tuzatishlar kiritish;
- Faoliyatni rejalashtirilgan pirovard natijaga erishish uchun qaratish;
- Ko'p variantli hisoblar uchun zamonaviy informatsion bazani qo'llash;
- Joriy rejalashtirishdan strategik rejalashtirishga o'tishda rejalashtirish funksiyalarini o'zgartirish;
- EHMdan maksimal ravishda foydalanish;
- Boshqarishda kompaniyaning hamma xodimlarini jalb etish;
- O'zgarishlarni ko'zda tutish, o'zgaruvchan qarorlar asosida boshqarishni amalga oshirish;
- Innovatsiyalarga e'tiborni kuchaytirish;
- Har bir boshqarish qarorlarini chuqur tahlil qilish;
- Oqilona tavakkal qilish va tavakkalchilikni boshqarish qobiliyati;
- Marketing rolini tayanch darajasigacha ko'tarish.

Menejmentning vazifasi avvaliga xohishni imkoniyat darajasiga keltirib, so'ng esa uni haqiqatga aylantirishdan iboratdir.

«Menejment» termini turlicha talqin qilinadi. Uning quyidagicha umumiy ta'rifini keltirish mumkin: menejment — bu xo'jalik yuritish samaradorligini oshirish, bozor ehtiyojlari hamda umuman, jamiyat ehtiyojlarini qondirish, foydani oshirish maqsadida dasturli-maqsadli, ilmiy-texnik ishlanmalarni prognozlash hamda joriy va istiqbolli rejalashtirish, ishlab chiqarishni tashkil etish, mahsulot va xizmatlarni sotish tizimi hisoblanadi.



Menejmentda ikki muhim soha mavjud — marketing va innovatsiya.

**Innovatsiya** — bu yangi tovarlarni, xizmatlarni, texnologiyalarni va jarayonlarini yuqoriroq sifatda ishlab chiqishdir.

Menejment pirovard natijalarga erishish uchun hamkorlikdagi faoliyatni muvofiqlashtirish maqsadida alohida odamlarga yoki jamoaga tizimli ta'sir ko'rsatishni ta'minlaydi.

Menejmentning asosiy instrumentlari — bashoratlash (prognozlash), rejalashtirish, tashkil etish, nazorat, muvofiqlashtirish, faollashtirish va motivatsiya.

Menejmentning mohiyati ishlab chiqarish usuli, ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar darajasi, ishlab chiqarish kuchlari rivojlanishiga bog'liq holda o'zgaradi. Ishlab chiqarish rivojlanishi va iqtisodiy aloqalar murakkablashuvi bilan boshqaruv ham murakkablashadi va mustaqil fan sifatida ajralib chiqadi. Menejment mohiyati xo'jalik yuritishning barcha darajalaridagi boshqarishning qonun va qonuniyatlari, tamoyillari va munosabatlarini o'rganishdan iborat. Boshqaruv munosabatlari ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarning ajralmas qismi bo'lib, turli iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, mehnat, ruhiy va boshqa ko'rinishlarda bo'ladi.

## **1.2. Menejment fanining predmeti, obyekti va uslublari**

Har bir fan o'z predmeti, nazariyasi va uslubiga ega. Predmet o'rganilayotgan fan nima bilan mashg'ul bo'lishi va ularning qo'llanish jabhalariga aniqlik kiritadi. Menejmentning nazariy tushunchalari, jamiyatda yuz beradigan iqtisodiy jarayonlar va ularga xos bo'lgan munosabatlar, qonun-qoidalarni insonlar faoliyatida namoyon bo'lishini o'rgatuvchi iqtisodiyot nazariyasi va moddiy ne'matlar ishlab chiqarish, taqsimot va iste'mol qilish bosqichlarida kishilar faoliyatini tadqiq qilishga bag'ishlangan iqtisod fanlariga asoslanadi. Menejment fanining **predmeti** tashkilotdagi xo'jalik yuritishning barcha pog'onalaridagi boshqarishning qonunlari, tamoyillari va munosabatlarini o'rganadi. Shu bilan birga, tashkilotdagi holatlar va uning qismlari orasidagi bog'liqliklar, muhitlar, yechim qabul qilishlarni o'rganish menejmentning predmetidir.

Menejment **obyekti** haqida soʻz yuritganda, eng avvalo, obyekt soʻzining lugʻaviy maʼnosiga eʼtibor berish lozim. Obyekt — bu bizdan tashqarida va bizning ongimizga bogʻliq boʻlmagan holda mavjud boʻlgan borliq, voqelik, moddiy dunyo, mavjudot, kishi faoliyati va diqqat-eʼtibori qaratilgan hodisa, narsa, shaxs va h.k. Demak, obyekt tushunchasi mikrovoqelikdan (kishi va uning faoliyatidan) tortib to makrovoqelik (moddiy dunyo, jamiyat) darajasigacha boʻlgan maʼnoni oʻz ichiga oladi.

Boshqarish ishini bajaruvchi idoralar va ularning rahbarlari menejmentning subyekti, yaʼni boshqaruv organlari yoki menejerlar — boshqaruvchilar boʻlib hisoblanadi.

Makrodarajada boshqaruv obyekti mamlakat (respublika), viloyat, shahar, tuman boʻlsa, megodarajada konsern, sektor (tarmoq), mikrodarajada esa, korxonalar, tashkilot, firma, kompaniya, xodimlar, ishlab chiqarish, samaradorlik, oʻz-oʻzini boshqarish hisoblanadi.

**Makrodarajadagi** boshqaruv subyekti qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi, sud hokimiyati, viloyat deputatlari, viloyat hokimiyatlari, viloyat sudlari, tuman halq deputatlari, tuman (shahar) hokimliklari, tuman (shahar) sudlari, **megodarajada** qoʻmitalar, vazirliklar, **mikrodarajada** jamoa kengashi va raislar, firma prezidenti, korxonalar rahbarlari, boʻgʻin boshliqlari, fuqarolar yigʻini sanaladi. Shunday qilib, har qanday hodisa yoki jarayon negizi boshqariladigan obyekt va boshqaruvchi subyekt tizimlaridan tashkil topadi.

Menejment fani voqelikni bilishga bagʻishlangan umum-falsafiy usullarni qoʻllaydi. Eng avvalo, boshqaruvchi obyektini aks ettiruvchi, uni talqin etishga yordam beruvchi maʼlumotlar jamlab baholanadi. Bu maʼlumotlar mikro, mego va makro darajadagi voqelikka oid boʻlishi mumkin. Bu boshqaruvni idrok etishdagi empirik bosqich hisoblanadi.

Boshqarishning sir-asrorlarini ilmiy asosda oʻrganish, tahlil qilish maqsadida bu fan quyidagi uslublardan foydalanadi (*1.1-jadval*).

## Menejment fanining taahlil usullari

| №  | Taahlil usullari              | Mazmuni  |
|----|-------------------------------|--|
| 1. | <b>Tizimli yondashuv</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boshqariluvchi obyekt yaxlit tizim tarzida olib qaraladi. Bu yondashuv turlicha bo'lishi mumkin:</li> <li>- tizimli-kompleks yondashuv;</li> <li>- tizimli-funksional yondashuv;</li> <li>- tizimli-tarkibiy yondashuv;</li> <li>- tizimli-kommunikatsion yondashuv;</li> </ul> |
| 2. | <b>Kompleks yondashuv</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boshqariluvchi obyekt boshqa obyektlar bilan o'zaro bog'lanishda va aloqadorlikda qaraladi</li> </ul>   |
| 3. | <b>Tarkibiy yondashuv</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boshqariluvchi obyekt tarkibiy qismlarga bo'lib o'rganiladi</li> </ul>  |
| 4. | <b>Vaziyatli yondashuv</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boshqariluvchi obyektning konkret sharoitdagi ichki va tashqi vaziyatiga qarab boshqarishning ma'qul uslubi qo'llaniladi</li> </ul>   |
| 5. | <b>Integratsion yondashuv</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boshqariluvchi obyekt yuqoridagi uslublar (vaziyatli, kompleks, tarkibiy yondashuv) bilan birgalikda boshqariladi</li> </ul>  |

|    |                                      |   |
|----|--------------------------------------|---|
| 6. | <b>Modellashtirish usuli</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boshqariluvchi obyekt bo'yicha turli sxema, grafik va chizmalar, xomaki materiallar tayyorlanadi</li> </ul>          |
| 7. | <b>Iqtisodiy-matematik yondashuv</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimal qaror qabul qilish maqsadida matematik uslublar va hisoblash mashinalarini keng miqyosda qo'llash</li> </ul> |
| 8. | <b>Kuzatish usuli</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boshqariluvchi obyekt to'g'risidagi ma'lumotlarni rejali, ilmiy, uyushtirilgan asosda to'plash usuli</li> </ul>      |
| 9. | <b>Eksperiment usuli</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boshqaruv jarayonida boshqariluvchi obyektga nisbatan namunaviy usullarni qo'llash</li> </ul>                        |
| 10 | <b>Sotsiologik kuzatuv usuli</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boshqarish maqsadida turli so'rovnomalar, suhbatlar, testlar, infratuzilmaviy tahlillar o'tkazish</li> </ul>         |

Ilmiy jihatdan asoslangan boshqaruv qayd qilingan usullarning hammasidan uzviy bog'liqlikda foydalanishni taqozo etadi.

### 1.3. Menejmentning maqsadlari

**Maqsad** — bu muddao, murod, biror niyatga erishish uchun ko'zda tutilgan mushtarak orzu. Aynan shu maqsad kishi faoliyatini, o'z orzularini ushali shiga yo'naltiradi.

Boshqaruv maqsadiga qo'yiladigan asosiy talablar:

1. Maqsad bir ma'noli va aniq bo'lishi lozim;
2. Maqsad real va bajarilishi mumkin bo'lishi kerak;
3. Maqsad miqdoran o'lchovga ega bo'lishi zarur;

4. Maqsad barcha bajaruvchilarga tushunarli bo'lishi kerak;
5. Maqsad bo'limlar va mas'ullar bo'yicha detallashtirilgan bo'lishi kerak;
6. Maqsad ko'p qirrali bo'lishi lozim.

Boshqaruv maqsadlari juda ham xilma-xildir. Bu esa ularni muayyan tarzda turkumlashni taqozo etadi (1.2-jadval).

1.2-jadval

### Maqsad turlari

|   | <b>Maqsadni turkumlash belgilari</b>                         | <b>Maqsadlar</b>  |
|---|--|---|
| 1 | Umumjamiyat miqyosidagi munosabatlarni aks ettirishiga qarab | <ul style="list-style-type: none"> <li>• siyosiy maqsadlar</li> <li>• iqtisodiy maqsadlar</li> <li>• ijtimoiy maqsadlar</li> <li>• ma'rifiy-ma'naviy maqsadlar</li> <li>• xalqaro munosabatlar sohasidagi maqsadlar va boshqalar.</li> </ul>  |
| 2 | Boshqaruv darajalariga qarab                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hududiy maqsadlar:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- mamlakat maqsadlari</li> <li>- viloyat maqsadlari</li> <li>- tuman maqsadlari</li> <li>- qishloq maqsadlari</li> <li>- ishlab chiqarish maqsadlari</li> <li>- xalq xo'jaligi maqsadlari</li> <li>- tarmoq (sektor) maqsadlari</li> <li>- korxonalar (firma) maqsadlari</li> <li>- yakka shaxs maqsadi</li> </ul> </li> </ul> |
| 3 | Amalga oshirish muddatiga qarab                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• joriy maqsadlar</li> </ul>   |
| 4 | Boshqaruvning amalga oshirilishiga qarab                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• istiqboldagi maqsadlar</li> <li>- uzluksiz (kundalik) maqsadlar</li> <li>- fursatli maqsadlar</li> <li>- bir martalik maqsadlar</li> </ul>   |

|   |                               |   |
|---|-------------------------------|---|
| 5 | Kutiladigan natijalarga qarab | <ul style="list-style-type: none"> <li>• pirovard maqsadlar</li> </ul>  |
| 6 | Murakkablik darajasiga qarab  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• oraliq maqsadlar</li> <li>- oddiy, an'anaviy maqsadlar</li> <li>- muammoli maqsadlar</li> <li>- innovatsion maqsadlar</li> </ul> |

Mazkur turkumlanishdan ko'rinib turibdiki, maqsadlar o'zaro bog'liq bo'lib, muayyan iyerarxiyaga, ya'ni yuqori va quyi maqsadlarga bo'linishi, bir maqsad boshqa bir maqsadga bo'ysunishi mumkin.

Maqsadlar joriy, istiqbol, uzluksiz, fursatli bo'lishi mumkin. Boshqarish jarayonida bir martalik maqsadlarga ham zaruriyat tug'ilishi mumkin. Bunday maqsadlar, odatda, korxonaga uchun kutilmagan, favqulodda vujudga kelgan muammoni yechish uchun o'rta qo'yiladi.

Boshqarishga maqsadli yondashuv namoyandalari barcha maqsadlarni quyidagi to'rtta guruhga bo'lishadi:

- oddiy, an'anaviy maqsadlar;
- muammoli maqsadlar;
- innovatsion maqsadlar;
- xodimlar malakasini, mahoratini oshirish bo'yicha maqsadlar.

Menejmentning asosiy maqsadlari: bashoratlash, rejalashtirish va biznesning ko'zlangan natijalariga erishish.

Menejmentning vazifasi mavjud bo'lgan moddiy resurslar asosida iste'molchilar ehtiyojini hisobga olib tovar va xizmatlar ishlab chiqarishni tashkil qilish, firmaning foydaliligini, ishlab chiqarish jarayonini oqilona tashkil etish orqali bozorda uning barqaror mavqei ta'minlash, ilmiy-texnika bazasini rivojlantirish, kadrlar salohiyatidan samarali foydalanish hisoblanadi.

Buning uchun quyidagilar zarur:

- Texnologik qayta qurish va ishlab chiqarishni avtomatlashtirishni amalga oshirish, yuqori malakali ishlovchilardan foydalanishga o'tish;

- Xodimlar ishini rag'batlantirish;
- Firmaning samarali faoliyati ustidan doimiy nazorat qilish, barcha bo'linmalar ishini muvofiqlashtirish;
- Yangi bozorlarni doimiy izlash va o'zlashtirish.

Menejerlarga firmaning rivojlanish maqsadlarini aniqlash, ustuvor vazifalarni, ularni amalga oshirish tartibini belgilash, firmani rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish, qo'yilgan vazifalarni muddatida bajarish tadbirlari tizimini tayyorlash, zarur bo'lgan resurslarni va bo'shliqni to'ldirish manbalarini baholash, belgilangan topshiriqlarni bajarish ustidan nazoratni kuchaytirish va odamlarni samarali boshqarish kabi masalalarni yechishga to'g'ri keladi.

Bozorda samarali harakat qiladigan menejer jarayonining hamma shakllari va bosqichlari birligini ta'minlaydi.

Menejment uchun **umumiy va maxsus maqsadlar** xarakterlidir. **Umumiy (strategik) maqsadlar** butun firmaning rivojlanish konsepsiyasini aks ettiradi. **Maxsus maqsadlar** esa, umumiy maqsadlar chegarasida firmaning asosiy faoliyat turlari bo'yicha tuziladi.

Tashkilotlar muvaffaqiyati avvaliga osonlikcha talqin etilishi mumkin, lekin keyinchalik isbotsiz yoki xato bo'lib qolishi ham mumkin.

**Boshqaruv** — bu tartibsiz ommani (olomoni) samarali maqsadga yo'naltirilgan va unumdor guruhga aylantiruvchi maxsus faoliyat ko'rinishi.

#### **1.4. Menejmentning boshqa fanlar bilan aloqadorligi**

Boshqaruv tizimi va mehnat jamoalari, menejer va xodimlar orasidagi murakkab o'zaro aloqalar majmui boshqaruv munosabatlarida o'ziga xos muammolar tug'diradi. Zero, menejment, eng avvalo, insonlarni boshqaradi. Odamlarni ongli mehnatga qiziqtirish, tadbirkorlikka, mehnatga ijodiy yondashish, o'ziga ishonish, yangi bilim va ko'nikmalar egallashga chorlash insonlarni boshqarish demakdir.

Ijtimoiy hodisalarning mohiyatini to'liq tushunib etish, dialektik uslubga asoslangan bilish uslublari menejmentni o'rganish uslubidir. Menejmentga xos boshqa uslublari ham mavjud: hodisalarni bilishga konkret tarixiy yondashish, aniq holatni ko'zda tutuvchi tizimli yondashuv, maqsadli yondashuv, tizimlar tahlili. Menejment tadqiqotini eng samarali usuli sotsiologik tadqiqotlar o'tkazishdir. Bundan tashqari, ekspertlar uslubi, me'yoriy uslub va shunga o'xshash uslublari ham amalda qo'llaniladi.

Boshqarish jarayonlari, funksiyalari, boshqaruv tarkibiy tizimlarini tashkil etish, axborot va kommunikatsiya, ish yuritish va hujjatlashtirish, boshqaruvning texnik vositalari ham menejment tarkibiga kiradi.

Menejment tarkibining muhim bo'limlaridan biri asoslangan boshqaruv qarorlarini bajarishni tashkil etish, boshqarishning avtomatlashtirilgan tizimlari, binobarin, EHMLarni joriy etishdir. Menejment boshqaruv apparati xodimlari, ularning ishini tashkil etish, rahbar va mutaxassis faoliyatini baholaydi, kerakli holatlarda boshqaruvga o'zgartirish kiritadi.

Inson o'z faoliyatida turli vazifalarni boshqaruvchi, o'ziga xos predmet va mohiyatiga ega ko'plab fanlar bilan ish ko'radi. Masalan, ishlab chiqarishni ijtimoiy fanlardan tashqari tabiiy va texnik fanlar ham o'rganadi. Menejment boshqa fanlardan farqli ravishda ishlab chiqarishni bir butun yaxlit holda ijtimoiy va aniq fanlar oralig'ida tekshiradi va ishlab chiqarishga har tomonlama ta'sir etish yo'llarini izlaydi. Menejmentning nazariy asoslari falsafa va bozor iqtisodi qonunlaridir.

Menejment iqtisodiy nazariya bilan uzviy bog'langan. Ma'lumki, iqtisodiy nazariyaning predmeti sotsial-iqtisodiy munosabatlardir. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik rivojlangan sari inson faolligi ortaveradi. Shuning uchun bo'lsa kerak, menejment sotsiologiya va ruhsunoslik (psixologiya) fanlari bilan ham bog'langan.

Menejment rejalashtirish, statistika, buxgalteriya hisobi, moliya va kredit, mehnat iqtisodi, makro va mikro iqtisodiyot hamda boshqa fanlar bilan ham uzviy bog'langan. Barcha iqtisodiy



fanlar erishgan yutuqlarni bozor iqtisodiyotini boshqarishga joriy etish menejmentning eng asosiy vazifalaridan biridir. Menejment ma'muriy, fuqarolik va mehnat huquqlari bilan ham o'zaro aloqada. Huquqiy fanlar menejmentning huquqiy asoslarini aniqlab, mansabdor shaxslar o'rtasidagi huquqiy munosabatlar, tomonlar o'rtasidagi o'zaro huquq va tartibotni belgilaydi.

Shunday qilib, menejment fan sifatida tarmoqlararo fan bo'lib, u ham ijtimoiy, ham tabiiy fanlar bilan chambarchas bog'liq.

### **Tayanch iboralar:**

- Menejment
- Menejer
- Tadbirkor
- Boshqaruv
- Boshqaruv uslublari
- Menejment vazifalari
- Menejment maqsadlari
- Umumiy (strategik) maqsadlar
- Maxsus maqsadlar
- Innovatsiya
- Marketing
- Xarajat
- Naf
- Baho

### **Nazorat savollari:**

1. «Menejment» tushunchasiga ta'rif bering.
2. Menejmentning mohiyati nimadan iborat?
3. Menejment qanday vazifalarni bajarishi lozim?
4. Menejment obyekti va subyekti deganda nima tushuniladi?
5. Menejment fani qanday usul (metod)lardan foydalanadi?
6. Menejmentning asosiy maqsadlari nimalardan iborat va u qanday talablarga javob berishi kerak?
7. Menejment fani qanday fanlar bilan aloqador?

### **Adabiyotlar:**

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.
2. Sharifxo'jayev M., Abdullayev Yo. Menejment. T.: «O'qituvchi», 2001.
3. Internet saytlari: [www.Zivo.net](http://www.Zivo.net); [www.Manaiement.ru](http://www.Manaiement.ru)

## II BOB. TASHKILOT VA UNING MUHITI

### 2.1. Tashkilot haqida tushuncha. Rasmiy va norasmiy tashkilotlar

Biz menejmentni o'rganishni uning paydo bo'lishiga sabab bo'lgan tashkilot tushunchasini o'rganishdan boshlaymiz. «Tashkilot» degani nima va nima uchun tashkilotni boshqarish kerak?

**Tashkilot** — bu umumiy maqsadga ega bo'lgan odamlar guruhi. Tashkilot deb hisoblanishi uchun guruh quyidagi talablarga javob berishi kerak:

1. Guruhda hech bo'lmaganda o'zini guruh a'zosi deb hisoblaydigan kamida ikki kishining mavjudligi.

2. Guruhning barcha a'zolari uchun umumiy hisoblangan hech bo'lmaganda bir maqsadning (ko'zda tutilgan natija) mavjudligi.

3. Hamma uchun ahamiyatga ega bo'lgan maqsadga erishish uchun birgalikda ishlaydigan guruh a'zolarining borligi.

Bu fikrlarni birlashtirib, biz quyidagi muhim ta'rifga ega bo'lamiz: **tashkilot** — bu umumiy maqsad yoki maqsadlarga erishish uchun faoliyatini ongli ravishda muvofiqlashtiradigan odamlar guruhi.

Yuqoridagi ta'rif rasmiy tashkilotlar uchun to'g'ridir. Rasmiy tashkilotlardan tashqari norasmiy tashkilotlar ham mavjud. Ular o'z-o'zidan paydo bo'ladi. *Norasmiy tashkilotlar* barcha rasmiy tashkilotlar ichida bo'ladi va ularning rahbari bo'lmasa ham, katta ahamiyatga ega. Norasmiy tashkilotlar haqida keyingi mavzularda batafsilroq to'xtalib o'tamiz. Tashkilot deganda esa, faqat rasmiy tashkilot nazarda tutiladi.

Har qanday tashkilot guruhning barcha a'zolarini qiziqtiradigan hech bo'lmaganda bitta umumiy maqsadga ega bo'ladi. Murakkab tashkilotlar o'zaro uzviy bog'liq va bir-birini qo'llab-quvvatlovchi bir qancha maqsadga ega. Hamma murakkab tashkilotlar umumiy xususiyatlarga egadir. Bu xususiyatlar muvaffaqiyatga erishish uchun tashkilotni boshqarish zarurligini tushunishga yordam beradi (2.1-jadval).

## Maqsadlar va resurslar o'rtasidagi bog'liqlik

| Tashkilot                                | Materiallar  | Texnologiya  | Odamlar   | Axborot   |
|--|--|--|---|---|
| «IBM»<br>«Eppi»(i/ch)                    | <i>Yarim o'tkazgichlar, metallar, plast-massalar</i> | <i>Yig'ish liniyalari</i>  | Muhandislar, dasturlovchilar boshqaruvchilar, sotuvchilar, yig'uvchilar | Bozor tadqiqotlari va defektlar to'g'risida hisobot   |
| «MakDonalds»<br>(i-ch/xizmat ko'rsatish) | Go'sht, kartoshka, bulkalar, qog'oz                  | <i>Ovqat tayyor-lashning mexa-nizatsiya-lash-gan usuli (oshxona jihozlari)</i> | Restoran boshqaruvchilari, hisobchilar, sotuvchilar                     | Sotish bo'yicha hisobotlar, omborxonadagi hisob kitoblar tayyorlash uchun ketadigan mahsulot xarajatlari hisoboti |
| «Federal ekspress»<br>(tijorat xizmati)  | Konvertlar, manzillar uchun yorliqlar                | Komputerlar reaktiv samolyotlar, yuk mashinalari                               | Yyetkazib berish bo'yicha haydovchilar, operatorlar, mexaniklar         | Yuk qayerda turganligi, yetkazib berish xarajatlari va tushum to'g'risidagi axborot                               |
| «Katolik cherkovi»<br>(notijorat xizmat) | Shag'am, xushbo'y narsalar, bibliya                  | Telefon, transport, komputerlar  | <i>Mullalar, poplar</i>   | Bibliyaga jo'natmalar, cherkov va cherkov maktablari uchun xarajatlar   |

\* *Kursiv orqali belgilangan resurslar, mazkur tashkilot uchun birlamchi ahamiyatga ega.*

**Resurslar.** Umumiy holda har qanday tashkilotning maqsadi natijalarga erishish uchun resurslarni shakllantirishda iborat. Tashkilot foydalanadigan asosiy resurslar, bular odamlar (inson resurslari), kapital, moddiy resurslar, texnologiya va axborot.

**Tashqi muhitga bog'liqlik.** Tashkilotning muhim xususiyatlaridan biri uning tashqi muhit bilan o'zaro bog'liqligidir. Tashkilot ham resurslar sotib olishda, ham iste'molchilar bilan munosabatda tashqi muhitdan to'la bog'liq bo'ladi. Tashqi muhit termini iqtisodiy sharoitlar, iste'molchilar, kasaba uyushmasi, hukumat qonunlari, raqobatchi tashkilotlar, texnika, texnologiya va boshqalarni o'z ichiga oladi. Bu o'zaro bog'liq omillar tashkilot ichidagi hamma ishlarga ta'sir etadi. Rahbariyat doimo tashqi muhit omillarini inobatga olishi lozim.

**Gorizontal mehnat taqsimoti.** Tashkilotning muhim xususiyatlaridan biri mehnat taqsimoti hisoblanadi. Hech bo'lmaganda, bir maqsadga erishish uchun ikki kishi birga ishlasa ham, ular ishni o'zaro bo'lib olishlari kerak. Barcha ishni tarkibiy komponentlarga taqsimlash odatda gorizontal mehnat taqsimoti deb yuritiladi. Katta ish hajmini ko'p sonli kichik ixtisoslashtirilgan topshiriqlarga bo'lish orqali, shu ishni har bir ishchi mustaqil bajarishiga nisbatan bir necha baravar ko'p mahsulot ishlab chiqarish imkoniyati paydo bo'ladi.

**Bo'linmalar.** Murakkab tashkilotlar o'ziga xos aniq vazifalarni bajaradigan va aniq maxsus maqsadlarga erishadigan bo'linmalarining shakllanishi hisobiga aniq gorizontal mehnat taqsimotini amalga oshiradi. Bunday bo'linmalar odatda bo'lim yoki xizmat deb yuritiladi. «MakDonalds» korporatsiyasi tashkilotning har bir asosiy funksiyasi uchun maxsus bo'linmalarga ega, bu bo'linmalar — marketing, sotish, sotib olish, ko'chmas mulk bo'limlari va h.k. «MakDonalds»dagi yoki boshqa tashkilotlardagi bu bo'linmalar o'zining xususiy, kichik va aniq bo'linmalariga ega.

**Vertikal mehnat taqsimoti.** Tashkilotda ish tarkibiy qismlarga bo'linishi sababli, kimdir bu ishni uning muvaffaqiyatli bo'lishi uchun muvofiqlashtirishi kerak. Shunday qilib, tashkilotda ikki turdagi mehnat taqsimoti mavjud. Birinchisi — umumiy faoliyat qismlarini tashkil etuvchi komponentlarga mehnat taqsimoti, ya'ni gorizontal mehnat taqsimoti. Ikkinchisi, vertikal mehnat taqsimoti deb nomlanib, harakatni muvofiqlashtirish bo'yicha ishning

o'zini bajarishdan ajralishini ko'rsatadi. Boshqa kishilar ishini muvofiqlashtirish bo'yicha faoliyat boshqarish hisoblanadi.

**Boshqaruvning zarurligi.** Tashkilot o'z maqsadlarini amalga oshirishi uchun, vazifalar vertikal mehnat taqsimoti vositasida muvofiqlashtirilishi kerak. Shuning uchun boshqaruv tashkilot uchun muhim faoliyat hisoblanadi. Biroq, kichik korxonalarda boshqaruvchilar guruhi aniq ajratib ko'rsatilmaydi. Hatto yirik tashkilotlarda ko'pgina rahbarlar doimo boshqalar ishini yo'naltirish bilan bog'liq bo'lmagan ishlarni ham bajarishadi.

## 2.2. Tashkilotning ichki va tashqi muhiti

Tashkilot ichki muhitini ichki o'zgaruvchilar belgilaydi. *Ichki o'zgaruvchilar* — bu tashkilot ichidagi vaziyatli omillar. Ichki o'zgaruvchilar, asosan, boshqaruv qarorlari natijalari hisoblanadi. Lekin bu hamma ichki o'zgaruvchilar rahbarlar tomonidan nazorat etiladi degani emas. Ichki o'zgaruvchi — bu rahbariyat o'z ish faoliyatida erishishi lozim bo'lgan bir holat yoki tadbirdir.

Tashkilotning rahbariyat e'tiborini talab etadigan asosiy ichki o'zgaruvchilari bu *maqsadlar, struktura, vazifa, texnologiya va odamlar*.

**Maqsadlar.** Tashkilot — bu umumiy maqsadlari tan olingan odamlar guruhi. Tashkilotni maqsadlarga erishishda odamlarni jamoa bo'lib ishini bajarishga imkon beradigan vosita sifatida qarash mumkin. Maqsad — bu guruh birga ishlab, erishishga intiladigan aniq oxirgi holat yoki ko'zda tutilgan natija hisoblanadi. Rejalashtirish jarayonida rahbariyat maqsadlarini ko'zlaydi va ularni tashkilotning hamma a'zolariga yetkazadi. Bu jarayon kuchli muvofiqlashtirish mexanizmi hisoblanadi, chunki u tashkilot a'zolariga nimaga intilishlari kerakligini ko'rsatib beradi. Tashkilotda maqsadlar turlicha bo'lishi mumkin, ayniqsa bu turli tipdagi tashkilotlarga taalluqli. Biznes bilan shug'ullanadigan tashkilotlar o'z faoliyatini, asosan, xarajatlar va olinadigan foyda chegaralarida ma'lum tovarlarni yaratishga qaratishadi. Bu vazifa ularning rentabellikni va unumdorlikni oshirish maqsadlarida aks etadi. Davlat tashkilotlari, o'quv

muassasalari va notijorat kasalxonalar foyda olishga intilmaydi, lekin ularni xarajatlar o'ylantiradi. Bu esa, ma'lum budjet cheklanmalari belgilangan chegarada shakllangan aniq xizmatlarni ko'rsatish uchun zamin yaratadigan maqsadlar shodasida ifodalanadi.

Yirik korxonalar ko'p maqsadlarga ega bo'lishadi. Masalan, foyda olish uchun, biznesning bozor hissasini oshirish, yangi mahsulot ishlab chiqarish, xizmatlar sifati, raqobatda yutish, rahbarlarni tanlash va tayyorlash hamda hatto ijtimoiy mas'uliyatlik kabi maqsadlarni qo'yishi kerak. Notijorat tashkilotlar ham xuddi shunday turli maqsadlarga ega bo'lishadi, lekin ular ijtimoiy javobgarlikka alohida e'tibor berishlari lozim. Butun tashkilot kabi, bo'linmalar ham o'z maqsadlariga ega bo'lishlari kerak. Masalan, moliya bo'limining maqsadi sotuv summasidan kredit yo'qotuvlarini 1 %gacha kamaytirish bo'lishi mumkin. Shu tashkilotda marketing bo'limining maqsadi kelgusi yilda bozorning kengroq qismini egallab olish bo'lishi mumkin.

**Struktura.** Oldingi paragrafda biz, rasmiy tashkilotlar bir qancha boshqaruv pog'onalari va bo'linmalaridan iborat ekanligini bilib oldik. Boshqacha aytganda, bo'linmalar o'rniga boshqaruv funksiyalari bilan aralashtirish mumkin bo'lmagan *funksional soha* termini ishlatilishi mumkin. *Funksional soha* termini butun tashkilot uchun bo'linma umumiy bajaradigan ishga taalluqlidir, masalan, marketing, ishlab chiqarish, personalni o'qitish yoki moliviy rejalashtirish.

**Tashkilot strukturasi** — bu boshqaruv pog'onalari va funksional sohalarning mantiqan o'zaro bog'liqligi bo'lib, bunday shaklda tuzilgan struktura tashkilot maqsadlariga samarali erishishga imkon beradi.

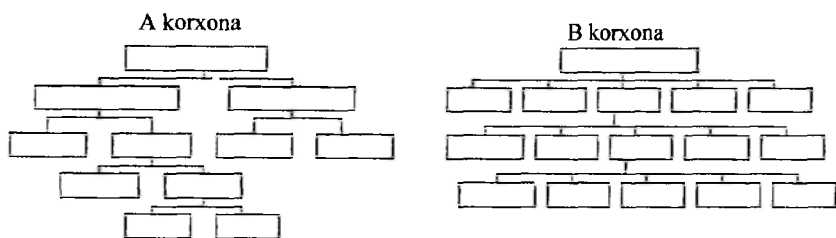
Tashkilot strukturasi taalluqli bo'lgan ikki asosiy konsepsiya mavjud: ixtisosli mehnat taqsimoti hamda nazorat sohasi.

Mehnat taqsimoti har qanday tashkilotda mavjuddir. Mehnat taqsimoti ishning mavjud ishlovchilar o'rtasida to'g'ri kelgancha taqsimlanishini bildirmaydi. Ixtisosli mehnat taqsimoti — ma'lum ishni mutaxassisga birlashtirish, ya'ni butun tashkilot nuqtai nazaridan

ishni hammadan yaxshi bajarishga qodir kishilarga biriktirish. Boshqarish mehnatini marketing, moliya va ishlab chiqarish bo'yicha mutaxassislarga taqsimlash bunga misol bo'ladi. Barcha tashkilotlarda mutaxassislik bo'yicha gorizontaal mehnat taqsimoti mavjud. Agar tashkilot yetarli darajada yirik bo'lsa mutaxassislarni odatda funksional sohalar chegarasida guruhlariga bo'lishadi. Funksional sohalarni tanlash tashkilotning asosiy strukturasi belgilab beradi va uning muvaffaqiyatli faoliyatini ta'minlaydi. Yuqoridan pastga, to tashkilotning eng quyi bosqichigacha, odamlar o'rtasida mehnatni taqsimlash uslublarining samaradorligi va maqsadga muvofiqligi, ko'p hollarda, raqobatchilariga nisbatan tashkilot qanchalik unumli ekanligini belgilab beradi. Vertikal mehnat taqsimoti ham bu borada katta ahamiyatga ega.

Vertikal mehnat taqsimoti, ya'ni muvofiqlashtirish bo'yicha ishni bevosita topshiriqlarni bajarishdan ajratilishi muvaffaqiyatli jamoaviy faoliyat uchun zarurdir. Tashkilotda mehnatni vertikal taqsimlash boshqaruv pog'onalari iyerarxiyasini ko'rsatadi. Bunday iyerarxiyaning asosiy tavsifi rasmiy ravishda har bir pog'onada shaxslarning kimgadir bo'ysinidir. Boshqarishning yuqori pog'onasida turgan shaxs turli funksional sohalardagi bir nechta o'rta pog'ona rahbarlarini boshqaradi. O'rta pog'ona rahbarlari esa o'z navbatida bir nechta chiziqli rahbarlar faoliyatini boshqarishi mumkin. Iyerarxiya butun tashkilotni, to boshqarilmaydigan personal darajasigacha qamrab oladi.

Bir rahbarga bo'ysungan shaxslar soni nazorat sohasini ko'rsatadi. *Nazorat sohasi* — bu tashkiliy strukturaning muhim qismidir. Agar bir rahbarga ko'p odamlar bo'ysunadigan bo'lsa, tekis boshqarish strukturasi beradigan keng nazorat sohasi to'g'risida gapirishimiz mumkin. Agar nazorat sohasi tor bo'lsa, ya'ni har bir rahbarga kam odam bo'ysunsa, unda ko'p pog'onali struktura deyish mumkin. Nazorat sohasi va struktura o'rtasidagi nisbat 2.1-chizmadagi misolda ifodalangan.

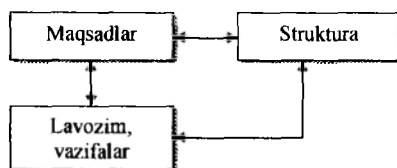


2.1-chizma. Tashkilotning ko'p pog'onali va tekis strukturalari.

A tashkilotda 11 ta rahbar va ularning har biri 2 nazorat sohasiga ega. Natijada tashkilotda oltita boshqaruv pog'onasi mavjud. B tashkilotda besh nazorat sohasi va natijada atigi 3 ta boshqaruv pog'onasi vujudga keladi.

Nazorat sohasining ideal holati mavjud emas. Unga ham tashkilotning ichki o'zgaruvchilari, ham tashqi muhit omillari ta'sir etishi mumkin. Keng nazorat sohasining ham, ko'p pog'onali strukturaning ham o'z kamchiliklari mavjud. Ish gorizontal va vertikal ravishda aniq bo'linganda muvofiqlashtirish juda zarur bo'lib qoladi. Agar rahbariyat rasmiy muvofiqlashtirish mexanizmini tuzmasa, odamlar birgalikda mehnat qilib bilmaydi va osonlikcha tashkilot manfaatlari qolib, o'z manfaatlari ustida ish olib borishlari mumkin.

**Vazifa** — bu avvaldan belgilangan uslubda va muddatda bajarilishi lozim bo'lgan ish yoki ishning bir qismi. Texnik nuqtai nazardan, vazifa xizmatchiga emas, balki uning lavozimiga qaratiladi. Rahbariyatning struktura to'g'risidagi qarori asosida har bir lavozim tashkilot maqsadlariga erishishda zarur hissa qo'shadigan bir qancha vazifalarni qamraydi (2.2-chizma).



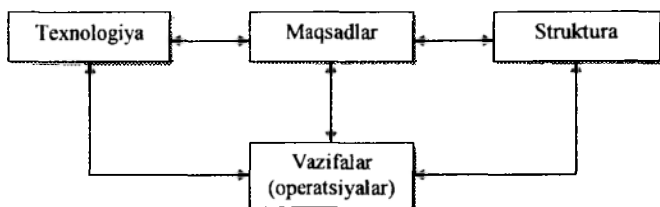
2.2-chizma. Lavozimlar, struktura va maqsadlarning o'zaro bog'liqligi.



Agar vazifa o'z vaqtida va belgilangan uslubda bajarilsa, tashkilot muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatadi.

Tashkilot vazifalari an'anaviy tarzda uch kategoriyaga bo'linadi: odamlar, buyumlar (mashina, xom ashyo) hamda axborot bilan ishlash.

**Texnologiya** — bu birlamchi materialni (xoh odamlar, axborot, moddiy buyumlar bo'lsin) muvofiq mahsulot yoki xizmatga aylantirish jarayon ketma-ketligi. Texnologiya va vazifa o'zaro bog'liq. Vazifani bajarish ma'lum texnologiyani qo'lashni talab etadi (2.3-chizma).



2.3-chizma. Texnologiya, vazifa, struktura va maqsadlarning o'zaro bog'liqligi.

Ushbu o'zgaruvchining boshqaruvga ta'siri texnologiyadagi uch burilish bilan aniqlangan: sanoat revolutsiyasi, standartlashtirish va mexanizatsiyalashtirish, konveyerlarni joriy qilish. Standartlashtirish, mexanizatsiyalashtirish va konveyerlarni qo'llash nafaqat lavozim majburiyatlari, vazifalari va ish mazmuniga, balki to'la boshqarishga ham katta ta'sir ko'rsatdi. Bunday turdagi innovatsiyalar natijasida texnologiya va vazifalar tashkiliy samaradorlikka o'z ta'sirini o'tkazdi.

#### ***Djoan Vudvord bo'yicha texnologiya klassifikatsiyasi:***

1. Yakka, kam seriyali yoki individual ishlab chiqarish. Bir vaqtning o'zida bir xil turdagi mahsulotning faqatgina bir yoki kam seriyasi ishlab chiqariladi.

2. Ommaviy yoki yirik seriyali ishlab chiqarish. Bu bir-biriga juda o'xshash bo'lgan katta miqdordagi mahsulotlarni ishlab chiqarishda qo'llaniladi.

3. To'xtovsiz ishlab chiqarish, avtomatlashtirilgan jihozlardan foydalaniladi.

***Djeyms Tompson bo'yicha texnologiya klassifikatsiyasi:***

1. Ko'p zvenoli texnologiyalar — ketma-ket bajarilishi kerak bo'lgan vazifalar bilan xarakterlanadi. Masalan, ommaviy ishlab chiqarishning yig'uv liniyalari.

2. Vositali texnologiyalar — odamlar guruhi uchrashuvlari (mijozlar, xaridorlar) bilan xarakterlanadi. Masalan, bank ishi, mehnat birjasi, telefon xizmati — bu vasitali texnologiya.

3. Intensiv texnologiya — ishlab chiqarishda ishlatiladigan materialga ma'lum o'zgarishlarni amalga oshirish uchun maxsus uslub va xizmatlarni qo'llash. Masalan, fil'mni tahrirlash (montaj).

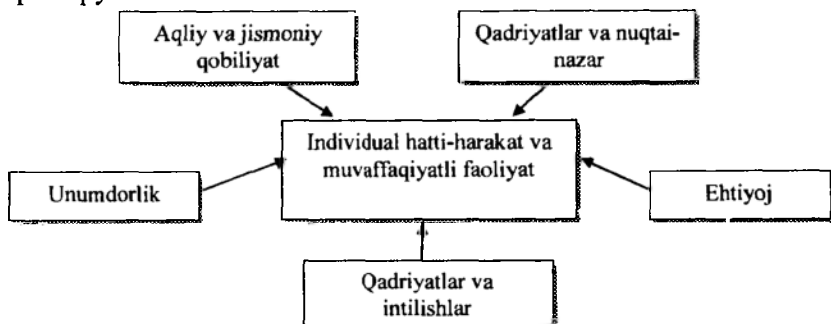
Texnologiyalarning biron-bir turi ham mukammal sanalmaydi, ularning har biri ma'lum afzalliklarga ega va ayrim maqsadlarni amalga oshirishda samarali bo'lishi mumkin.

Odamlar o'z tanlovi bilan u yoki bu texnologiyaning loyqligini aniqlab berishadi. Tashkilot ichida odamlar ma'lum vazifa va tanlangan texnologiyaning mosligini aniqlashda muhim omil hisoblanadi.

***Odamlar*** — har qanday boshqarish modelida markaziy omil hisoblanadi. Boshqaruvga vaziyatli yondashuvda inson omilining uch asosiy jihati e'tiborga loyiq: alohida odamlar xatti-harakati, odamlarning guruhdagi xatti-harakati, hamda rahbar xatti-harakatining xarakteri, ya'ni menedjerning lider rolidagi faoliyati va uning alohida odamlar va guruhlar xatti-harakatiga ta'siri. Inson omilini tushunish va muvaffaqiyatli boshqarish juda murakkab.

Inson o'zini jamiyatda va ishda qanday tutishi shaxsning individual xususiyatlari va tashqi muhitning o'zaro murakkab birligi oqibatidan bog'liq (*2.4-chizma*). Dunyoda bir xil xarakter elementlari to'plamiga ega bo'lgan ikki kishi yo'q. Bunday to'plamlar soni cheksiz ko'pdir va bundan kelib chiqadiki, ikki kishining bir holatning o'zida bir xil xatti-harakat qilish ehtimoli nolga teng. Individual xatti-harakatning rahbar uchun katta ahamiyatga ega

bo'lgan tomonlari: qobiliyat, moyillik, iste'dod, ehtiyojlar, xatti-harakatlar natijalarini kutish, idroklash, munosabat, nuqtai nazar, qadr-qiyamat.



2.4-chizma. Individual hatti-harakat va muvaffaqiyatli faoliyatga ta'sir etuvchi omillar.

**Qobiliyat.** Odamlar bir-biridan aniq farq qilishning asosiy sohalaridan biri ularning individual qobiliyatlari, insonga xos sifatlar hisoblanadi. Ayrim odamlarda boshqalarga nisbatan ba'zi ishlarni bajarishda qobiliyat ancha katta. Qobiliyatdagi bunday farqlar ko'pincha irsiy xususiyatlar bilan bog'liq, masalan, intellektual qobiliyat, jismoniy kuch-quvvat. Odatda, qobiliyat tajriba asosida shakllanadi. Tashkilotlar doimo qobiliyatdagi farqlardan foydalanib, alohida ishlovchiga topshiriqni belgilab berishadi. Boshqalardan o'z qobiliyati bilan ustun turadigan inson o'zgalarga nisbatan ishni yaxshiroq bajaradi deb taxmin qilinadi. Amalda inson harakatiga taxmin qilinganga nisbatan boshqacha ish tutishga majbur qiladigan boshqa omillar ham ta'sir ko'rsatadi.

**Moyillik va iste'dod.** Intilish va iste'dod qobiliyat bilan uzviy bog'liqdir.

**Intilish** — kishining ma'lum bir aniq ishni bajarishga nisbatan mavjud imkoniyatlaridir. Tug'ma sifatlar va egallangan tajribaning uyg'unlashuvi natijasi bo'la turib, intilish va iste'dod ma'lum sohalarda iqtidor kabi namoyon bo'ladi. Iste'dodning ta'siri ko'p hollarda musiqa va sport kabi sohalarda ko'zga tashlanadi. Ma'lum

sohalarda intilish odatda aniq faoliyatlarni samarali bajarishda qobiliyatlarni ishga solishni yengillashtiradi.

**Ehtiyojlar.** Insonga psixologik va fiziologik jihatdan nimanidir etishmasligini his qilish — bu ehtiyojdir. Biz hozircha fiziologik va psixologik ehtiyojlar mavjud ekanligini eslatib o‘tamiz, xolos. Ko‘pgina odamlar hokimiyatga va ta’sir ko‘rsatish kabi ehtiyojlarga ega, lekin bu ehtiyojlar asosiy ehtiyojlar qoniqtirilmay turib uzoq vaqtgacha namoyon bo‘lmasligi mumkin. Agarda ular qoniqtirilmasa, odam o‘zi anglamagan holda ularni qoniqtirilishiga intilishi mumkin. Boshqarish nuqtai nazaridan tashkilot shunday vaziyatni shakllantirishga harakat qilishi kerakki, buning natijasida ishlovchilar ehtiyojlarining qondirilishi tashkilot maqsadlarini amalga oshirilishiga olib kelsin.

**Kutishlar.** To‘plangan tajribalarga va joriy vaziyatlarni baholashga asoslangan holda odamlar o‘zlarining xatti-harakatlari natijalariga nisbatan kutishlarni shakllantiradilar. Ongli yoki anglagan holda ular biron-bir ahamiyatli narsani qanchalik ehtimolli yoki qanchalik haqiqatdan yiroq ekanligi to‘g‘risida qaror qabul qilishadi. Bunday kutishlar joriy xatti-harakatlarga katta ta’sir ko‘rsatadi. Agar odamlar o‘zlarining xatti-harakatlari tashkilot maqsadlariga erishish yoki shaxsiy manfaatlarini qondirishiga ishonmasalar, ular samarali ishlamaydilar.

**Idroklash.** Idroklash kutishlarga va xatti-harakatning boshqa sohalarga katta ta’sir ko‘rsatadi. Idroklashni biz his etishdan olinadigan rag‘batlanishni intellektual anglash sifatida tariflaymiz. Odamlar ularning atrofida haqiqatda nima sodir bo‘layotganiga sezgirlik ko‘rsatmaydilar, balki nimani ular haqiqat sifatida idroklayotganlariga e’tibor beradilar. Masalan, oddiy o‘rgimchakning hech qanday xavfi yo‘q, lekin ba’zi odamlar undan juda qo‘rqishadi. Bir narsani bir xil idroklaydigan ikki kishi mavjud emas. Idroklash ma’lum vaziyatda inson ehtiyoj sezayotganligi va uning kutishlari qanday ekanligini belgilab beradi. Haqiqatda yuz berayotgan holat, inson xatti-harakatiga u qanday idroklanayotganidan bog‘liq ravishda ta’sir ko‘rsatadi. Agar rahbariyat ishlovchilar tashkilot maqsad-

lariga erishishga intilishlarini xohlasa, unda ishlovchilarga bunday xatti-harakat ularning individual ehtiyojlarini qondirishini yetkazishi kerak. Toki ishlovchilar buni idroklab, rahbariyatga ishonmasa, kerakli holda o'zlarini tutishmaydi.

**Munosabat. Nuqtai nazar.** Odamlar orasidagi farqning yana bir tomoni — ularning biron-bir narsaga munosabati yoki ijtimoiy shakllanishidir. Munosabatlar bizning atrof-muhitni noobyektiv idroklashimizni shakllantiradi va shu tariqa xatti-harakatga ta'sir ko'rsatadi. Ayollar yaxshi xodim emas degan nuqtai nazarga ega bo'lgan odamlar, ayollarning hamma xatolarini bo'rtirib ko'rsatishga harakat qilishadi va ularning yaxshi xodim ekanligi to'g'risidagi isbotlarni idroklay olishmaydi.

**Qadriyatlar.** Munosabat — alohida e'tiqod bo'lsa, qadriyatlar umumiy e'tiqod, hayotdanimayaxshi va nimayomon, nimaga beparvo qarash to'g'risida ishonchdir. «Qo'l mehnatini yoqtirmayman» — bu munosabat to'g'risidagi ibora. «O'z qo'li bilan bajarilgan mehnat — eng olijanob mehnat shaklidir», — bu qadriyat iborasi hisoblanadi. Qadriyatlar, hamma individual xususiyatlar kabi o'rganish, o'qish vositasida egallanadi. Unga oilada, ota-onalar tarbiyasi orqali, maktabda, mahallada o'rganiladi. Har qanday tashkilot, ongli yoki ongsiz ravishda, o'zining qadriyatlari tizimini shakllantiradi. Bu tizim tashkilotning tashkiliy madaniyati va axloqini tashkil etadi.

Rahbariyat tashkil etadigan muhit ishlovchi xatti-harakatiga katta ta'sir ko'rsatadi. Shuning uchun rahbarlar bu muhitni tashkilotning maqsadlariga erishishiga ko'maklashishiga qaratishi kerak.

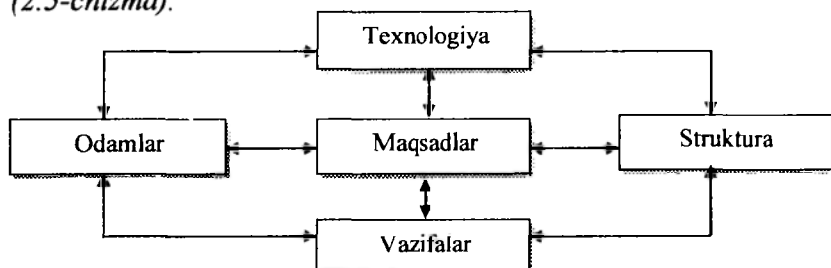
**Ishchi muhit** — bu boshqarish jarayoni yordamida tashkilotning ehtiyojlariga moslashgan hamma ichki o'zgaruvchilarning to'plami. Muhitning ikki jihati: guruh va boshqarish sardorligi ishlovchi xatti-harakati xarakteriga katta ta'sir ko'rsatadi.

**Guruhlar** alohida odamlar xatti-harakatiga katta ta'sir ko'rsatadi. Guruh me'yorlari — ma'lum sharoitlarda qabul qilingan xatti-harakat standartlaridir. Inson qanchalik o'zini guruhga taalluqli ekanligini qadrlasa, shunchalik uning xatti-harakati guruh me'yorlariga mos tushadi. Guruh me'yorlari tashkilotning maqsad-

lariga erishishiga ko'maklashishi yoki to'sqinlik qilishi mumkin. Rasmiy tashkilotning maqsadlariga erishishni ta'minlaydigan me'yorga misol bo'lib, guruh ichidagi yuqori jamoachilik, ochiq muloqot hisoblanadi. Tashkilot maqsadlariga erishishga to'sqinlik qiladigan guruh me'yorlariga paxta terimida yaxshi terimchini «kombayn» deb nomlash misol bo'lishi mumkin.

*Liderlik* — bu odamlarni ma'lum tarzda o'zini tutishga majbur etib, ularning xatti-harakatiga ta'sir etishda rahbar tomonidan qo'llanadigan vositadir. Tashkilot sharoitida liderlikka nisbatan bir qancha nuqtai nazar mavjud. Ulardan biri liderlik uslubidir. Liderlik uslubi menejerning dunyoqarashini, xodimlarga munosabatini, o'z-o'ziga baho berishini aks ettiradi. Menejer qo'llaydigan liderlik uslubidan maqsadlarga erishishda ishlovchilar kuch g'ayratini yo'naltirish, nizoli holatlarni yechish bog'liq. Bu omillar boshqarish amaliyotida bir-biridan ajratilgan holda alohida ko'rilmaydi. Bir ichki o'zgaruvchining o'zgarishi boshqalariga ham ta'sir ko'rsatadi. Boshqa o'zgaruvchilarning o'zgarishlari esa to'liqinsimon ravishda qaytib, avvalgi o'zgarishlardan ham yuqori darajada ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyati faqat ichki o'zgaruvchilardan emas, balki tashqi omillardan ham ko'p jihatdan bog'liq. Zamonaviy tashkilotlar uchun tashqi muhitning tez o'zgarishlarini hisobga olishlari va ularga moslashishlari talab qilinadi. Tashqi muhit o'zgarishlari tashkilot ichida o'zgarishlarni amalga oshirishni taqozo etadi. Hamma ichki o'zgaruvchilar o'zaro bog'liq bo'ladi (2.5-chizma).



2.5-chizma. Ichki o'zgaruvchilarning o'zaro bog'liqligi.

Hatto o'zgarishlar uncha katta bo'lmasa ham, baribir rahbarlar tashqi muhitni hisobga olishga majbur, chunki tashkilot ochiq tizim sifatida resurslar, energiya, kadrlar ta'minoti va iste'molchilar bilan munosabati jihatidan tashqi hayotga bog'liq. Menejer uning tashkilotiga ta'sir etuvchi tashqi omillarni aniqlab bilishi shart va, bundan tashqari, tashqi ta'sirlarga moslashishning uslublarini taklif eta olishi kerak. Shu jihatdan tashkilot biologik organizmga o'xshaydi (tashkiliy darvinizm). Tashqi muhitni aniqlash asosan, tashkilotning muvaffaqiyatiga ta'sir etuvchi tashqi muhitni hisobga olishni taqozo etadi. Masalan, **Jerald Bella** fikriga ko'ra: «Tashkilot tashqi muhitiga iste'molchilar, raqobatchilar, hukumat muassasalari, ta'minotchilar, moliya tashkilotlari va mehnat resurslari manbalari kabi tashkilot operatsiyalariga ta'sir etuvchi elementlar kiradi».

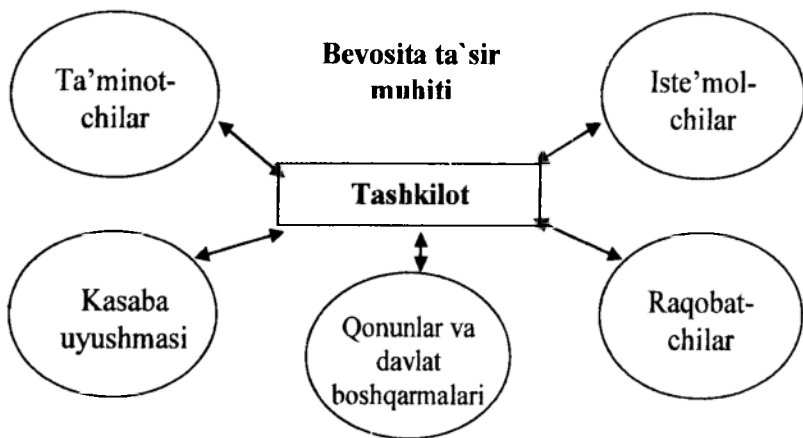
### **2.3. Bevosita va bilvosita ta'sir muhiti omillari**

Tashqi muhitni aniqlashning bir uslubi omillarni ikki asosiy guruhga ajratishdir: *bevosita ta'sir muhiti* va *bilvosita ta'sir muhiti*. Bevosita ta'sir muhiti omillariga ta'minotchilar, mehnat resurslari, davlat boshqarish qonunlari, iste'molchilar, raqobatchilar kiradi. Bilvosita ta'sir muhiti omillariga tashkilot operatsiyalariga to'g'ridan-to'g'ri va tez ta'sir etmaydigan, lekin baribir ta'sirga ega bo'lgan omillar kiradi. Ularga iqtisodiy holat, fan-texnika taraqqiyoti (FTT), ijtimoiy-madaniy va siyosiy o'zgarishlar, boshqa mamlakatlardagi voqealar kiradi.

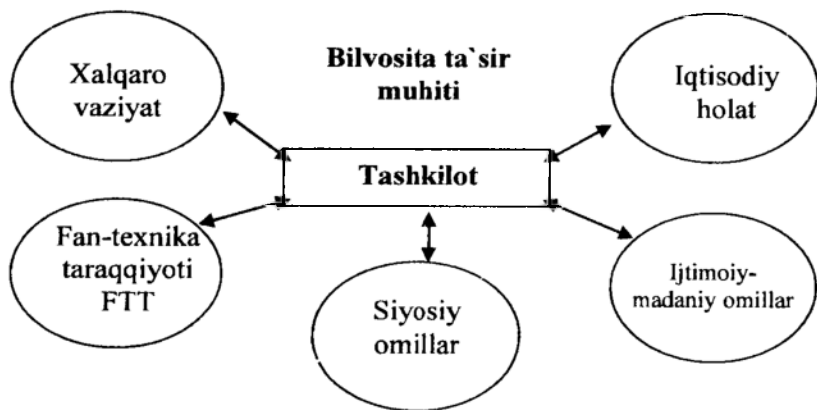
Tashqi muhit xarakteristikalarini: tashqi muhit omillarining o'zaro bog'liqligi; tashqi muhitning murakkabligi; muhitning harakatchanligi; tashqi muhitning noaniqligi.

Har bir guruh omillarini ko'rib o'tamiz. *Bevosita ta'sir muhiti:*

**Ta'minotchilar.** Tashkilotning materiallar, jihozlar, energiya, kapital va ish kuchi bilan ta'minlaydigan boshqa tashkilotlar bilan bog'liqligi, muhitning tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyati va operatsiyalariga bevosita ta'sir ko'rsatishi misoldir. Boshqa davlatlardan resurslar sotib olish narx, sifat va miqdor jihatidan qulay bo'lishi mumkin, lekin bir vaqtning o'zida almashish kurslari o'zgarishi yoki siyosiy notinchlik kabilar xavf solib turadi.



2.6-chizma. Bevosita ta'sir muhiti.



2.7-chizma. Bilvosita ta'sir muhiti.

**Qonunlar va davlat muassasalari.** Ko'plab qonunlar va davlat muassasalari tashkilotga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Tashkilotlar davlat chiqargan qonunlarga bo'ysunadi va ular asosida o'z faoliyatini olib boradi. Bundan tashqari, tashkilotlar davlat boshqarish organlari talablarini ham bajarishi shart.



**Iste'molchilar.** Tashkilotning amalda yashab qolishi uning faoliyati natijalari iste'molchilarini topish va ularning ehtiyojini qondirishiga ko'p jihatdan bog'liq. Iste'molchilar, ular uchun qanday tovar yoki xizmatlar va qanday narxda kerakligi to'g'risida qaror qabul qilib, tashkilot uchun uning faoliyati natijalariga taaluqli bo'lgan hamma narsani aniqlab beradi. Iste'molchilar ehtiyojini qondirish zarurligi tashkilot ta'minotchilari bilan o'zaro bog'liqlikda ta'sir ko'rsatadi.

**Raqobatchilar.** Tashqi muhitning bu ta'sirini rad etish mumkin emas. Tashkilot rahbariyati aniq biladiki, agar boshqa raqobatchilar kabi iste'molchilar ehtiyojini samarali qondirmasa, uzoq faoliyat ko'rsata olmaydi. Ko'p hollarda iste'molchilar emas, aynan raqobatchilar qanday mahsulotlar sotish va qanday narx belgilashni aniqlab beradilar.

**Bilvosita ta'sir muhiti: Texnologiya.** Texnologiya — ham ichki omil, ham tashqi omil hisoblanadi. Texnologik yangiliklar mahsulot, ish va xizmatlarning tayyorlanishi, sotilishi, eskirishi darajasi hamda o'xshash mahsulotlar haqida axborotlarning to'planishi, saqlanishi, tarqatilishi bilan bog'liq masalalarga ko'proq ta'sir etadi. Tashkilotlar raqobatchilaridan o'zib ketishi yoki hech bo'lmaganda ular bilan bir qatorda bo'lish uchun, faoliyati natijalari samaradorligiga bog'liq bo'lgan yangiliklarni qo'llashi lozim.

**Iqtisodiyot holati.** Rahbariyat tashkilot operatsiyalariga iqtisodiyotning umumiy holati ta'sirini baholashni ham bilishi kerak. Jahon iqtisodi holati hamma resurslar qiymatiga va iste'molchilarning ma'lum tovar va xizmatlar sotib olish qobiliyatiga ta'sir ko'rsatadi. Masalan, inflyatsiya kutilsa, rahbariyat qo'shimcha resurslar sotib olish va ishchilar bilan vaqtinchalik ish haqi belgilash to'g'risida kelishishi mumkin. Bundan tashqari, u qarz olishga qaror qilishi mumkin. Agar ishlab chiqarish pasayishi kutilsa, aksincha, zaxiralarni kamaytirishga, ishchilarni qisqartirishga harakat qiladi. Iqtisodiyot holatidan bankdan kredit olish, soliqlarning kamaytirilishi bog'liq.

**Ijtimoiy-madaniy omillar.** Har qanday tashkilot hech bo'lmaganda bir madaniy muhitda amal qiladi. Shuning uchun ijti-

moiy madaniy omillar — hayotiy qadriyatlar, urf-odatlar tashkilotga ta'sir ko'rsatadi. Ijtimoiy-madaniy omillar tashkilot faoliyati natijasi bo'lmish tovar va xizmatlarga ham ta'sir ko'rsatadi. Masalan, iste'mochilarning kiyim xarid qilishida ko'proq mashhur firmalar mahsulotiga talabi katta.

**Siyosiy omillar.** Siyosiy holatning ayrim jihatlari rahbarlar uchun katta ahamiyatga ega. Ulardan — ma'muriyat, qonun chiqaruvchilar va sudning biznesga munosabati. Bu munosabatlar soliq tizimiga, soliq imtiyozlariga, iste'molchilarni himoya qilish qonunlariga, atrof-muhitni muhofaza qilish standartlariga, narx va ish haqini nazorat qilishga ta'sir ko'rsatadi.

**Xalqaro muhit.** Xalqaro muhit har bir mamlakatda turlicha bo'lishi mumkin va rahbar buni hisobga olishi kerak. Xalqaro biznes amal qiladigan muhit omillari — madaniyat, iqtisod, qonunchilik, davlat boshqaruvi va siyosiy holat.

### **Tayanch iboralar:**

- Tashkilot
- Maqsad
- Struktura
- Tashkilot strukturasi
- Mehnat taqsimoti
- Nazorat sohasi
- Vazifa
- Texnologiya
- Ko'p zvenoli texnologiya
- Vositali texnologiya
- Intensiv texnologiya
- Odamlar
- Bevosita ta'sir muhiti
- Bilvosita ta'sir muhiti

### Nazorat savollari:

1. «Tashkilot» deganda nima tushuniladi? Guruh tashkilot bo'lishi uchun qanday talablarga javob berishi kerak?
2. Rasmiy va norasmiy tashkilotlarning qanday farqlari mavjud?
3. Tashkilotning qanday asosiy ichki o'zgaruvchilari mavjud?
4. Tashkilot strukturasi nima? Uning qanday konsepsiyalari mavjud?
5. Tashkilotda vazifa va texnologiya tushunchalariga izoh bering.
6. Odamlar omilining boshqaruvda roli qanday?
7. Vudvord va Tompson bo'yicha texnologiyalar klassifikatsiyasining o'xshash va farqli tomonlarini ayting.
8. Nima uchun rahbariyat ichki o'zgaruvchilarning o'zaro bog'liqligini anglashi kerak?
9. Tashqi muhitning qanday xususiyatlari mavjud? Ularni tavsiflang.

### Adabiyotlar:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: «Дело», 2002.
2. Sharifxo'jayev M., Abdullayev Yo. Menejment. T.: «O'qituvchi», 2001.
3. Internet sayti: [www.Manajement.ru](http://www.Manajement.ru)

### III BOB. MENEJMENT NAZARIYALARI, MAKTABLARI VA ULARNING RIVOJLANISH BOSQICHLARI

#### 3.1. Menejment nazariyalarining evolutsion rivojlanishi

Boshqarish nazariyasining dastlabki kurtaklari qadim zamonlarga borib taqaladi, Yuliy Sezar, Aleksandr Makedonskiy, Turkistonda esa oʻrta asrlar davrida Amir Temur hukmronligi vaqtidan boshlab shakllana boshlagan. Dastlabki paytlarda u oddiy boʻlib, asosan harbiy tavsifga ega edi. Oʻsha davr menejrlari harbiy intizomni oʻrnatish maqsadida odamlarni jazo bilan qoʻrqitish, har qanday buyruq va farmonlarga soʻzsiz itoat etish kabi usullarni qoʻllaganlar. Bunday boshqaruvga mehnat resurslaridan foydalanish, ulardan iloji boricha koʻproq qoʻshimcha qiymat undirishning gʻoyatda samarali usuli deb qaralgan. Amir Temur davrida markazlashgan, intizomli davlatning barpo etilganligiga ham Sohirqironning oʻz qoʻl ostidagilarni *«qoʻrquv bilan umid oʻrtasida ushlash»* boʻyicha boshqargani sabab boʻlgan.

Kapitalizm tuzumining boshlangʻich davrida tadbirkor — mulk egasi ishlab chiqarishni oʻzining shaxsiy tajribasiga tayanib boshqargan. XVIII asrning oxirlarida Angliyada boʻlgan sanoat inqilobi boshqaruvga boʻlgan qiziqishni yanada kuchaytirdi va boshqaruv xodimlarini tayyorlashga alohida eʼtibor berila boshlandi. Ammo XIX asrning ikkinchi yarmi va XX asr chegarasida texnika va texnologiyaning takomillushuvi, ishlab chiqarishning keskin oʻsishi boshqarishni murakkablashtirib yubordi 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 toʻgʻrisidagi ilm, fan vujudga keldi. Oʻsha davrdan to bugungi kunga qadar boshqaruv taʼlimotida quyidagi toʻrtta yoʻnalish evolutsion tarzda rivojlangan va oʻzining tegishli hissasini qoʻshgan:

**1. Ilmiy menejment maktabi.** *Ilmiy menejment maktabining namoyandasi Paygʻambarimiz Muhammad Mustafo sallollohi*

*alayhi vasallam* (570-632-yillar), u kishining turli maktablarni boshqaruv ta'limotiga qo'shgan hissasi:

- Boshqaruvning diniy ta'limotga asoslangan nazariy tamoyilini yaratdi.

- Ijtimoiy-siyosiy, iqtisodiy muvofiqlashtirishga intilishlar orqali boshqarish san'atini mukammal egallashga xizmat qiluvchi ta'limotlar (Qur'oni karim<sup>1</sup>, hadislarning<sup>2</sup>)ning tizimini yaratdi.

- O'z davrining siyosiy-goyaviy shart-sharoitlarini yaxshi tushungan, xalqlar va elatlarni islom ta'limotlari asosida diniy, siyosiy, g'oyaviy jihatdan birlashtirish yo'lida yagona Payg'ambar.

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

Ilmiy menejment maktabining yana bir namoyandasi *Amir Temur* (1336-405-yillar).

- 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 tuzuklari<sup>3</sup>ni 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 hokimiyatining qaysi ijtimoiy toifalariga tayanishi, mansabdor shaxslarni ularning sifatlariga ko'ra tanlash va vazifalarga tayinlash borasida amaliy jihatdan mukammal bo'lgan ta'limotni yaratdi.

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

---

<sup>1</sup>Qur'oni karim. O'zbekcha izohli tarjima. Tarjima va izohlar muallifi A. Mansur. T. «Cho'lpon», 1992.

<sup>2</sup>Muhammad Payg'ambar qissasi. Hadislar. T., «Kamalak», 1991.

<sup>3</sup>Temur tuzuklari. T., G'afur G'ulom nomidagi Adabiyot va san'at nashriyoti. 1996.

### ***Ulug‘bek, Muhammad Tarag‘ay (1404-1499-yillar).***

39 yillik sultonlik davrida: fanning juda ko‘p sohalari, xususan matematika, falakkiyot, musiqashunoslik, tarix va boshqarish ilmlari bo‘yicha zabardast olim, madaniyatning ulkan homiysi sifatida tanildi. Uning ilmiy merosi, u ta‘sis etgan va rahnamolik qilgan Samarqand munajjimlik maktabi, uning ko‘p yillik izlanishlarining asosiy mahsuli bo‘lmish «Ziji jadidi Ko‘ragoniy» («Ulug‘bek Ko‘ragoniyning astronomik jadvali») asari bilan tarixda izini qoldirdi.

### ***Alisher Navoiy (1441-1501-yillar).***

- Davlatni idora qilish siyosiy usullari, tartib-qoidalari bilan bog‘liq bo‘lgan xilma-xil muammolari bo‘yicha o‘z qarashlariga ega bo‘lgan siyosiy arbob.

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

- «Vaqfiya», «Ixlosiya», «Saddi Iskandariy», «Tarixi mulki Ajam» kabi asarlarida adolatli boshqarishning sir-asrorlari haqidagi ta‘limotni yaratgan.

- Eng oddiy siyosiy masalalardan (adolatli shohni tanlash, tarbiyalash, davlat nazorati kabi) to eng murakkab masalalar sanalmish davlatlararo munosabat, urushlar masalasi, davlatni idora etishda shoh, omma va fanning roli kabi masalalarni amaliyotga tadbiiq qilgan.

### ***Zahiriddin Muhammad Bobur (1483-1530-yillar).***

- Buyuk Boburiylar saltanatini tuzib, o‘zaro urushlar, mayda xonliklarga barham berdi, markazlashgan davlat boshqaruviga asos soldi.

- Mashhur «Boburnoma» asarini yaratdi. U o‘z asarida boshqarishga oid bo‘lgan tamoyillar, xususan odillik, tadbirkorlik, jasurlik, mohirlik, iste‘dod va ma‘rifat masalalarini yoritdi.

- Boburiylar (Jahongirshoh) tomonidan davlatni idora qilishning 12 moddadan iborat dasturi yaratilgan.

- Boburiylar tomonidan ma‘muriy boshqaruv sohasini isloh qilish, xazina masalalari borasida — kurruriya<sup>1</sup> (viloyat va tuman

<sup>1</sup>I.Hoshimov. Hindistonda Boburiylar sulolasi saltanati. T., “O‘qituvchi”, 1996 yil, 28-29 betlar.

hokimliklari) deb ataladigan hukumat amaldorligi mansabi joriy etildi va h.k.).

### ***Frederik Teylor, G.Emerson va boshqalar (1885-1920).***

- Vazifani bajarishning maqbul usullarini topish maqsadida ilmiy tahlilni qo‘llash.

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

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

- Yuksak mehnat unumdorligini ta‘minlash maqsadida xodimlarni muntazam rag‘batlantirib turish.

### ***Mumtoz yoki ma‘muriy menejment (1920-1950).***

Mumtoz yoki ma‘muriy menejment maktabining namoyandalari *Anri Fayol, Maks Veber va boshqalar.*

- Boshqaruv prinsiplarini rivojlantirish.

- Boshqaruv funksiyalarini bayon etish.

- Tashkilotni yalpi boshqarishda tizimli yondashuvni asoslash.

### ***Insoniy munosabatlar maktabi (1950-yildan hozirgacha).***

Bu maktab namoyandalari *Elton Meyo, R.Laykert va boshqalar.*

- Mehnat unumdorligini oshirish maqsadida o‘zaro munosabatlardan qoniqish hosil qiluvchi usullarni qo‘llash;

- Kompaniyaning siyosati va istiqbolini xodimlarning xulq-atvoriga asoslangan holda tashkil etish.

### ***Miqdoriy tizimli va zamonaviy menejment maktabi (1950-yildan hozirgacha).***

Namoyandalari *G.Saymon, P.Druker, E.Deyl* va boshqalar.

- 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.

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

- 1950—60-yillarda boshqaruvning diqqat markazida *tashkiliy tarkib* turgan;

- 1960—70-yillarda *strategik rejalashtirish* vujudga keldi;
- 1980-yillardan boshlab esa, ilg'or G'arb firmalarida strategik rejalashtirishdan *strategik boshqaruvga* o'tiladi.

Hozirgi zamon boshqaruv fani — fanlararo fandır. Boshqaruvning har bir funksiyasini bugun maxsus fanlar:

- industrial-muhandislik sotsiologiyasi;
- ijtimoiy psixologiya;
- ijtimoiy injeneriya (erganomika);
- marketing kabilar o'rganadi.

Menejmentning marketing nazariyasi bilan uyg'unlashuvi boshqarishning bozor konsepsiyasi vujudga kelishiga asos bo'ldi. Hozirgi davrda boshqaruv nazariyasi va amaliyotida sodir bo'layotgan o'zgarishlar «*Tinch boshqarish inqilobi*» nomini olgan.

### 3.2. Ilmiy menejment nazariyasi

Ilmiy menejment maktabi XIX asrning oxiri va XX asrning boshlarida Amerikada shakllana boshlagan. Bu maktab boshqacha nom bilan, ya'ni «Boshqaruvning mumtoz maktabi» deb ham yuritilgan. Bu maktab sarchashmalarida amerikalik muhandis va ixtirochi olim **Frederik Teylor** (1856—1915) turgan edi. Ushbu ta'limot yana ham to'liqroq uning «sanoat korxonalarini ma'muriy texnika tashkiloti», «Boshqaruvni ilmiy tashkil qilishning usuli va prinsiplari», «Korxonada boshqaruv prinsiplari» nomli kitoblarida o'z aksini topgan. Teylor nazariyasi keyinchalik «Teylorizm» degan nom olgan. U yaratgani tizim esa ishchilarning «siqib suvini olish»ning ilmiy tizimi deb atalgan. F.Teylor ta'limotining asosiy mazmuni — yollanma ishchilar unumdorligini oshirishda g'oyatda samarador va maqbul usullarni izlashdir.

Uning prinsiplariga binoan:

- mehnatning har bir jarayoni, uning ko'lami va ketma-ketligi aniq puxta ixtisoslashtirilishi shart;
- har bir mehnat turi qat'iy vaqt oralig'ida taqsimlanishi lozim;
- har bir mehnat jarayoni va hatto har bir harakat puxta ishlab chiqilgan qoidalarga bo'ysundirilgan bo'lishi kerak;



- yuqoridan belgilab berilgan ish usullari va qoidalarni bajarish uchun doimiy talabchan nazorat amalga oshirilishi lozim;

- ishchilar malakasi va saviyasiga qarab joy-joyiga qo'yilishi shart;

- boshqaruvchi bilan boshqariluvchi mas'uliyatini aniq belgilash va vazifalarni to'g'ri taqsimlash shart.

Teylorning nuqtai nazari bo'yicha, *ishchilarning asosiy vazifasi — bajaruvchanlik.*

F.Teylor boshqarishni «aniq qonun va qoidalarga tayanadigan haqiqiy ilm, shuningdek, nima qilish kerakligini aniq bilish va uni puxta hamda arzon usulda bajarish san'ati» deb baholagan.

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.

Amerika ishlab chiqarishni boshqaruvchi bo'yicha amerikalik mutaxassis Frenk Gilbert AQShda birinchi bo'lib mehnatni ilm asosida tashkil qiladigan instruktorlar tayyorlaydigan maxsus maktabni tashkil qildi. Teylorga ergashib Gilbert ishlarni bajarishning «birdan-bir» ilmiy usulini ishlab chiqdi va uning uchun zaruriy shartlarni o'rnatdi: ish joyini maqsadga muvofiq tuzish, materiallar yetkazib berish usuli, hamda zaruriy moslama, asbob va uskunalar bunyod etdi. F.Gilbert keng oshkor bo'lgan «Mehnatni ilm asosida tashkil qilish alifbosi va harakatlarni o'rganish» nomli kitoblarni yozdi. Bu kitoblar 1924 va 1934-yillarda Rossiyada bir necha marta nashr qilingan. Teylorning zamondoshi va ishining davomchisi amerikalik iqtisodchi **G.Emerson** mehnatni ilmiy tashkil qilish bo'yicha yirik mutaxassislardan bo'lib, u boshqarish va mehnatni tashkil qilishning kompleks, sistemali tizimini ishlab chiqqan. Uning asosiy qoidalari «Mehnat unumdorligining 12 prinsipi» nomli asarida yoritilgan.

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

1. Konkret qo'yilgan maqsad va g'oyalar.

2. Oqil, sog'lom fikr.
3. Jozibali, e'tiborli maslahat.
4. Intizom.
5. Xodimga nisbatan adolatli bo'lish.
6. Tezkor, ishonchli, to'liq, aniq va muntazam hisob-kitob.
7. Dispetcherlik ishini olib borish.
8. Me'yorlar va jadvallar.
9. Sharoit bilan ta'minlash.
10. Operatsiyalarni me'yorlash.
11. Standart yo'riqnomalarni tayyorlash.
12. Unumdorlikni rag'batlantirish.

Ko'rinib turibdiki, G.Emersonning diqqat-e'tiborida, eng avvalo ikki aniq qo'yilgan maqsad va g'oya, shuningdek, oqilona fikr turibdi. G.Emerson ishchining ish vaqtida bajaradigan harakatlarini o'rganib, ishchiga beriladigan ish hajmi me'yorlarini, 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 me'yorni bajargan ishchilarga tarif stavkalari va koeffitsientlari oshirilar, uni bajara olmagan ishchilarga esa stavkalar 20—30 foiz pasaytirilib, jarima solinar edi. Lekin, berilgan vazifani yuqori darajada bajarilishi uchun sharoit ham yaratilishi kerak.

«Ilmiy menejment» maktabining vakillari o'z ilmiy ishlarini asosan korxonalar, tashkilot boshqaruvini takomillashtirishga bag'ishlashgan. Ular boshqaruvning quyi darajasidagi boshqaruv bilan shug'ullanishgan. Ma'muriy maktabning vujudga kelishi esa mutaxassislarining umumtashkilot darajasidagi boshqaruv muammolari bilan shug'ullanishlari uchun imkon yaratgan.

«Mumtozchilar» tashkilotga keng qamrovli kelajak nuqtai nazaridan yondashib, undagi umumiy xususiyatlar va qonuniyatlarni aniqlashga urinishgan. Maqsad — boshqarishning universal usullarini yaratish orqali muvaffaqiyatga erishish edi. Ular boshqarishning quyidagi ikki jihatiga e'tibor qaratishgan:

- Tashkilotning oqilona boshqaruv tizimini ishlab chiqish. Ular tashkilotni bo‘linmalar yoki ishchi guruhlariga bo‘lishni, moliya, ishlab chiqarish va marketing boshqarishni takomillashtirishning muhim tomonlari deb hisoblashgan.

- Tashkilotning oqilona tarkibi va ishlovchilarning oqilona boshqarilishiga erishish. Shu maqsadda boshqarishda yakkaboshlik bo‘lishini va ishchi faqat bitta boshliqdan topshiriq olishi va unga bo‘ysunishi lozim degan g‘oyani ilgari surishgan.

Ilmiy menejmentning Yevropa yo‘nalishidagi ta‘limotning XIX asr oxiri va XX asrning 20-yillarida eng yorqin arbobi **Anri Fayol** hisoblanadi. Anri Fayol boshqaruv fanining rivojlanishiga salmoqli hissa qo‘shgan: fransuz olimidir. U Fransiya’dagi ko‘mir qazib oluvchi yirik kompaniyani boshqargan. Anri Fayol o‘zining boy amaliy tajribasini «Umumiy va sanoat boshqaruvi» (1916) nomli kitobida umumlashtirgan.

*3.1-jadval*

### **Anri Fayolning boshqarish tamoyillari**

| <b>№</b> | <b>Tamoyillar</b>     | <b>Izoh</b>   |
|----------|-----------------------|---|
| 1.       | Mehnat taqsimoti      | Ixtisoslashuv natijasida ko‘p miqdorda va yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqariladi. Bunga e‘tibor qaratilishi lozim. 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 bo‘lsa, u 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 birxilligi                               | Yagona maqsad doirasida faoliyat ko'rsatayotgan har bir guruh, yagona reja asosida ishlashi va bitta rahbarga ega bo'lishi lozim.  |
| 6.  | Shaxsiy manfaatlarni umumiy manfaatlarga 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.  | Markazlashtirish                                       | Hamma o'z o'rnida 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'rnida bo'lishi va burchini ado etishi lozim.   |
| 11. | Adolat   | Tashkilotda adolatning hukm surishi — bu qonun ustuvorligi va rahmdillikning uyg'unlashuvi.  |
| 12. | Xodim uchun ish joyining doimiyligi                    | Yuqori darajadagi qo'nimsizlik tashkilot faoliyati samaradorligini pasaytiradi. O'z ish joyining mustahkam egasi bo'lish harakatida bo'lgan oddiy rahbar bir joyda muqim ishlashni istamaydigan iste'dodli rahbardan ming chandon afzal. |

|     |                |   |
|-----|----------------|---|
| 13. | Tashabbus      | Tashabbus — bu tom ma'noda rejani ishlab chiqish va uning o'z vaqtida bajarilishini ta'minlash.                           |
| 14. | Korporativ ruh | Ittifoq — bu kuch. U esa xodimlar o'rtasidagi hamjihatlikning va manfaatlarning hamohanglashuvi natijasi bo'lishi mumkin. |

Uning ilgari surgan quyidagi boshqaruv g'oyalari bugungi kunda ham o'z ahamiyatini yo'qotmagan, Anri Fayol boshqarishni:

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

Bu fikrlar hozirgi kunda ham boshqarish fani asosida yotadi. Ilmiy menejment evolutsiyasi uning paydo bo'lgan davridan boshlab to XX asr o'rtalarigacha, tabiiyki, biz ko'rib chiqqan F.Teylor, G.Emerson yoki A.Fayollarning fikr-mulohazalari bilan cheklanmaydi.

G'arbiy menejmentda Genri Gant, Jeyms D.Muki, Lindoll Urvik, Genri Ford, M.P. Follet, R.Robbins, D.Bem, Maks Veber va boshqa olimlarning fikr-mulohazalari va ilmiy qarashlariga alohida e'tibor qaratiladi.

Ilmiy menejmentning ijobiy elementlari vaqt o'tishi bilan ilmiy ishlangan tamoyillar, qoidalar, tavsiyanomalar, cheklangan me'yorlar korxonada jiddiy, ya'ni majburiy ish tizimlarini bunyod etishga olib keladi. Ishchining mehnati biroz jadallashadi va ma'lum darajada og'irroq bo'ladi. Buning natijasida qarama-qarshi elementlar boshqaruvchi-ishchi munosabatlari kuchayadi.

Inson omili tashkilot samaradorligining asosiy elementi sifatida to'la-to'kis tushunib yetilmadi. Yana bir kamchilik yuzaga

chiqdi. Ilmiy ta'lim menejmentni yopiq turdagi tashkilot kabi bunyod etdi. Shunday holat yuz berdiki, agar boshda bu kabi tizimni yaxlitlash, uning ichki elementlari tashkil etish evaziga ohsa, keyinroq ularning aniqligi yetarli bo'lmay qoladi, tashqi muhitni hisobga olish zaruriyati oydinlashadi va menejment yangi yo'llar qidirish masalasi oldida turib qoladi.

### 3.3. Insoniy munosabatlar nazariyasi

Menejment kamchiliklariga ilmiy ta'sir etish inson munosabatlari ta'limi paydo bo'lishdan boshlandi. Uning dunyoga kelishi va gullab yashnashi 1930-50-yillarga to'g'ri keladi. Inson munosabatlari ta'limotining asoschisi amerikalik jamiyatshunos va ruhiyatshunos olim **Elton Meyo** (1880-1949-yillar) hisoblanadi.

Bu maktab nuqtai nazaridan:

- Ishchi — bu fikrsiz robot emas, balki obro'-e'tiborga, o'z-o'zini hurmat qilishga, o'z qadr-qimatini his etishga;

- Boshqa kishilar tomonidan ma'qullanishga, shaxsiy maqsadlar va manfaatlarga erishishga intilishda muayyan ijtimoiy ehtiyojlarga ega bo'lgan individdir.

Elton Meyo fikrining asl ma'nosi shundaki, ishchi uchun uning ishlab chiqarishdagi ijtimoiy va psixologik holati ishlab chiqarish jarayoniga nisbatan muhimroq. Bundan E.Meyo shunday xulosa chiqaradiki — ishlab chiqarish va boshqaruvda hamma muammolar ichki munosabatlar nuqtai nazaridan qarab chiqilishi kerak. E.Meyo hozirgi zamon menejmenti haqidagi bilimlarni, uning ijobiy va salbiy tomonlarini yaxshi bilar edi. U o'zining boshqaruv haqidagi ilmiy fikrida asosiy diqqat-e'tiborni o'sha davrda kam o'rganilgan ijtimoiy-psixologiya masalalariga qaratdi.

Samarali ishning sababi — jamiyatdagi muhit bo'lib qolishi, o'zaro ichki munosabatlar ekanligi ayon bo'ldi.

Bir qator olim va amaliyotchilar quyidagi uch fan sohalarida: ijtimoiy, psixologiya va menejment inson munosabatlari nuqtai nazari bo'yicha izlanishga, uni tashkilotda keng ishlatilish imkoniyatlarini o'rganishga kirishdilar. Ular ichida psix[olog

F.Rotlisberger, sotsiolog R.Laykert, Ch.Bella va boshqa olimlarning nomini keltirish mumkin. Bu ta'lim doirasida «iqtisodiy odam» degan tushuncha paydo bo'la boshladi. «Iqtisodiy odam» o'zining mehnati, aniqrog'i, mehnatini sotgani uchun iloji boricha katta boyluk oladi. «Ijtimoiy odam» o'zi ruhiy qoniqish (rag'batlanish) olishga harakat qiladi. Ta'limot vakillarining fikricha, eng asosiysi insonning ijtimoiy mohiyatidir. E.Meyo va nazariyotchilarning fikri bo'yicha industriyalashtirish asri an'anaviy, avvalgi ijtimoiy shakllanishlarga xos guruhlar aloqasini barbod etadi.

Inson munosabatlari ta'limoti asoschilaridan biri F.Rotlisberger noshakllanish tarkibiga me'yorlar to'plami, norasmiy qoidalar, inkor bo'lish, ular orasidagi ichki aloqalar to'plamini kiritgan. Bular normal tarkibda amalga oshadi, uni nazorat qilmaydi va cheklamaydi.

Boshqa ikkita olim U.French va Ch.Bella tashkilotni aysberg bilan taqqoslaydi, uning suv ostidagi qismi noshakllanish tarkibi elementlaridan, yuqori qismi esa shakllanish tarkibi elementlaridan iboratdir. Shu bilan birga, ular ishlab chiqarish jarayonida «ijtimoiy inson»ni, boshqaruvda ijtimoiy-psixologik usullar ustunligiga diqqatni qaratdilar. Amerikalik sotsiolog R.Laykert korxonadagi haqiqiy menejmentning tashkiliy tarkibini ishlab chiqdi. Bu quyidagilardir:

1. Boshqaruv usuli, unda rahbar o'zining ko'l ostidagilariga suyanishini namoyish etadi.

2. Rahbarni qo'l ostidagilarni guruhlar shaklidagi faoliyatini rag'batlantirish va ularni faol ishga jalb etishga harakat qilishi.

3. Aloqa yo'llari, unda axborotlar oqimi hamma tomonga yo'naltirilgan va ma'lumotlar barcha a'zolar ishtiroki orasida takomillashadi.

4. Mavjud barcha darajada va barcha a'zolar ishtirokida qabul qilingan qarorlar tavsifi.

5. Guruhli mulohaza yo'li bilan aniqlangan tashkilot maqsadi, bu esa maqsadlarga qarshi maxfiy harakatlarni bartaraf etadi.

6. Bir markazda to'planib qolmasdan, ko'p uchastkalar orasida taqsimlangan nazorat vazifasi.

«Inson munosabatlari» nuqtai nazarining taraqqiyoti XX asrning 30-50-yillariga to'g'ri keladi. Uni baholab aytish mumkinki, bu nuqtai nazar kapitalistik menejment taraqqiyotida o'ta muhim rol o'ynaydi. Ikki ta'limot — ilmiy menejment va inson munosabatlari asosan — boshqaruv ilmini vujudga keltirdi. Agar klassik ta'limot umumiy boshqaruv asoslarini ishlab chiqqan bo'lsa, unda inson munosabatlari ta'limotining ulushi boshqaruvning ikkinchi muhim tomoni — ijtimoiy-psixologik tomonini yaratdi. Inson munosabatlari ta'limotining zamondoshlari bu ilmiy fikrning bir qator erishgan aniq muvaffaqiyatlarini yuksak baholadilar. Masalan, menejmentning ishchilarga diqqat-e'tibori, ularning talablariga, ishchi va xizmatchilarni muhim ishlab chiqarish masalalarini yechishda jalb qilish va boshqalar.

### **3.4. Inson resurslari nazariyasi**

Axloqiy fanlar ta'limoti XX asrning 30-yillarida G'arb menejmentida paydo bo'ldi. Faoliyatning rivojlanishi 1950—60-yillarga to'g'ri keladi. «Axloqiy fanlar» ta'limoti nomini keng tarqalgan psixologik terminlar — bixeyvio, bixeyviorizm (axloq, axloqiy fan) dan olgan. Shunday qilib, ko'rib chiqilayotgan boshqaruv maktabining farqlanish xususiyati uning aniq namoyon bo'lgan psixologiyaga mo'ljallanishi, XX asrda keng tarqalgan va yaxshi ishlab chiqilgan psixologik nazariya bo'lishi bixeyviorizmdir.

Bixeyviorizmning dastlabki nuqtai nazari shundaki, inson ongini o'rganish emas, balki inson axloqini o'rganish zarur. O'z navbatida ushbu nazariyaga asosan axloq — rag'batlantirishga tez javob qaytarishdir.

Axloqiy fanlar ta'limini inson munosabatlari ta'limoti bilan bir qatorda ko'rish mumkin. Bunga katta doiradagi muammo va qarorlarning o'zaro o'xshashligi guvohlik beradi. Agar har ikkala ta'limot vaqtinchalik nuqtai nazarda ko'rilsa, unda axloq fanlari ta'limini o'ziga yarasha inson munosabatlari ta'limining taraqqiyoti, chuqurlashuvi deb faraz qilish mumkin. Bixeyvioristik yondashuv menejment nazariyasi va amaliyotida, yuqorida eslatganimizdek, 1930-yillar o'rtalarida ishlatila boshlandi.



Olimlar bu ta'limot orqali odamlar munosabatidagi ta'limning kamchiliklarini bartaraf qilishga urinib ko'rdilar. Boshqaruv fanidagi yangi oqimga **Ch. Barnard** o'zining 1938-yilda bosib chiqargan «Ma'muriyat vazifalari» degan taqiqotida keng to'xtalgan.

Rensis Laykert, Frederik Gertsberg, Duglas MakGregor, Abraham Maslou va boshqa izlanuvchilar korxonalarda ijtimoiy o'zaro munosabatlarning ta'siri, sabablari va talablari, menejment tavsifi, jamoadagi munosabatlar shakli, tashkiliy tarkibning ilg'orligi va shu kabi boshqa masalalar bilan shug'ullanib keldilar.

Axloq ta'limoti fani inson munosabatlari ta'limotidan ancha yiroqlashib ketdi, ikkinchisi asosan shaxslar orasidagi munosabatlarni yo'lga qo'yish usulida jamlanib bordi. Yangi turdagi yondashuv menejmentning shunday usullarini ishlab chiqishga yo'naltirilgan bo'lib, ular insonni o'zining qobiliyatlarini, psixologik nazariyalarini ishlatish asosida tushunib yetishiga ko'maklashadi. Bu ta'limot izlanuvchilarining o'z oldiga qo'ygan maqsadi — tashkilot (firma, korxon, korporatsiya) samaradorligini uning inson resurslarini oshirish hisobiga erishishdir. Shundan ushbu ta'limot nazariyasining nomi — *inson resurslari nazariyasi* kelib chiqadi.

Inson resurslari nazariyasi doirasida bir qator shaxs va «kooperatsiya», rasmiy va norasmiy tizimlar, fikr va talablar, tashkilotdagi ilg'orlik haqidagi qoidalar ishlab chiqildi.

Yuqorida keltirilgan qoidalarning birinchi ta'limotiga asos solgan olim **Ch. Barnard** bo'lgan. U shirkat tizimining nazariy modelini yaratdi, uning negiziga shaxs axloqini qo'ydi.

Inson resurslari nazariyasi haqida izlanish olib boruvchilar insonning mehnat faoliyatidagi dalillar va talablar rolini ilmiy asoslashga birinchilardan bo'ldilar. Ular dalillarni insonlarning mehnatga munosabatini eng asosiy ko'rsatkichi deb qaraganlar. Dalillar tarkibi mehnatning ichki tavsifi (xarakteristikasi) sifatida namoyon bo'ladi. Menejment esa psixologik omilni qurol sifatida qo'lga olib, ishchilarning tashkilot masalalariga faol kirishishi uchun daliliy boshqaruv ishlab chiqishi kerak.

Ishchilarning daliliyligi uchta darajaga ega: talablar, maqsadlar,

rag'batlantirish. Ularning har biri o'zining vazifaviy ishini olib boradi. Daliliylikning faoliyatga ijobiy ta'sirini hisobga olib, yana ikkita omilni keltirish mumkin: intilishlar va inson qobiliyatlari omili. Agar ijobiy dalillik kerakli intilish va ma'lum qobiliyatlardan bilan birgalikda mavjud bo'lib, ustivorlik qilsa, insonning ishi muvaffaqiyatli bo'ladi.

Dalillik tarkibida talablar, maqsadlar, rag'batlantirishlar, talab muammolari alohida qilib bo'ysunishlar tartibini ishlab chiqdi, ularni ko'tarilish tartibida joylashtirdi — ya'ni, eng quyi moddiydan, to yuqori ma'naviygacha:

**1. Jismoniy talablar** — oziq-ovqat, kiyim-kechak, uy-joy va boshqalar.

**2. Xavfsizlik talabi** — yaxshi mehnat sharoiti, kelajakka ishonch va boshqalar.

**3. Ijtimoiy talablarning jamoaga bog'liqligi.**

**4. Hurmatga bo'lgan talab.** Yuqori xizmat darajasiga erishish, ishiga baho olish, o'ziga diqqat-e'tiborni qaratish va boshqalar.

Hozirgi zamon menejmenti Abraham Maslou tomonidan yuqorida ko'rsatilgan talablarga berilgan baho va shu bilan birga taklif qilgan talablarni qondirishni qurol sifatida ishlovchilarning unumli faoliyat sharti deb o'z qo'liga oldi. Maslouning fikricha, taraqqiy topgan davlatlarda jismoniy talablar va birinchi, ikkinchi, uchinchi darajalar kafolatli qondirilgan. Shunday ekan, menejmentning vazifasi — insonning ishini shunday tashkil qilish kerakki, unda yuqoriroq darajalardagi talablari ham to'laligicha qondirilsin. Muammo izlanuvchilari bu kabi ish tashkil qilinishida mehnat unumdorligi 5%dan 40%gacha o'sishini qayd etishlari mumkin.

Inson resurslari nuqtai nazarining yorqin vakillari sirasiga amerikalik olim **Duglas MakGregor** (1906-1964) kiradi. Duglas MakGregor «inson munosabatlari» maktabining atqali namoyandalaridan hisoblanadi. U inson xulq-atvorining ikki modeli, xodimning o'z mehnatiga ikki xil munosabatda bo'lishi mumkinligini inobatga olib, ikki jildlik «X» va «U» nazariyasini yaratadi.

«X» nazariyasi muallifning fikri bo'yicha boshqaruvga

an'anaviy yondashuvni — ma'muriy buyruqbozlik jarayonini aks ettiradi. Bu nazariyaga ko'ra, namunaviy yollanma xodim — tabiatan yalqov bo'lgan kishi, shu sababli u topshirilgan ishdan bo'yin tovlashga urinadi, unda izzatlablik, mas'uliyat sezish, fahm-farosat yetishmaydi. Bunday holatda xodimni doimo majburlash, nazorat qilish, jazolash va jarima solish bilan qo'rqitib turish zarur. Duglas MakGregorning fikricha, bu kabi boshqaruv nazariyasiga qarama-qarshi «U» nazariyasi turishi kerak. Yollanma ishchilar tabiatan faol, ularga tashabbuskorlik va uddaburonlik, o'z zimmasiga mas'uliyat olish salohiyati xosdir. Bunday holda menejerning vazifasi kishilar o'z maqsad va manfaatlariga g'oyat maqbul tarzda erishadigan shart-sharoitni yaratishdan iborat bo'ladi. Kompaniyaning siyosati va istiqboli esa xodimlarning xulq-atvoriga asoslangan holda tashkil etilishi kerak. Bu nazariyaga muvofiq keluvchi ishchini rag'batlantirish va unga qulay muhit yaratib berishgina kifoya qiladi.

Albatta, har ikkala nazariya ham faqat nazariyadir. Amaliyotda ular sof ko'rinishda uchramaydi. Inson murakkab va ziddiyatli mavjudot. U o'zida ham birinchi, ham ikkinchi modellar sifatini mujassamlashtiradi. Boshqarishning yuksak san'at ekanligi ana shu ikki jihatni uyg'unlashtiradi. Agar kengroq fikr yuritadigan bo'lsak, unda MakGregorning «U» nazariyasini inson resurslari boshqaruvining nuqtai nazari hamda inson axloqiy ta'limoti umumiy nazariy qoidalarning aks etishi deb tushunish mumkin. Bu masalaning pirovard natijasi sifatida 1960-yillarda sotsiolog **Donal'd Neytingeylning** quyidagi fikrlarini keltirish mumkin: menejerlar iqtisodiy masalalarning ustivorligi to'g'risida g'amxo'rlik qilishlari shunday moddiy farovonlik andozalarini bunyod etdiki, ulardan biz hozirgi kunda foydalanmoqdamiz. Bularning hammasiga juda katta boyliklar evaziga erishilgan.

Axloqiy fanlar ta'limotiga 1950-60-yillarda uyg'ongan qiziqish shunchalik ulug' ediki, u o'sha davr boshqaruv tizimining deyarli hamma sohasini qamrab olgan edi. Shundan keyin boshqaruv ta'limotida yangi yo'nalishlar davri keldi. Mana, 20-25 yil o'tsa

ham bu ta'limot g'oyasi, inson munosabatlari ta'limoti kabi yana zamonaviy jamiyat ishlab chiqarishning taraqqiyoti, yangi davrda ustivorlik holatini egalladi.

### 3.5. Boshqaruv konsepsiyalari

*Boshqaruvning empirik ta'limoti.* Bu ta'limot nazariyasi asosida firma, tashkilotlar bilan aniq boshqaruv tajribasi negizida menejment usulini takomillashtirish, o'rganish va uni keyinchalik tarqatish yotadi. Bundan ta'limotning nomi kelib chiqadi — empirik (empiric — tajriba). Uning vakillari **E.Peterson, G.Saymon, P.Druker, R.Devis, A.Chandler, E.Deyl** va boshqa olimlardir. Empirik ta'limotning dunyoga kelishida ilmiy menejment va inson munosabatlari ta'limotining bir qator qoidalarini yetarli darajada ishlatilishi sabab bo'ldi. Empirik ta'limotning tarafdorlari nazariy tamoyillarning ahamiyatini inkor qilmagan holda eng muhimi boshqaruv tajribasining bevosita tahlili deb hisobladilar. Boshqaruvni o'rgatishning maxsus usullari boshqaruvning konkret vaziyatlari asosida ishlab chiqilgan edi. Bu kabi tahlil, ularning fikricha, ushbu vaziyatga to'g'ri keladi. Empirik ta'limot firma ichidagi menejment amaliyotiga o'zining salbiy ulushini qo'shdi. U boshqaruv tarkibiga vazifaviy xizmatlarni tashkil etishda, muntazam xizmatlarda, texnik va axborot ta'limi tizimlarida va boshqalarda qimmatli tavsifnomalar berdi. Menejerlarni samarali o'qitish usuli bo'yicha katta izlanishlar olib borildi, amaliyotga esa yangiliklar kiritildi. Misol sifatida «Jeneral Motors» firmasining prezidenti bo'lgan **A.Sloun** tomonidan tashkil qilingan maxsus menejerlar tayyorlash Markazini keltirish mumkin. O'z asoschisining nomi bilan ataluvchi «Sloun ta'limi» hozirgi davrda dunyoga mashhur boshqaruv xodimlarini tayyorlovchi markaz hisoblanadi.

Empirik ta'limot vakillari bir qator muammolarni oldinga surishdi, so'ng 1970-80-yillarda ular dolzarb bo'lib qoldi. Shulardan quyidagilarni keltirish mumkin:

1. Ta'lim maskani boshqaruvni markazlashtirish va nomarkazlashtirish masalasiga salmoqli diqqat-e'tibor qaratdi.

2. Maqsadli boshqaruv joriy etilishida hamkorlik qildi.

3. Empirik ta'limot boshqaruv vazifasini turkumlash muammosi, rahbar xodimlar mehnatini tashkil qilish bilan shug'ullangan.

Empirik ta'limot izlanuvchilari menejmentni kasblantirishni, ya'ni boshqaruv mehnatini muhim va alohida kasbga aylantirishni tasdiqlab keldilar. Kasbiy boshqaruvning birinchi xususiyati — menejerni barcha mavjud resurslardan bir butunlik yaratishdan va foydalanishdan iboratdir. Ikkinchi xususiyati — bu qaror qabul qilishda mo'ljalni tashkilotning kelajagiga qaratishdir.

«Menejment» tushunchasi empirik ta'limot vakillarining izlanishlarida ikkita ma'noda ko'rib chiqiladi: keng va tor ma'noda. Keng ma'noda, ijtimoiy nuqtai nazardan menejment bu texnika yoki insonga xos moyillikni taraqqiy toptirish va guruhni shakllantirish usulidir. Guruh qanday bo'lishiga qaramay, u o'zining xususiy menejmentiga ega bo'lishi kerak. Bu ta'limotga asos soluvchilar E.Peterson va E.Ploumenning fikriga ko'ra, menejmentni qo'l ostidagilarga rahbarlik qilishdagi va u orqali insonning asosiy intilishini qoniqtiradigan jarayon deb bilish mumkin. Menejment rahbarlikni hukumatni o'ziga qabul qilish bilan, vazifalarni taqsimlash va ushbu tashkilotdagi odamlarini barcha xatti-harakati haqidagi hisobotni o'rnatilishi bilan qabul qiladi.

**Menejmentning texnokratik nazariyasi.** 1950-60-yillarda Amerika menejmentida shunday yo'nalish taraqqiy topa boshladiki, ularni texnokratik nazariyasi oraliq birlashtirish mumkin edi. Bu yo'nalishdagi ta'limotlar orasida elit nazariyasi yoki texnokratik va industrial jamiyat nazariyasini keltirish mumkin. Bu nazariyalar kapitalizmning o'sha davrda yuqori darajada taraqqiy topishiga ijobiy javob tariqasida dunyoga keldi. Ularning vazifasiga boshqaruv tavsifiga ega kapitalistik ishlab chiqarishning kelajakdagi taraqqiyotiga ko'maklashuvchi omillarni izlab topish kirgan edi. Barcha uch xildagi nazariyada ushbu taraqqiyotni bunyod etuvchilik roli menejmentga va menejerlar korpusiga beriladi.

**Elit nazariyasi.** Bu nuqtai nazar tarafdorlari jamiyatni hamma narsaga ega va unga bo'ysunuvchi olomonga, boshqaruvda esa

«malakali» rahbarlarga va «malakasiz» ko'pchilikka taqsimlaganlar.

**Texnokratik nazariya.** Uning asoschisi amerikalik sotsiolog **T.Veblen** edi. Bu ta'limot bo'yicha izlanishlar olib boruvchilar kelajakda jamoa ishlab chiqarish taraqqiyotini oldindan belgilash vazifasi bilan shug'ullanganlar. Ularning g'oyasi bo'yicha kelajak muhandislar va texnik ziyolilar davri bo'ladi. Shunga yarasha, kelajak menejmenti — bu texnokratlar — fan va texnika vakillaridir.

**Industrial jamiyat nazariyasi** vakili taniqli amerikalik iqtisodchi **J.Gelbreyt** 1967-yilda o'zining «Yangi industrial jamiyat» nomli kitobini nashr etdi. Unda barcha ko'rib chiqilayotgan boshqaruv nuqtai nazarlarining bosh g'oyalari isbotlari o'z aksini topgan. Industrial jamiyat nazariyasining tartib qoidalari elit va texnokratik nazariyalari vakillarining fikriga deyarli o'xshashdir. Bu yerda ikkita jihat mavjud: 1.Jamiyatdagi har xil turkumdagi odamlarni ularning ma'lumot darajasiga qarab taqsimlanishi va qarama-qarshiligi. 2.Texnologik menejmentga boshqaruvning ilg'or kuchi rolini berish.

Industrial jamiyat nazariyasining asosiy belgilari:

1. J.Gelbreyt va uning tarafdorlari zamonaviy ishlab chiqarishni va undagi qaror topgan munosabatlarni yuqori darajada industrial jamiyat deb keladilar. Avvalgi davrda boylar va kambag'allar orasida ijtimoiy kelishmovchilik hukm surgan, hozirgi davr jamiyatida bu kabi kelishmovchilikka barham berilgan, chunki har bir mehnat qilayotgan inson o'zining talabini qondirish uchun yetarli darajada pul ishlamoqda. Bu nazariya tarafdorlarining fikricha odamlar ma'lumoti bo'yicha bo'linadi. Ma'lumotlilik omili industrial jamiyatda, iqtisodiy va siyosiy hayotda poydevor hisoblanadi. Ishsizlik ham sezilarli darajada bir guruh odamlarning ma'lumotlilik saviyasi bilan bog'liq, odatda ishsizlikka xalqning ma'lumoti past tabaqalari duchor bo'ladi.

2. Industrial jamiyat nazariyasida samarali boshqaruv muammosini ishlab chiqa turib J.Gelbreyt e'tiborni guruhli qarorga qaratadi va u kabi menejment tarkibiga firmaning faqat rahbarlarni va bosh ma'muriyatni kiritmasdan balki to'laligicha o'rta (oq yoqalar) va

past (zangori yoqalar) boshqaruv qatlamlarini ham kiritadi. Barcha boshqaruv tashkilotini u texnik tarkib deb nomlashni taklif etadi.

Texnokratik boshqaruv nazariyasi G'arb biznesining izlanish fikriga jamiyatning sifat darajasiga va menejmentga o'zining yo'nalishi tufayli yangi elementlarni kiritdi. Ammo ular asosan o'z g'oyalarini absolyutlashtirgani va keng doiradagi boshqa boshqaruv masalalariga: tashkiliy va vazifaviy tavsifga, jarayondagi tavsifga, ijtimoiy-psixologik omillarga yetarlicha diqqat-e'tibor berilmaganligi uchun boshqaruv ta'limoti tomonidan qattiq tanqid qilindi.

#### **Tayanch iboralar:**

- Ilmiy menejment nazariyasi
- Insoniy munosabatlar nazariyasi
- Axloqiy fanlar ta'limoti
- Bixeyviorizm
- «X» nazariyasi
- «Y» nazariyasi
- Boshqaruvning empirik ta'limi
- Texnokratik nazariya
- Elit nazariyasi
- Indusirial jamiyat nazariyasi

#### **Nazorat savollari:**

1. Boshqarish ta'limotidagi to'rtta yo'nalish to'g'risida nimalar deya olasiz?
2. «Ilmiy menejment» maktabi va F.Teylor ta'limotining mohiyati nimada?
3. «Ilmiy menejment» maktabining namoyandasi G.Emerson qaysi prinsiplarni ilgari surdi?
4. «Mumtoz menejment» maktabining mohiyati nimada?
5. «Inson munosabatlari» maktabining mohiyati nimada?
6. «Inson munosabatlari» maktabining namoyandasi Duglas MakGregorning «X» va «U» nazariyasi to'g'risidagi fikringiz?
7. Boshqaruvning empirik ta'limoti qachon paydo bo'ldi? Uning asosiy qoidalari nimalardan iborat?
8. Industrial jamiyat nazariyasining asosiy belgilarini ayting.

## IV BOB. MENEJMENT FUNKSIYALARI, USLUBLARI VA TEXNOLOGIYALARI

### 4.1. Menejmentning asosiy funksiyalari

Menejment bozor xo'jalik tizimining rivojlanish qonunlari bilan tartibga solinadi va o'zgaradigan bozor sharoitlariga korxonaning ishlab chiqarish-sotish faoliyatining moslashishiga qaratiladi. Boshqarishga jarayon sifatida yondashish uni bir tizim deb hisoblash kerakligini anglatadi. Unda korxonada maqsadlariga erishishga qaratilgan ish, bir marotabalik harakat emas, balki boshqarish funksiyalarini shakllantiradigan o'zaro bog'liq uzluksiz ish harakatlari seriyasi tariqasida ko'rib chiqiladi.

Bular — rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya, rahbarlik, muvofiqlashtirish, nazorat, kommunikatsiya, tadqiqot, baholash, qaror qabul qilish, personalni tanlash, vakillik, muzokaralar olib borish, shartnomalar tuzish. Bularning hammasini korxonada rahbari to'liq bajara olishi kerak.

«Funksiya» — lotincha so'z bo'lib, biror kimsa yoki narsaning ish, faoliyat doirasi, vazifasi degan ma'nolarni bildiradi.<sup>1</sup>

«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 lavozimi, mansab, amal<sup>2</sup> demakdir.

«Funksiya» tushunchasi «vazifa» tushunchasiga nisbatan torroq ma'noga ega. Zero, funksiya faqat o'z faoliyat doirasidagi vazifalarni o'z ichiga oladi. Masalan, marketologning ishini bajarish korxonada hisobchisining yoki muhandisining vazifasiga kirmaydi, chunki u bevosita marketolog faoliyati doirasidagi yumushdir. «Vazifa» esa o'z faoliyat doirasidan tashqarida ham bo'lishi mumkin.

Boshqarish funksiyasi deganda, u yoki bu obyektning boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bir turdagi ishlar majmui tushuniladi. Demak, boshqaruv muayyan funksiyalar orqa-

---

<sup>1</sup> Qarang: O'zbek tilining izohli lug'ati. M.: 1981, T., II, 308-bet.

<sup>2</sup> O'sha joyda, 170-bet.



li amalga oshiriladi. Funktsiyalarni aniqlash, ularning mohiyatini ochish va o'rganish boshqaruv jarayonini to'g'ri tashkil qilishning muhim shartidir. Funktsiyalar faoliyat turlarini, subyektning boshqarish obyektiga aniq ta'sir qilish yo'nalishlarini aks ettiradi.

G'arb menejmentining bugungi zamonaviy boshqarish funktsiyalarini tasniflashida, eng avvalo, uning quyidagi asosiy (umumiy) funktsiyalariga ustuvorlik beriladi: rejalashtirish; tashkil qilish; tartibga solish va muvofiqlashtirish; nazorat; motivatsiya.

*Rejalashtirish* — boqarishning asosiy va dastlabki funktsiyasidir. Bunda boshqaruv maqsadlari va vazifalari, ularni amalga oshirish muddatlari belgilanadi, vazifalarni amalga oshirish usullari ishlab chiqiladi. Rejalashtirish barcha xo'jalik strukturalari strategiyasida o'z aksini topadi va korxonaning butun ishi kelajakni bashorat etish (prognozlash) va strategik rejalar asosida ta'minlanadi. Rejalashtirishning umumiylik xususiyati shundaki, bunda har bir boshqaruv xodimi o'zining shaxsiy ishini rejalashtiradi, o'z ish joyidagi faoliyat ko'rsatkichlarini ishlab chiqadi, rejalarini qanday bajarayotganini nazorat qilishni uyushtiradi.

*Tashkil etish* — mazkur funktsiya boshqaruv obyekti doirasida barcha boshqariluvchi va boshqaruvchi jarayonlarning uyushqoqligini ta'minlaydi. Shu nuqtai nazardan tashkil etish ichki va tashqi shart-sharoitlarning o'zgarib turishiga qarab, amaldagi tizim tarkibini takomillashtirish yoki yangisini tuzish demakdir. Mazkur funktsiya joriy va strategik rejalarining ijrosini ta'minlash bo'yicha dastlabki qadamdir.

*Muvofiqlashtirish* — harakatlarning uzluksizligini ta'minlovchi menejmentning muhim funktsiyasidir. Muvofiqlashtirishning maqsadi — tashkilotning barcha pog'onalari o'rtasida optimal aloqalarni o'rnatish vositasida hamma bo'limlarning muvofiq ishlashini ta'minlash. Bunda intervyu, hisobotlar, majlislar, komputer aloqalari, radio va televidenie vositalari keng miqyosda foydalaniladi.

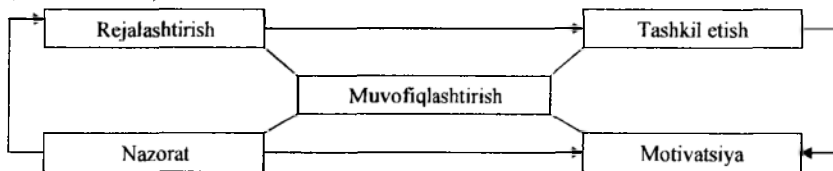
*Tartibga solish* muvofiqlashtirishning mantiqiy davomi bo'lib, u sodir bo'lib turadigan og'ishlarni bartaraf qilish yo'li bilan ishlab

chiqarish jarayonlarini amalga oshirishni maqsad qilib qo‘yadi. Uning yordami bilan vujudga kelishi ehtimol tutilgan og‘ishlarning oldi olinadi.

*Nazorat* funksiyasining vazifasi ish natijalarini miqdoriy va sifat jihatdan baholash va hisobga olishdir. Uning asosiy dastaklari — kuzatish, tekshirish, hisob va tahlil. *Nazorat* teskari aloqa elementi sifatida namoyon bo‘ladi. *Nazorat* ma’lumotlari asosida qabul qilingan qarorlarga, rejalarga, norma va normativlarga tuzatishlar kiritiladi.

*Motivatsiya* — ishlovchilarni keng demokratik asosda faollashtirish, ularni ko‘zlangan maqsadlarga erishish uchun samarali mehnat qilishga undash va jalb qilish maqsadlariga ega. Buning uchun ishlovchilarni turli xil moddiy va ma’naviy rag‘batlantirishlar joriy etiladi, ijodiy salohiyatni namoyon etish va ishlovchilarning saviyasini rivojlantirish uchun sharoitlar yaratiladi.

Boshqarishni uzluksiz o‘zaro bog‘liq boshqarish funksiyalari to‘plami sifatida qarash jarayonli yondashishga taalluqli. Boshqarishning bu funksiyalari boshqaruvning barcha bo‘g‘inlarida va hamma bosqichlarida quyidagi izchillikda amalga oshiriladi (4.1-chizma).



4.1-chizma. Boshqarish funksiyalarini amalga oshirish.

Demak, boshqarish rejalashtirishdan boshlanib, faoliyatni tashkil qilish, uni rag‘batlantirish bilan tugaydi. Bu yerda muvofiqlashtirish barcha funksiyalar jarayonida o‘z aksini topadi. Bu funksiyalar boshqaruvning hamma bosqichlariga xos bo‘lgan umumiy xususiyatlarga ega bo‘lib, boshqaruv apparatining barcha rahbarlari va mutaxassislari faoliyatida mavjud bo‘ladi. Ularni, boshqaruvning hamma tomonlarini qamragan funksiyalar deyish ham mumkin, chunki ular boshqaruv tizimini ham bo‘yiga (vertikal), ham eniga (gorizontal) qamrab oladi.

#### 4.2. Boshqaruv uslublari va klassifikatsiyasi

Boshqaruv uslubi — bu boshqaruv jarayonida yuzaga keladigan muammolarni hal qilish usullari, yo‘llari majmuidir. Ish uslubi — bu boshqaruv funksiyalarini samarali bajarish maqsadida biror-bir organning yoki rahbarning bo‘ysunuvchilarga aniq va nisbatan barqaror ta’sir ko‘rsatish usuli va yo‘llari majmuidir. Menejment uslubi — rahbar shaxsiy sifatlarining to‘plami, rahbarning o‘z faoliyatida ishlatadigan uslubi va yo‘llari, rahbarning o‘ziga bo‘ysunuvchilarni amalda bilishidir. Boshqarish uslubi — ijtimoiy tabaqa, bu boshqaruvdagi murakkab ijtimoiy-iqtisodiy ishlab chiqarish, ijtimoiy-texnologik munosabatlarni ishlab chiqarish jarayonida amalga oshirish shaklining namoyon bo‘lishidir. Bu jihatdan uslub natijasi ijtimoiy-texnologik ahamiyatga ega, chunki rahbar qo‘llagan uslubning tavsifi sezilarli darajada boshqaruv apparatining samarali ishiga bog‘liq.

Menejer firma oldiga qo‘yilgan vazifalarni bajarishda jarayonli yondashuvdan tashqari turli yondashuvlarni qo‘llaydi. Tizimli yondashuvda rahbarlar tashkilotni o‘zgaruvchan tashqi muhit sharoitida turli maqsadlarga erishishga qaratilgan o‘zaro bog‘liq elementlar to‘plami — odamlar, struktura, texnologiya — sifatida qaraydilar. Vaziyatli yondashuv, turli boshqarish uslublarining loyiqligi konkret holatlarda aniqlanadi, deb taxmin qiladi. Haqiqiy holatda eng samarali uslub bo‘lib, shart-sharoitlarga maksimal ravishda mos keladigan uslub namoyon bo‘ladi.

Boshqaruv jarayonida ko‘pgina turli xil usullar, yondashuvlar va uslublar qo‘llaniladi. Ular menejment funksiyalarini, qaror qabul qilish uchun zarur bo‘lgan bosqichlar, protseduralar va operatsiyalarni bajarishni tartibga solish, maqsadga yo‘naltirish va samarali tashkil qilish imkoniyatlarini beradi. Ularning hammasini menejment uslublari deyish mumkin. *Menejment uslublari* deganda, maqsadlarni qo‘yish va ularga erishishda qo‘llaniladigan boshqaruv faoliyatini amalga oshirish qoidalari tushuniladi. Boshqaruv uslublari tizimi asosini umumilmiy metodologiya tashkil etadi. Bu metodologiya tizimli, kompleks yondashuvni muammolarni

yechishga qaratadi, shuningdek, modellashtirish, tajriba o'tkazish, konkret tarixiy yondashuv, iqtisodiy-matematik va sotsiologik o'lchovlar va boshqa uslublarni qo'llashni ham ko'zda tutadi.

*Tizimli yondashuv* menejmentda boshqaruv muammolarini tartibga solish uslubi sifatida qo'llaniladi. Uning vositasida muammolarni turkumlash amalga oshiriladi, yechimlar maqsadi aniqlanadi, variantlar tanlanadi, muammolar elementlari o'zaro bog'liqligi, hamda ularning yechimiga ta'sir etuvchi omillar va sharoitlar belgilanadi.

*Kompleks yondashuv* tizimlilikni aniqlashtirishning spetsifik shakli hisoblanadi, chunki uning asosini boshqaruv muammolarini ular bilan aloqada va o'zaro bog'liqlikda, ushbu muammolarni o'rganayotgan ko'pgina fanlarni o'rganish uslublarini qo'llash bilan ko'rib chiqish tashkil etadi.

*Modellashtirish* — tizimning ko'rinish shakli hisoblanadi va xususiyatlarini, o'zaro aloqalarini, funksional va strukturaviy parametrlarini aks ettiruvchi modellarni qo'llashga asoslanadi.

Boshqaruv muammolarini yechishda o'yinlar nazariyasi, navbatlar nazariyasi, zaxiralarni boshqarish, chiziqli dasturlashtirish, imitatsion va iqtisodiy tahlil modellari keng qo'llaniladi. Ular menejmentning yana bir muhim dastagi bo'lmish *iqtisodiy-matematik uslublarni* qo'llagan holda boshqarishning ko'p sonli masalalarini yechish imkonini beradi.

Tajriba o'tkazish uslubida tajriba asosida tashkilotning maqsadlari va vazifalarini yechish uchun foydalanish zarur bo'lgan ilmiy asoslangan yangiliklarni aniqlash amalga oshiriladi.

*Ekspiriment* - bu gipotezalarni, yangiliklarni va korxonada boshqaruv tizimidagi o'zgarishlarni tekshirish yordamida tayyorlangan mutaxassislar tomonidan ishlab chiqilgan uslub asosida o'tkaziladigan ilmiy tajriba hisoblanadi.

Tajriba o'tkazish tamoyillari: maqsadga yo'naltirilganlik; tajribaning «tozaligi»; aniqlik; tajriba zonalarini belgilash; yo'nalishning ilmiy asoslanganligi.

Tajribani uch natija orqali boshqarish mumkin: 1. Tekshiri-

layotgan yangilikning qabul qilinishi yoki salbiy baholanishi to'g'risidagi ma'muriy qaror. 2. Boshqarishning yangi nazariy va uslubiy tomonlarini izohlash, ilmiy va amaliy asoslab berish. 3. Ilmiy menejment uslublari tizimini rivojlantirish, ularning ilmiy asoslanganligini oshirish.

*Sotsiologik tadqiqotlar uslubi.* Sotsiologik tadqiqotlar tashkilot personalni ehtiyojlari va qiziqishlari, odamlar va guruhlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar xarakteri, kadrlar tuzilishi natijasida shakllangan madaniyat turi va tashkilotning boshqa rivojlanish omillari to'g'risida axborotlarni to'plash va qayta ishlash yo'li bilan o'tkaziladi. Bunga intervyu, anketa o'tkazish, kuzatish, hujjatlarni o'rganish kabilar kiradi. Yondashuvlar, uslub va usullar aniq yoki maxsus uslublarga deb nomlanadi. Aniq uslublarga klassifikatsiyasi: funksional kichik tizimlarni boshqarish uslublari; menejment funksiyalarini bajarish uslublari; boshqaruv qarorlarini qabul qilish uslublari.

Birinchisi yo'nalish tashkilot strukturasi bilan bog'liq. Ikkinchi yo'nalish menejment funksiyalari bilan bog'liq. Uchinchi yo'nalish boshqarish jarayonini muammolarni yechish jarayonlari to'plami sifatida tasavvur qilishga asoslanadi. Shunga mos ravishda barcha uslublarga quyidagi guruhlarga bo'linadi: muammolarni qo'yish uslublari, muammolarni yechish uslublari, qabul qilingan qarorlarning bajarilishini tashkil etish.

### **4.3. Boshqaruv texnologiyalari**

Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida qo'llaniladigan zamonaviy menejment texnologiyalari ma'muriy rejalashtirilgan iqtisodda qo'llanilgan texnologiyalardan farq qiladi. Masalan, xodimni boshqarish avvalgi kadrlar bilan ishlash tushunchasidan farq qiladi. Bundan tashqari, korxonani boshqarishda bir qancha yangi texnologiyalarni, ayniqsa bozor munosabatlari va raqobat bilan talab etilgan texnologiyalarni rivojlantirish zaruriyati vujudga keldi. Ularga moliyaviy menejment, strategik menejment, marketing, innovatsion menejment, logistika kiradi.

Korxonada faoliyatining maxsus sohalarini boshqarish texnologiyalaridan tashqari tizim sifatidagi butun tashkilotni boshqarishning konseptual texnologiyasi ham mavjuddir. U odamlar, moddiy, moliyaviy va axborot resurslarining o‘zaro ta‘sirini, hamda sotuvchilar va iste‘molchilar bozorida boshqa tizimlar bilan o‘zaro ta‘sirini o‘z ichiga oladi. Bunday texnologiyalarning uch turini ajratish mumkin: 1. Ma‘muriy texnologiya. 2. Vakolatlarni taqsimlash va moliyaviy mustaqillikka asoslangan boshqarish texnologiyalari. 3. Birinchi va ikkinchi yondashuvni birlashtiradigan korxonani boshqarishning aralash texnologiyasi.

Boshqaruv obyekti nuqtai nazaridan menejment avvalo raqobatbardosh strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish, tejamli o‘zgaruvchan tashkiliy strukturani va korxonani boshqarish texnologiyasini shakllantirish, korxonaning muhim faoliyat sohalarini boshqarish uchun javob beradigan mutaxassislar komandasini tanlash qobiliyati bilan xarakterlanadi. Bundan tashqari, korxonada faoliyatining alohida sohalarini boshqarish ham ajratiladi — maxsus yoki obyektli menejment. Bunda konkret soha borasida ega bo‘lgan kasbiy bilim bilan jamoa ishini tashkil qilish borasidagi menejerlik qobiliyatlarining birgalikda olib borilishi katta rol o‘ynaydi. Menejmentning asosiy vazifalaridan biri natijaga ega bo‘lish, ya‘ni rahbar nafaqat o‘zi ishlashi, balki ko‘proq boshqalarning ishini tashkil qilishi kerak. Buni qanday amalga oshirish mumkin? Ushbu savol o‘z dolzarbligini hech qachon yo‘qotmaydi.

Qo‘yilgan masalalarni yechish uchun menejmentda qo‘llaniladigan ishlovchilarga ta‘sir ko‘rsatishning bir qancha instrumentlari mavjud. Ko‘pincha menejmentda personalga ta‘sir ko‘rsatish uchun ishlovchining egallab turgan lavozimi, bajariladigan ish turi, o‘rnashib qolgan boshqarish an‘analarini hisobga oladigan bir qancha instrumentlarning birligi qo‘llaniladi. Menejmentning ba‘zi bir texnologiyalarini keltiramiz.

*Boshqaruv texnologiyasi* — samarali boshqaruv ta‘sirini o‘tkazish san‘ati, tadbirlar tizimi va uslublardir. Unga axborotlarni to‘plash va qayta ishlash yo‘llari, ishlovchilarga samarali ta‘sir

o'tkazish vositalari, boshqarish tamoyillarini belgilash, nazorat tizimini ishlab chiqish va joriy qilish kiradi. Boshqaruv texnologiyalari obyekti bo'lib inson, tashkilot, jamiyat hisoblanadi. Tashkilotning xususiyatlaridan kelib chiqib maqsadlar bo'yicha, natijalar bo'yicha, ehtiyojlar va qiziqishlar asosida, tekshirishlar va farmoyishlar orqali, personal faoliyatini faollashtirish asosida boshqarish qo'llaniladi. Ularning har birining qanday vaziyatlarda qo'llanilishini alohida ko'rib chiqamiz:

1. Maqsadlar bo'yicha boshqarish bo'linmalarning barcha maqsadlari ham asoslanmagan holatda; maqsadlarni shakllantirish uslubi bo'lmaganda; maqsad va vazifalarni amalga oshirishning hujjatlashtirilgan tahlili bo'lmaganda; ishchi majlislar tayyorgarliksiz o'tkaziladiganda, maqsadlar va vazifalar bir necha bor almashtiriladigan holatlarda qo'llaniladi. Maqsadlar bo'yicha boshqarish texnologiyasi — yangi holatlarni bashoratlash (prognozlash) bo'yicha boshqarishdir. Uning asosida ham tashkilot uchun, ham har bir xodim uchun tuziladigan biznes-reja turadi.

2. Natijalar bo'yicha boshqarish: aksariyat ishlovchilar uchun ish ularning ish joylari bilan chegaralanadi; mehnat natijalariga qiziqish va rag'batlantirish yo'q, yomon sotuv bilan bog'liq siyosat. Natijalar bo'yicha boshqarish texnologiyasi oldingi qaror bo'yicha natija olingandan keyingina boshqarish qarorlarini qabul qilishga asoslanadi. Buning uchun maxsus tashkiliy va funksional tayyorgarlik ko'riladi — yangi bo'linma tarkibida tahlil etuvchi guruh tuziladi. Uning tarkibiga psixologiya va sotsiologiya, marketing, iqtisod sohalari bo'yicha mutaxassislar kiritiladi, bu guruh uchun boshqarishning matritsali strukturasi tuziladi.

3. Ehtiyojlar va manfaatlarni hisobga olish asosida boshqarish: ishlovchilarning yuqori qo'nimsizligi, katta travmatizm, qo'l ostidagilar tomonidan qarshi harakatlar.

4. Maxsus vaziyatlardagi boshqarish: yuqori malakali ishlovchilarning ketishi, boshqarish apparatining haddan tashqari kengligi, zamonaviy jihoz va orgtexnika.

5. Faoliyatni aktivlashtirish asosidagi boshqarish: ishlovchilar

tashabbusiz, moddiy rag'batlantirishga katta e'tibor, ishlab chiqarishdagi nizolar, tashkilotda yoshlarning kamligi.

6. Tizimli tekshiruvlar va farmoyishlar asosidagi boshqarish: ishlovchilar va bo'linmalar faoliyatini muvofiqlashtirishning yetarli bo'lmaganligi, buyruqlarni bajarishda tezkorlikning yo'qligi, operativ nazoratning yo'qligi. Doimiy tekshirishlar va farmoyishlar orqali boshqarish texnologiyasi qo'l ostidagilar ishini qattiq rejalashtirishga asoslanadi. Katta bo'lmagan tashkilotlar uchun ko'proq samarali.

#### **Tayanch iboralar:**

- Funksiya
- Vazifa
- Rejalashtirish
- Tashkil etish
- Nazorat
- Muvofiqlashtirish
- Motivatsiya
- Tizimli yondashuv
- Kompleks yondashuv
- Modellashtirish
- Iqtisodiy-matematik uslub
- Tajriba o'tkazish uslubi
- Sotsiologik tadqiqotlar uslubi
- Boshqaruv texnologiyalari

#### **Nazorat savollari:**

1. Funksiya nima? Boshqarish funksiyasi deganda nimani tushunasiz?
2. Boshqarish funksiyalari qanday turkumlanadi?
3. Menejmentdagi tizimli va kompleks yondashuvni qanday tushunasiz?
4. Boshqaruvning qanday uslublari mavjud? Ularning bir-biridan farqi.
5. Boshqaruvning asosiy instrumentlari tavsifini bering.
6. Ishlovchilarga ta'sir ko'rsatishning qanday instrumentlari mavjud?
7. Boshqaruv texnologiyalari nima va ularni menejmentda qanday qo'llash mumkin?
8. Maqsadlar bo'yicha boshqarish va natijalar bo'yicha boshqarish texnologiyalari o'rtasidagi farq nimada?

#### **Adabiyotlar:**

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: «Дело», 1995.

2. Sharifxo'jayev M., Abdullayev Yo. Menejment. T.: «O'qituvchi», 2001.



## V BOB. TASHKILOTNING ICHKI MADANIYATI VA RAHBARNING UNDAGI ROLI

### 5.1. Menejment madaniyati va uning asosiy elementlari

«Madaniyat» tushunchasi rivojlanish darajasini umumlashtiruvchi ko'rsatkich bo'lib, bir qancha ma'noni bildiradi. Jamiyat madaniyati, shaxs madaniyati, inson madaniyati va turli madaniyatlar to'g'risida so'z yuritish mumkin. Inson faoliyati moddiy va ma'naviy boyliklar yaratuvchi turlarga bo'linadi. Shu sababli moddiy va ma'naviy madaniyat farqlanadi.

**Moddiy madaniyat** — inson tomonidan tabiatni bo'ysundirish darajasi ko'rsatkichlaridir. Unga ishlab chiqarish vositalari va mehnat predmeti kiradi. Ma'naviy madaniyatga ilm-fan, san'at, sport, aholi ma'lumot darajasi, tibbiy xizmat ko'rsatish darajasi, odamlarning axloq me'yorlari, insonning ma'naviy ehtiyojlari va manfaatlari kiritilishi mumkin. Shunday qilib, madaniyat insonning ishlab chiqarish va ma'naviy hayot sohasida rivojlanishi jarayonidagi yutuqlarini qamrab oladi. U insoniyat bilimlari, uning mehnati mohiyatidan iborat bo'lib, oldingi avlodlar tomonidan yaratiladi.

Menejment madaniyati juda muhimdir. Menejment madaniyati inson madaniyatining tarkibiy qismi hisoblanib, o'ziga xos xususiyatlarga ega. Menejer o'z faoliyati davomida yuksak madaniyatga ega bo'lishi zarur. Chunki, tashkilot rivojlanishi va samarali ishlashi menejerga, uning bilimi, tajribasi hamda madaniyatiga bevosita bog'liq bo'ladi. Nafaqat tashkilot menejeri, balki tashkilotning har bir xodimi, jamiyatdagi har bir inson yuksak madaniyatga ega bo'lishi va uning me'yorlariga rioya qilishi zarur.

Menejment madaniyati darajasi xodimlar, menejerlar, boshqaruv jarayoni madaniyati, boshqaruv texnikasi, mehnat sharoitini aks ettiruvchi ko'rsatkichlar bo'yicha baholanadi. Menejment madaniyati elementlarining turli-tumanligi boshqaruv jarayonidagi me'yorlarga, jumladan, axloqiy, huquqiy, iqtisodiy, tashkiliy, texnikaviy, estetik me'yorlarga rioya qilish zaruratini keltirib chiqaradi.

Korxonada va tashkilotdagi har qanday xodimning kasbiy vaziri-

fasi uning axloqiy me'yorlarni, xulq-atvor qoidalarini bilishi va o'zining atrofidagi tashqi muhit bilan o'zaro munosabatlarda bu qoida va me'yorlarga amal qilishi lozimligidan iboratdir. Mehnat munosabatlarida axloq me'yorlariga rioya qilish tashkilot va uning xodimlari omilkorligiga baho berishning asosiy mezonlaridan biri hisoblanadi.

Axloqiy me'yorlar insonning axloq va odob sohasidagi xulqini tartibga soladi. Ular jumlasiga ijtimoiy burchni to'g'ri tushuntirish, kishilar o'rtasidagi insoniy munosabatlar va o'zaro hurmat, vijdonlilik, haqiqatgo'ylik, kamtarinlik, saxiylik va boshqalar kiradi. Boshqaruv jarayonida axloqiy me'yorlarga rioya qilish uning madaniyati yuqori darajaliligidan dalolat beradi.

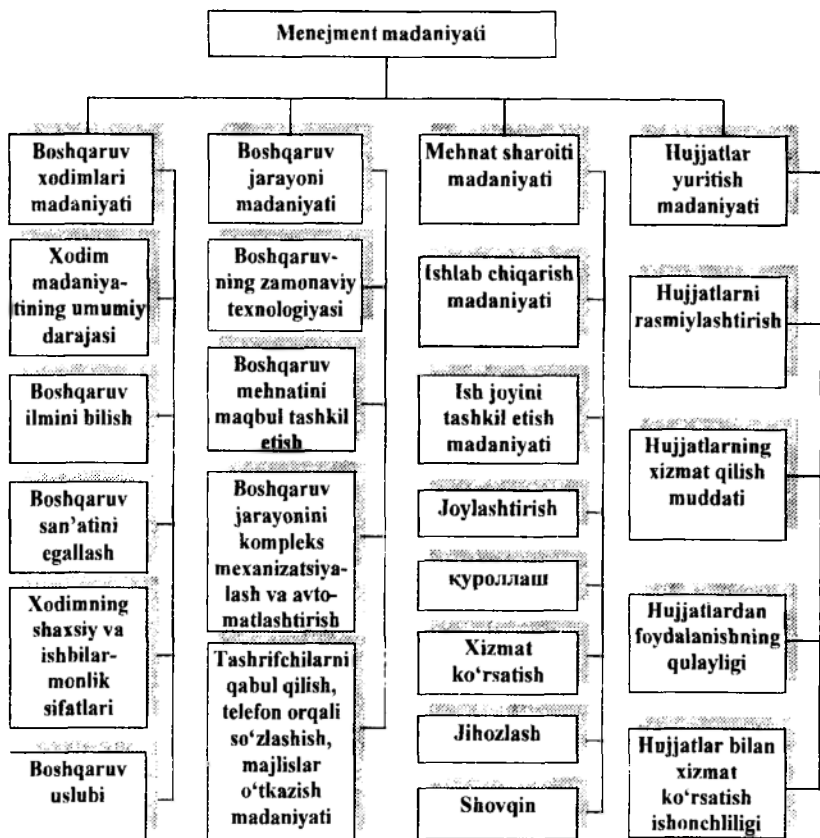
Menejmentda huquqiy me'yorlar davlat-huquqiy va tashkiliy-huquqiy me'yoriy hujjatlarda aks etadi. Korxonalar, tadbirkorlik va mulk to'g'risidagi qonunlar shular jumlasiga kiradi. Lekin qonunlar har bir korxonaga yoki tashkilotning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olmaydi. Shu sababli, har bir tashkilotda qonunga asoslangan holda ishlab chiqarishning o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqib me'yoriy qoidalar belgilanadi. Iqtisodiy me'yorlar korxonaga faoliyati jarayonida erishilishi lozim bo'lgan iqtisodiy ko'rsatkichlarni belgilaydi. Ular jumlasiga kredit olish, ssudalar olish, amortizatsiya me'yorlari, mahsulot bahosi, foyda miqdori, rentabellik darajasi, fondlar uchun to'lovlar, budjetga to'lovlar, iqtisodiy rag'batlantirish me'yorlari kiradi.

Tashkiliy me'yorlar tashkilot tarkibi, alohida bo'linma tarkibi va faoliyat turlari, ichki tartib-qoida, xodimlarning vazifalari, axborotni qayta ishlash va foydalanish jarayonini belgilaydi.

Texnikaviy me'yorlar korxonaning ish faoliyati uchun zarur bo'lgan texnika, asbob-uskuna, transport vositalari bilan ta'minlanganlik darajasini bildiradi.

Menejment madaniyati tarkibiga boshqaruv xodimlari madaniyati, ishchi-xodimlar madaniyati, boshqaruv jarayoni madaniyati, mehnat sharoiti madaniyati va hujjatlar yuritish madaniyati kiradi (*5.1-chizma*).

## Menejment madaniyatining asosiy elementlari



5.1-chizma. Menejment madaniyatining asosiy elementlari.

Menejment madaniyatining barcha elementlari o'zaro bog'liq va o'zaro ta'sir etuvchidir. Boshqaruv elementlari orasida boshqaruv xodimlari madaniyati yetakchi o'rin egallaydi. Menejer boshqaruv jarayoni madaniyatining yuqori darajasiga erishish va o'z mehnatini ashkil etishni takomillashtirib borishi zarur.

Boshqaruv xodimlarining madaniyati ko'p omillarga bog'liq. Bu omillar umumiy madaniyat darajasi, ishbilarmonlik sifatlari,

boshqaruv ilmini chuqur va har tomonlama bilish hamda o'z faoliyati jarayonida qo'llay olish bilan tavsiflanadi.

Tashkilot menejeri o'z vazifasini bajarish jarayonida jamoaning boshqa a'zolari bilan munosabatda bo'lar ekan, ishbilarmon kishilar o'rtasidagi munosabatlar mavjud axloqiy qoidalarga bo'ysunadi. Har bir jamoada xayrixohlik, insonga hurmat muhiti mavjud bo'lishi kerak.

Boshqaruv madaniyati manmanlik, mansabparastlik, shafqatsizlik va qo'pollik kabi illatlarga ziddir. Shuningdek, boshqaruv tizimida davlat qonunlariga rioya qilmaslik, qonunbuzarlikka yo'l qo'yish, va'dabozlik, faoliyatga noto'g'ri baho berish, murosasizlik va boshqa xususiyatlarga yo'l qo'yib bo'lmaydi.

Mehnatga ijodiy yondashish, tadbirkorlik, ishni ko'zini bilish, javobgarlik, tashabbus va mustaqillik, vijdoniylik, kamtarinlik va oddiylik boshqaruv xodimlari madaniyatini ifodalaydi.

Boshqaruv madaniyati uchun boshqaruv jarayonini tashkil etish darajasi muhim ahamiyatga ega. Boshqaruv jarayoni zamon talablaridan kelib chiqqan holda tashkil etilsa maqsadga muvofiq bo'ladi. Bunda, asosan, boshqaruv mehnatini va ishlovchi ish joyini maqbullashtirish, majlislarni, ishbilarmonlik suhbatlarini, tashrifchilarni qabul qilishni, uchrashuvlarni to'g'ri tashkil etish hamda ishga doir hujjatlarni to'g'ri rasmiylashtirishga alohida e'tibor berish talab etiladi.

Boshqaruv jarayonida texnika vositalaridan, ya'ni oddiy kalkulyatordan tortib zamonaviy komputerlargacha qo'llaniladi. Menejerlar bu texnika imkoniyatlarini va ulardan samarali foydalana olish ko'nikmalariga ega bo'lishlari lozim, bu esa boshqaruv madaniyati darajasini bildiradi.

Boshqaruv madaniyatining ajralmas elementi — hujjatlar yuritish madaniyatidir. Hujjat — bu boshqarish jarayonini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan voqealar, hodisalar, jarayonlar, faktlar to'g'risidagi axborotlarni maxsus materiallarda turli usullar bilan mustahkamlash vositasidir.

Hujjatlashtirish deganda biror kimsa yoki narsa haqidagi fikrni yozib, hujjat holiga keltirish, rasmiylashtirish tushuniladi.

Hujjatlarsiz boshqaruvning birorta ham funksiyasi muvaffaqiyatli amalga oshmaydi. Boshqaruv jarayoni xodimlari mehnatining asosiy qismi va mazmunini hujjatlar bilan ishlash tashkil etadi. Hujjatlardagi axborot korxonada ichki va tashqi faoliyatining hamma tomonini qamrab oladi.

Menejment madaniyatini takomillashtirish uchun uning barcha elementlarini takomillashtirish lozim.

## 5.2. Boshqaruvda rahbarning roli va rahbarlik uslublari

**Rahbar** — bu professional bilimlarga ega bo'lgan, maxsus tayyorgarlik ko'rgan, boshqarishning sir-asrorlarini biladigan, boshqaruv qonun-qoidalarini puxta egallagan va ularga amal qiladigan malakali mutaxassisdir.

Rahbarlarning boshqarish faoliyatidagi umumiy omillarini qayd etish mumkin. Rahbar ishi ko'p qirrali. U amalga oshiriladigan faoliyatning qisqa muddatligi, turli-tumanligi va aniqligi bilan xarakterlanadi. **Gestning** tadqiqotlariga muvofiq boshqaruv bo'yicha usta bir kunda 583 turli operatsiyalarni bajaradi. Rahbar mehnati mazmuniga muvofiq tarzda, **Minsberg** boshqaruv ishining yana bir umumiy xususiyatiga alohida e'tibor qaratdi — bu rahbar roli. Minsberg ta'rifi bo'yicha, rahbar roli — bu «aniq tashkilot yoki aniq lavozim uchun mos bo'lgan ma'lum xatti-harakat qoidalari to'plami» hisoblanadi. Menejerlar ma'lum tashkiliy bo'linmalar rahbarlari sifatida alohida lavozimni egallaydilar va bu ularning xizmat harakatini belgilaydi. Alohida shaxs rol bajarish xarakteriga ta'sir ko'rsatishi mumkin, lekin uning mazmunini o'zgartira olmaydi.

Minsberg rahbarning turli davrlarda va turli darajada o'z zimmasiga oladigan 10 rolini ajratadi. U bu rollarni uch kategoriya chegarasida turkumlaydi: shaxslararo rollar, informatsion rollar va qaror qabul qilish bo'yicha rollar. Minsberg ta'kidlaganidek, rollar bir-biri bilan o'zaro bog'liq va yaxlitni yaratishda o'zaro ta'sir qiladi.

*Shaxslararo rollar* rahbarning tashkilotdagi vakolati va mavqeidan kelib chiqadi hamda va uning odamlar bilan o'zaro munosabati sohasini qamrab oladi:

- *bosh rahbar*: huquqiy yoki ijtimoiy xarakterdagi doimiy majburiyatlarni bajaradi;
- *lider (sardor)*: ishlovchilarni motivlashtirish va faollashtirish, ishchilarni ishga qabul qilish, tayyorlash va shu majburiyat bilan bog‘liq holatlarga javob beradi;
- *bog‘lovchi bo‘g‘in*: axborot yetkazuvchi va xizmat ko‘rsatuvchi tashqi aloqalar va axborot manbalari ishini ta‘minlaydi.

Ushbu shaxslararo rollar rahbarni axborot to‘planadigan punktga aylantirishi mumkin, bu esa uni bir vaqtning o‘zida informatsion rollarni bajarishga majbur qiladi va axborotni qayta ishlaydigan markaz sifatida ta‘sir etishga imkoniyat beradi.

*Rahbarning informatsion rollari:*

- *axborotni qabul qiluvchi*: maxsus xarakterga ega bo‘lgan (asosan joriy) turli axborotlarni izlaydi va qabul qiladi;
- *axborotni tarqatuvchi*: tashqi manbalardan yoki boshqa ishlovchilardan olingan axborotni tashkilot a‘zolariga yetkazadi;
- *vakil*: rejalar, siyosat, ta‘sirlar, tashkilot ishi natijalariga taalluqli bo‘lgan axborotni tashkilotning tashqi aloqalari uchun uzatadi, mazkur tarmoq savollari bo‘yicha ekspert sifatida ta‘sir o‘tkazadi.

Shaxslararo va informatsion rollarni o‘z zimmasiga olgan holda rahbar qaror qabul qilish bilan bog‘liq bo‘lgan rollarni ham bajaradi: resurslar taqsimoti, nizolarni bartaraf etish, tashkilot uchun imkoniyatlarni izlash, tashkilot nomidan kelishuvlar olib borish.

*Qaror qabul qilish bilan bog‘liq bo‘lgan rollar:*

- *tadbirkor*: tashkilot ichidan va tashqarisidan imkoniyatlarni qidiradi, o‘zgarishlarga olib keluvchi «takomillashtirish bo‘yicha loyihalarni» ishlab chiqadi va ishga soladi, mavjud loyihalar ishlanmasini nazorat qiladi;
- *buzilishlarni bartaraf etuvchi* — tashkilot muhim va kutilmagan holatda bo‘lsa, bu holatdan chiqish harakatlariga javob beradi;
- *resurslarni taqsimlovchi*: tashkilotda ahamiyatga ega bo‘lgan barcha qarorlarni qabul qilish va maqullashga olib keluvchi — tashkilot resurslarini taqsimlash bo‘yicha javobgar;
- *kelishuvlar olib boruvchi* — hamma muhim va ahamiyatli kelishuvlarda tashkilot taqdimoti bo‘yicha javobgar.

Ana shu 10 ta rol, birgalikda aniq tashkilotning xususiyatidan bog‘liq bo‘lmagan menejer ishining hajmi va mazmunini belgilab beradi.

Har bir rahbar o‘zining ish faoliyatida, o‘ziga xos boshqaruv uslubiga ega. 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 va ish uslubi tushunchalariga oldingi mavzuda izoh berilgan edi. Boshqaruvning turli pog‘ona va bosqichlarida turgan boshqaruv organlari va rahbarlarning ish uslublari har xildir. Shu nuqtai nazardan ish uslubi g‘oyat ko‘p qirrali tushunchadir. Menejment nuqtai nazaridan olib qaraganda, mutlaqo o‘xshash kishilar bo‘lmaganidek, 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, o‘ziga mansub uslubda ish yuritadi. Shu ma’noda uslub rahbarning shaxs sifatidagi xususiyatlarinigina emas, balki faoliyat xususiyatlarini ham ifodalaydi. Kishilarni boshqarar ekan, rahbar jamoaning natijaviy maqsadini ko‘ra biladi va uni shu maqsad sari yo‘naltiradi.

*Rahbarning ish uslubi* — bu boshqaruv jarayonida ma’lum masalani hal qilishda uning o‘ziga xos yondoshishidir. Rahbar qaror qabul qilganda, uning bajarilishini tashkil etganda va qo‘l ostida ishlovchi xodimlar ishini nazorat qilganda o‘z vazifalariga muvofiq tarzda ish ko‘radi. Bunda har bir rahbar o‘ziga xos ravishda, boshqaruv jarayonida o‘ziga mos bo‘lgan, o‘z rahbarlik uslubini belgilaydigan usullar bilan harakat qiladi. Rahbarning ish uslubi qo‘l ostida ishlovchi xodimlar bilan aloqasida, ularning o‘zaro munosabatida tarkib topadi.

Uslub boshqaruv organining intellektual salohiyati, sifatleri, uning individual xususiyatlari bilan belgilanadi.

Rahbarlik uslubi boshqarish usullari bilan muayyan o‘zaro aloqada bo‘ladi. Boshqarish usuli ham boshqarish faoliyatini amalga oshirish usullari va yo‘llari majmuidan, boshqarish tizimiga samarali, maqsadga muvofiq ta’sir ko‘rsatishidan, ya’ni boshqarish

funksiyalarini amalga oshirish mexanizmidan iboratdir. Lekin shuni alohida e'tiborga olish lozimki, **usul** — bu tamomila obyektiv, rahbarga bog'liq bo'lmagan va mustaqil tushunchadir. **Uslub**, garchi u ta'sir o'tkazish usullari majmuidan iborat bo'lsa-da, usuldan farq qiladi, uslub rahbarning subyektiv, individual xususiyatlari bilan belgilanadi.

Buyruq va farmoyishlar chiqarish kabi **boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullaridan** ham rahbarlar turlicha foydalanadi. Bular bo'lmasa ham buyruq chiqarish va, aksincha, boshqarish funksiyalarini buyruqsiz ham muvaffaqiyatli bajarish mumkin.

Buyruq chiqarib, uni nazoratsiz qoldirish ham, uning bajarilishi ustidan aniq va amaliy nazorat o'rnatish ham mumkin. Shunday qilib, muayyan usullarni amalga oshirishga har xil rahbarlar o'z individual uslubi bilan yondoshadi. Shu bilan birga, rahbarlik uslubi butunlay individual asosga ega deb ham qarash noto'g'ri bo'ladi. Rahbarlik uslubiga boshqarish qonunlari va tamoyillari, rahbarlarga bo'lgan yagona talablar, jamoadagi ijtimoiy-ruhiy muhit, yuqori rahbarlar tomonidan boshqarishda qo'llaniladigan usullar kabi ko'pgina obyektiv omillar ta'sir ko'rsatadi. Demak, har bir rahbarning faoliyatida rahbarlik uslubining subyektiv va obyektiv unsurlari aralashib ketadi.

**Subyektiv unsurlar** rahbarning: ishchanlik va shaxsiy sifatlari; mijozi, qobiliyati va qiziqishi; bilimi, ko'nikmasi va mahorati; tadbirkorligi va tashabbuskorligi kabi fazilatlarida namoyon bo'ladi.

Rahbarlik uslubi, belgisi va bo'ysunuvchilarga nisbatan munosabatiga qarab, barcha rahbarlarni quyidagi uch turga ajratish mumkin.

*Avtokratik rahbarlar:*

- buyruq chiqarish, qaror qabul qilish, xodimlarga jazo berish yoki rag'batlantirishda jamoa fikrini hisobga olmaydi;

- o'zini jamoadan uzoq tutadi, jamoa a'zolarini bevosita noo'rin harakatlarining tanqid qilinishiga chiday olmaydi;

- o'ziga bo'ysunuvchilarning harakatlarini keskin ravishda tanqid qilishni yaxshi ko'radi;



•muttasil buyruq berishga, hammani o'z istaklariga so'zsiz bo'ysundirishga intiladi;

•ko'p gapirishni yoqtirmaydi, lekin qo'l ostida ishlovchi xodimlar bilan muomalada bo'lganda uning rahbarlik g'ururi balandligi, o'zini katta tutishi sezilib turadi;

•o'ziga bo'ysunuvchilar oldida qovog'i solingan kayfiyatda bo'ladi.

Xullas, avtokratik rahbar o'ziga bino qo'ygan, dimog'dor, o'z qobiliyati va imkoniyatlariga ortiqcha ishonadigan, hukmini o'tkazishga intiladigan kishilardan yetishib chiqadi. Bunday rahbar nazoratdan chetda qolsa, o'sha yerda dag'allik, takabburlik, tazyiq o'tkazish, majbur qilish kabi salbiy holatlar avj oladi. Biroq avtokratik boshqaruv usulini har jihatdan yomon deb bo'lmaydi. Ba'zi hollarda bo'ysunuvchilarning madaniy darajasi, axloqi pastligi sababli bu uslubni tanlab olish ham ish berib qolishi mumkin.

#### *Liberal rahbar:*

- irodasiz, tashabbussiz bo'ladi;
- o'z zimmasiga mas'uliyat olishni yoqtirmaydi;
- ishni o'z holiga tashlab qo'yadi;
- idoraga nisbatan qat'iy bo'lishdan hayiqadi;
- o'zini haddan tashqari ehtiyot qiladi
- biron xodim bilan ham aloqani buzishni istamaydi;
- talabchan emas, sust nazorat qiladi;
- suiistemollarga bevosita yo'l qo'ymasa ham o'zini bilmaslikka oladi.

Bunday rahbar tashqaridan ko'rsatiladigan ta'sirga moyilligi bilan ko'zga tashlanib turadi.

#### *Demokratik rahbar:*

- boshqarish funksiyalarini jamoa fikri bilan hisoblashib amalga oshiradi;
- ishlab chiqarishni boshqarishga xodimlarni jalb qiladi, ularning bildirgan fikriga quloq soladi, ular bilan maslahatlashadi, ijobiy tomonlarini inobatga oladi;
- barcha bilan barobar va samimiy munosabatda bo'ladi, ustunligini bildirmaydi;

- buyruq berish yo‘li bilan emas, balki ishontirish uslubida ish tutadi;

- bo‘ysunuvchilarning shaxsiy tashabbusini, ijodiy faoliyatini rivojlantiradi va jamoada o‘rtoqlik va ishchan muhitni yaratadi.

Qayd etilgan rahbarlik uslublari so‘fholda uchramaydi. Hayotda har bir rahbarning ish uslubi har xil bo‘ladi, lekin yuqoridagi uch uslubdan biri yaqqolroq sezilib turadi. Turli xil ishlab chiqarish vaziyatlarida har xil xodimga nisbatan rahbarlikning ijobiy tomonlaridan foydalanish kerak. Rahbar haqiqiy ahvolga qarab ish tutishi va bo‘ysunuvchilarning o‘ziga xos shaxsiy xislatlarini hisobga olib muomala qilishi lozim. Umuman har uchala turdagi rahbarlikning boshqarish funksiyalarini bajarishdagi va ijtimoiy munosabatlardagi o‘ziga xos xususiyatlarni quyidagi chizmada umumlashtirib ko‘rsatish mumkin (5.2-chizma).

### **Rahbar turlarining o‘ziga xos xususiyatlari**

Hozirgi vaqtda boshqarishga adabiyotlarda boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish sifatida qaraladi. Shuning uchun boshqaruvning quyidagi qoidasi qabul qilingan:

**Boshqaruv** — bu tashkilot maqsadlarini aniqlash va ularga erishish uchun zarur bo‘lgan rejalashtirish, tashkil qilish, motivlashtirish va nazorat jarayonlari hisoblanadi. Boshqaruv funksiyalarini kengroq holatda biz boshqa mashg‘ulotlarda ko‘rib o‘tamiz. Boshqaruv sohasida yirik nazariyotchi olim **Piter F.Druker** boshqa ta‘rifni taklif etadi: Hamma rahbarlar ma‘lum rol va funksiyalarni bajarishsa ham, yirik korxonadagi rahbarlarning ko‘pligi ularning hammasining faqat bir ishni bajarishini bildirmaydi. Har bir rahbarning ishi chegaralangan. Ayrim rahbarlar o‘z vaqtini xodimlar ishini muvofiqlashtirishga sarflasa, boshqalari o‘z navbatida quyi rahbarlar ishini muvofiqlashtiradi. Shunday qilib, biz bevosita ishlovchilar ishini muvofiqlashtiruvchi rahbar darajasigacha tushishimiz mumkin.

Bunday vertikal mehnat taqsimoti boshqarish pog‘onasini tashkil etadi. Korxonada lavozim asosida bir rahbar boshqasiga nisbatan qanday darajada turganligini aniqlash mumkin. Korxonada

ko'lami (masshtabi) — bu boshqaruv pog'onasini aniqlovchi omillardan faqat biri hisoblanadi. Optimal natijalarga kam pog'onali boshqaruv orqali ham erishish mumkin.

|  | <b>Rahbarlik turlari</b>                               |  |  |
|--|--|--|--|
| <b>Belgilar</b>  | <b>Avtokratik rahbar</b>                               | <b>Liberal rahbar</b>  | <b>Demokratik rahbar</b>                   |
| <i>1. Qaror qabul</i>                                  | Yakkabosh, jamoa fikri bilan hisoblashmaydi            | Jamoa fikri bilan hisoblashadi   | Ko'rsatmaga binoan ish tutadi              |
| <i>Qaror yechimlarini bo'yusuvchilarga yetkazishda</i> | Yozma va oG'zaki buyruq, ko'rsatma orqali              | Taklif orqali  | Iltimos qilish, yalinish orqali            |
| <i>Mas'uliyatni taqsimlash</i>                         | To'la-to'kis rahbar qo'lida                            | Vakolatiga binoan  | To'la-to'kis ijrochilarning fikriga binoan |
| <i>Bo'yusuvchilarning tashabbuskorligiga</i>           | Yo'l qo'yadi   | Rag'batlantiradi va foydalanadi  | To'la-to'kis tayanadi                      |
| <i>Kadrlarni tanlashda</i>                             | Kuchli raqobatdoshlardan qutulish tarafdori            | Ishchan, bilimdon xodimlarni mo'ljal oladi va ularning o'sishiga yordam beradi | Beparvo                                    |
| <i>Bilimga bo'lgan munosabatda</i>                     | Hamma narsani o'zim bilaman deb hisoblaydi             | Muttasil o'qiydi va qo'l ostidagi bo'yusuvchilardan ham shuni talab qiladi     | E'tiborsiz, baribir, beparvo               |
| <i>Muomalada</i>                                       | Salbiy, masofa saqlaydi                                | Ijobiy, muloqotga kirishimli va faol   | Tashabbus ko'rsatmaydi                     |
| <i>Bo'yusuvchilarga nisbatan</i>                       | Kayfiyatiga qarab muomala qiladi, asabiy               | Har xil, talabchan, xayrixox, andishali  | Talabchan emas, muloyim                    |
| <i>Intizomga nisbatan</i>                              | Qattiq, rasmiy, yuzaki                                 | Maqsadga muvofiq talab qiladi  | Yumshoq, yuzaki                            |
| <i>RaG'batlantirishga nisbatan</i>                     | Onda-sonda raG'batlantirib, tez-tez jazolash tarafdori | Onda-sonda jazolab, tez-tez raG'batlantirish tarafdori                         | Aniq mo'ljali yo'q                         |

5.2 - chizma. Rahbarlik turlarining o'ziga xos xususiyatlari

Boshqaruv pog'onalarining soniga qarab rahbarlarni uch toifaga bo'ladilar. Sotsiolog **Talkott Parsons** bu uch kategoriyani rahbarning tashkilotda bajaruvchi funksiyalari nuqtai nazaridan quyidagicha ta'riflaydi: 1. Texnikaviy pog'ona. 2. Boshqaruv pog'ona. 3. Institutsional pog'ona.

Boshqacha qilib, boshqaruv pog'onalarini ko'pchilik tomonidan qabul qilingan quyi, o'rta va yuqori bo'g'in rahbarlariga ajratish mumkin. Har uchala rahbarlik turi o'rtasida mutanosiblik mavjud bo'lib, konkret sharoitlarda birining salmog'i oshishi bilan boshqasining salmog'i kamayadi.

### **5.3. Rahbar fazilatlari va madaniyati**

**Fazilat** — ijobiy xislat, yaxshi sifat yoki xususiyatdir. Kishilarda fazilatlarning turlicha bo'lishi hamda xulq-atvorlar insonning vujudida aylanib yuradigan suyuq moddalarga ko'p jihatdan bog'liq ekanligi tajribada kuzatilgan. Faylasuflar qadim zamonlardan buyon shaxs xulq-atvorining ma'lum bir shakllari qonuniyatlarini aniqlashga, nima sababdan bir kishi bilan umumiy til topish oson-u, boshqa bir kishi bilan umumiy til topishishning hech qanday iloji yo'qligini, ayrim kishining xulq-atvori mantig'i nima bilan belgilanishini aniqlashga urinib kelganlar.

Xulq-atvor shaxsning atrof-muhit bilan o'zaro ta'sirga kirishish shakllaridan iborat bo'lib, ular bir qator omillarga bog'liq bo'ladi. Shaxsni va uning xulq-atvorini tavsiflab beradigan asosiy omillarga quyidagilar kiradi:

- shaxsning tabiiy va o'ziga xos psixologik xususiyatlari;
- ehtiyojlari, qiziqishlari tizimi;
- shaxsni boshqarish tizimi, uning «men-obrazi» .

**Shaxsning tabiiy xususiyatlari** — bular tug'ilgan vaqtdan boshlab mavjud bo'lgan xususiyatlardir. Odatda, ular faollik va ta'sirchanlik singari dinamik tavsiflarning ma'lum darajada ifodalanishi bilan ajralib turadi.

Shaxsning faolligi turli xil faoliyatlarga intilishida, o'zini namoyon qilishida, psixik jarayonlarning, harakat reaksiyasining

kechish kuchi va tezligida ifodalanadi, ya'ni shaxsning faoliyatiga xos bo'lgan xususiyat sifatida namoyon bo'ladi. Faollikning eng oxirgi ifodasi, bir tomondan, katta kuch-g'ayrat sarflash, harakatdagi, faoliyatdagi, nutqdagi shiddatkorlik bo'lsa, ikkinchi tomondan, psixik faoliyat, nutq, imo-ishoraning zaifligi, passivligida aks etadi. Ta'sirchanlik shaxsning asabi qo'zg'aluvchanligining turli darajasida, uning atrofimizdagi olamga bo'lgan munosabatini ko'rsatib beruvchi his-tuyg'ularining shiddatkorligida namoyon bo'ladi.

XX asrning 20-yillari boshlarida shvetsariyalik psixiatr **K.G.Yung** shaxsning psixologik xususiyatlarini «ekstraversiya» va «introversiya» tushunchalari orqali ta'riflab berishni taklif etadi.

«Ekstraversiya» (extra — tashqari) shaxsning shunday psixologik xususiyatlarini ko'rsatib beradiki, bunda shaxs o'zining qiziqishlarini tashqi omilga, tashqi obyektlarga qaratadi, ba'zan buni o'zining qiziqishlari hisobiga, shaxsiy ahamiyatini pasaytirish hisobiga amalga oshiradi. Ekstravertlarga xulq-atvorining ta'sirchanligi, imo-ishoralardagi faollik, samimiylik tashabbus ko'rsatish, ijtimoiy ko'nikuvchanlik, ichki olamning ochiqligi xos bo'ladi.

«Introversiya» (intro — ichki) shaxsning o'z shaxsiy manfaatlariga, ichki olamiga diqqat-e'tiborining qayd qilinishi bilan ajralib turadi.

Introvertlar o'zlarining manfaatlarini eng muhim deb hisoblab, uni yuqori darajada qadrlaydilar. Ular uchun odamovilik, biqlik, ijtimoiy passivlik, mustaqil tahlil qilishga moyillik, yetarli darajada murakkab ijtimoiy ko'nikish xosdir.

Ekstraversiya va introversiyaning hissiy tavsiflar bilan birga qo'shilib kelishi shaxs temperamentini belgilab beradi.

«Temperament» tushunchasi lotincha temperamentum — qismlarning tegishli nisbati, mutanosiblik degan ma'noni bildiradi.

Qadimgi tibbiyotning yirik namoyandasi Gippokratning inson tanasida qon asosiy o'rinni ishg'ol etsa, bunday odam harakatchan, yengil bo'ladi, taassurotlarining 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 soʻzdan kelib chiqqan. Sangviniklar tuygʻu (joʻshqin) xususiyatlari bilan ajralib turadi.

**Sangviniklar:** kishilar bilan tez til topishadigan; bir ish turidan boshqa bir ish turiga tezda koʻnikadigan; bir turda bajariladigan ishlarni yoqtirmaydigan; yangi sharoitga osonlik bilan oʻrganadigan; xushchaqchaq; harakatlari shiddatli; nutqi tez; kelajakka ishonch bilan qaraydigan; soʻzini aniq va maʼnoli qilib, imo-ishoralar bilan gapiradigan kishilardir. Sangviniklar ish jarayonida kechgan koʻngilsiz hodisalarni tezda unutadilar. Ular oʻz kuchi hamda qobiliyatlariga ortiqcha baho berish xususiyatiga ega boʻladilar.

Rahbarlar sangviniklarning ishini salbiy baholashdan koʻra ularga nisbatan qattiqqoʻl va talabchan boʻlsalar, ijobiy natijalarga erishishlari mumkin. Sangviniklar yuqori lavozimga intiladigan kishilar boʻladi.

Agar kishida shilliq hukmron oʻrin tutsa, unday kishilar ogʻir, tepsa tebranmas, kayfiyatlari va intilishlari ancha barqaror, voqealar va hayot taassurotlariga loqayd qaraydigan boʻladilar. Bunday kishilar **flegmatiklar** deb atalgan. Qadimgi yunonlar shilliqni «flegma» deyishgan. Flegmatiklar: taʼsirchanligi sust; bir turdagi ishdan ikkinchi turdagi ishga sekinlik bilan koʻchadilar; faolliklari kam; yangi sharoitga qiyinlik bilan moslashadilar; harakat va nutqlari sust; koʻngilsiz hodisa yuz berganda osoyishtaliklarini buzmaydilar; sabr-toqatli, chidamli boʻlib, soʻzlaganda xotirjam, oʻzga shaxslar bilan hayajonlanmay gplashadilar.

Flegmatiklar chidamliligi, matonati, oʻzini tuta bilishi bilan ajralib turadi.

Gippokratning fikricha, agar kishida zaʼfaron safro ustun tursa, bunday kishi tezkor, qatʼiy, harakatcha boʻladi. Bu toifa kishilarni Gippokrat **xoleriklar** (qoni qiziq kishilar) deb atagan. Qadimgi yunonlar safroni «xoley» deyishgan. Xoleriklar — koʻtarinki ruhda ishlay oladigan, qarshiliklarni engay oladigan kishilar boʻlib, ularning ishlash zavqi kayfiyatining buzilishi bilanoq tez oʻzgarishi mumkin.

Ular serjahl, o'zini yaxshi ko'radigan, tez gapiradigan odamlar bo'lib, boshqalardan gapining ohangi o'zgaruvchanligi bilan ajralib turadi. Xoleriklarning vazminlik darajasi xuddi sangviniklamikidek bo'ladi. Rahbar va boshqa kishilarga nisbatan o'zini to'g'ri tutadi.

Nihoyat, Gippokrat yana bir tur kishilarni ajratadiki, bundaylarning ahvoli, ruhiyati bir xilda turmaydi. Ular yomon kayfiyatga ko'proq moyil bo'ladilar, arzimmas narsalardan qattiq kuyunaveradilar. Bunday kishilarni ulug' shifokor **melanxoliklar** deb atagan. Qadimgi yunonlarda melanxolik so'zi «qora safro» degan ma'noni bildirgan. Melanxoliklar: o'ta ta'sirlanuvchan 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 kishilardir. Melanxoliklar qulay sharoitda oldiga qo'yilgan masalalarni muvaffaqiyatli bajaradi. Agar ishda sharoit, ya'ni vaziyat o'zgarsa, qiyinchilik tug'ilsa, ular o'zlarini panaga olib turishadi.

Shaxsning temperamentidan kelib chiqib, uning qanday reaksiya berishini bilish, temperamentning ijobiy xususiyatlariga tayanish va salbiy xususiyatlariga barham berish imkonini tug'diradi. Masalan, xolerikning keskinligiga xushmuomalalik va bosqlik bilan javob qaytarish, flegmatikning sustligiga faollikni, ta'sirchanlikni qarama-qarshi qo'yish, melanxolikning qayg'usini optimizm bilan yengish mumkin. Psixologlarning qayd qilishlaricha, sangviniklar ma'lumotnomalar tayyorlashda odatda ko'pincha qoramalarni qisqartirib yozadilar yoki ularni mutlaqo yozmaydilar, xoleriklar ko'pincha e'tiborsizliklari tufayli oddiy xatolarga yo'l qo'yadilar, flegmatiklar esa vaqtning o'tib ketganligini payqamay, ishni kechikib tugatishlari mumkin.

Xodimning individual-psixologik xususiyatlarini bilish u bilan qanday muomalada bo'lish shaklini to'g'ri tanlashga yordam beradi.

Rahbar bir qator talablarga javob berishi kerak. «Rahbarlik qilish» degan so'zga izohli lug'atlarda *boshqarish, maslahat berish, kuzatish, yo'naltirish, ko'rsatma berish* degan turli ma'lumotlar

berilgan. Bundan ko‘rinib turibdiki, hozirgi davrda rahbarlar qondirishi lozim bo‘lgan talablar juda ko‘pdir. Ularni beshta yirik guruhga bo‘lish mumkin.

1. *Ma'naviy yetuklik.*
2. *Intizom va mehnat bo'lgan munosabat.*
3. *Bilim darajasi.*
4. *Tashkilotchilik qobiliyati.*
5. *Boshqarish samaradorligini ta'minlay olish.*

Rahbarning 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 omadsizlikdan qo‘rqmaydi. Qo‘rquv ularni jasoratga chorlaydi va zafarlarga olib keladi. Har bir yangi harakatni taraqqiyotga va hayotiy tajribalarga erishtiradi.

Sabrlilik — bunday rahbar muvaffaqiyatga birdaniga erishish mumkin emasligini yaxshi tushunadi. Unga faqat bardosh va sabr-toqatli bo‘lib, matonat bilan qiyinchiliklarni engish orqali erishish mumkinligini biladi. Chidam, sabr to‘g‘risida buyuk ma‘rifatparvar **Abdullo Avloniy** shunday degan: Sabr shunday bir kuchli narsadirki, g‘azabni shijoatga, kattalikni tavoze (kamtarlik)ka, yomonlikni yaxshilikka aylantirmakka quvvati yetar.

Yaxshi niyatlik — bunday rahbar xayrixoh va iltifotli bo‘ladi, kishilarga nisbatan doimo yaxshi niyatda bo‘ladi. O‘zidagi qanoatsizlikni g‘irrom raqobatchilik yo‘li bilan emas, balki xayrixohlik yo‘li bilan bartaraf qilishga harakat qiladi. Uning hayotidagi shiori hasad emas, balki: «Birni ko‘rib shukur qil, birni ko‘rib fikr qil» degan shiordir.

Shu o‘rinda quyidagi hikmatli so‘zlarni ta’kidlash o‘rinlidir. Uch dardga davo yo‘qdir: dangasalikdan kelgan kambag‘allikka; hasaddan tug‘ilgan dushmanlikka; xo‘jayinlikdan kelib chiqqan kasallikka.

Sog‘lom shubhalilik — bunday rahbar ko‘pincha «har narsada shubhada bo‘l» degan shiorga amal qilsa-da, biroq nosog‘lom shubha — bu xoin, u kishilarni urinib ko‘rishdan qo‘rqitib, erishishlari



mumkin bo'lgan yaxshi narsalardan mahrum etilishini yaxshi biladi. Shu bilan bir qatorda, ular o'z kuchiga ishonish, unga sog'lom shubha bilan qarash ishchan mas'uliyatli qarorlarni qabul qilishga chorlashini, ularni bajarish yo'lida kishi kuchiga kuch qo'shishni yaxshi tushunishadi.

**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'z-galar bilan nosamimiy munosabatda bo'lishga odatlangan ekan, u pirovard natijada o'z-o'ziga ham samimiy bo'lolmay qolishini yaxshi tushunishadi.

Donolarning aytishlaricha, xushmuomalalikning o'nta belgisi bor. Ular quyidagilar: insof, aql, ilm, olijanoblik, ko'rkam fe'l, yaxshilik, sabr va muloyimlik.

**Rahmdillik** — bunday rahbar barchaga rahm-shafqatli bo'ladi. Ular boshqalarni ko'p narsada kechirishadi, ammo o'zlarini hech narsada kechirishmaydi. Ular rahm-shafqat insonlarning eng oliy fazilatlaridan biri ekanligini, rahm-shafqatli kishi doimo odamlarga yordam qo'lini cho'zishini, oqil va notavon kishilardan xabar olib turish lozimligini yaxshi tushunadilar.

**Xushxulqlilik** — bunday rahbar inson go'zalligining asosi uning chiroyli xulqida ekanligini, aynan xushxulqlik insonni ulug'likka olib borishini, yoqimli xulq egasidan barcha katta-kichik xursand bo'lishini, bunday xulq egasi boshqalarni xursand qilishdan tashqari, o'zi ham doimo xursand yurishini, boshqalardan esa o'ziga muhabbat va muloyimlik qaytishini yaxshi tushunadi.

Donolarning fikricha, xushxulqlikning o'nta nishonasi bor:

1. Yaxshi ishlarda odamlar bilan hamisha birga bo'lish;
2. Nafs ko'yiga kirmaslik;
3. O'z-galar aybini qidirmaslik;

4. Birovda biror ayb sodir bo'lsa, uni yaxshilikka yo'yish.
5. Aybdor uzr so'rasa, aybni kechirish.
6. Muhtojlar hojatini chiqarish;
7. O'zi haqida o'ylayvermay, boshqalar haqida ham qayg'urish.
8. O'z aybiga iqror bo'lish.
9. Ochiq yuzli bo'lish.
10. Xushmuomala bo'lish.

Qanoatlilik — bunday rahbar qanoatsizlikdan keladigan ofatlarni, ya'ni nafs balosi, hasad, xudbinlik, baxillik, tamagirlik kabilarni yaxshi angelaydi. Ular nafs balosi odamni har ko'ygga solishini, nafsini tiygan hurmat-izzat topishini va bexavotir yashashini, qanoatni esa izzatning asosi, o'lmaydigan boqiy xazina, qurimaydigan daraxt, bezavol mulk ekanligini yaxshi tushunishadi.

Tamagirlik qanoatsizlikdan kelib chiqadi. Tamagir rahbar o'z orzularini ro'yobga chiqarish uchun turli qabihliklardan qaytmaydi, hech qanday gunohdan qo'rqmaydi, yolg'on gapirmay yurmaydi, yolg'on so'zni isbotlash uchun yolg'on qasamlar ichadi. Tamasi ko'pning insofi oz, ochko'z bo'ladi.

Yuqorida qayd qilingan insonlarga xos ijobiy xislatlarning hammasini bir kishi to'la-to'kis egallab olishi juda qiyin, albatta. Lekin shunday fazilatlariga ega bo'lishga barcha rahbarlar intilishi kerak. Ammo obro'li bo'lish fazilati har qanday rahbar uchun shak-shubhasiz zarurdir.

*Obro'* — bu hamma tomonidan tan olingan hamda mehnat evaziga orttirilgan, rahbar uchun zarur ishonch va qalqondir. Ayni paytda har bir rahbar o'zidan yuqori turuvchi rahbarlar oldida ham, o'ziga bo'ysunuvchi xodimlar oldida ham, o'zi bilan huquqi teng boshqa rahbarlar oldida ham obro'ga ega bo'lishi lozim. Obro' halol mehnat, tashabbuskorlik va o'z vazifasiga mas'uliyat bilan munosabatda bo'lish, jamoa a'zolariga talabchanlik va g'amxo'r bo'lish, o'z ishini chuqur bilish bilan orttiriladi. Shuni esda tutish lozimki, xizmat mavqe'i o'z-o'zidan obro' keltiravermaydi. Rahbar xizmat mavqeiga faqat muayyan ne'matlardan foydalanish usuli deb qaramasligi zarur.

Rahbar shu talablarga rioya qilmas ekan u o'z rahbarlik usulida quyidagi salbiy hodisalarga yo'l qo'yishi, pirovardida esa o'z obro'yini ketkizishi va el nazaridan qolishiga sabab bo'lishi mumkin.

1. Byurokratizm: ishlab chiqilgan qoida, qo'llanmalar doirasidan chiqmaydi, uni o'zining birdan-bir maqsadi deb biladi; odamlarga to'ralarcha munosabatda bo'ladi; qog'ozbozlikni avj oldiradi; boshqarishga eski usullar bilan yondoshadi; ish mohiyatini rasmiyatchilik bilan ko'mib tashlaydi; masalani hal etishdan, shaxsiy javobgarlikdan o'zini chetga oladi.

2. Mahalliychilik: bunday «dard»ga muhtalo bo'lgan rahbarlar: ishga tor tarmoq, tor funksional nuqtai nazardan yondoshadilar; ularda siyosiy, ma'naviy yetuklik etishmaydi; uzoqni ko'ra olmaydilar; boshqalar hisobidan foydalanib qolishga intiladilar; urug'chilik, tanish-bilishlik, oshna-og'aynigarchilikka yo'l qo'yadilar.

3. Hadixsirashlik: Bunday rahbar, uncha murakkab bo'lmagan nasalalarni ham mustaqil hal qila olmaydi, yuqori turuvchi rahbarlik bilan kelishib olishga intiladi; har ishda sustkashlik qiladi; kabinetda to'ralashib, qog'ozbozlik bilan band bo'ladi.

4. Balandparvozlik: Bunday rahbar, o'zining kichkina, ko'z ilg'amas muvaffaqiyatini bo'rnatirib ko'rsatadi, shov-shuv ko'tarib ovoza qiladi; yuqori organlardan maqtov eshitishni yoqtiradi; tilga ushishni, matbuotda yozishlarini, televizordan ko'rinishni istaydi; toxta tashabbuslar atrofida shov-shuv ko'tarishga, ijodiy izlanish o'rniga ishni xo'jako'rsinga tashkil etishga intiladi; ishchanlik o'rniga ko'zbo'yamachilik, qo'shib yozish bilan shug'ullanadi.

Bunday toifadagi rahbarlar uchun kamchilik va muammolarni maspo'shlash, o'z xizmatlarini bo'rttirib ko'rsatish va o'zini-o'zi maqtash xarakterlidir.

Rahbarlik uslubidagi garchi kam bo'lsa-da, har holda uchrab uradigan va umumiy ishga zarar keltiradigan boshqa salbiy tomonlar ham borki, bular: xudbinlik, takabburlik, maqtanchoqlik, tama-jirlik, yovuzlik, zolimlik, xushomadgo'ylik, dimog'dorlik, xasislik, farazgo'ylik, ayyorlik, jizzakilik, boqibeg'amlik, badnafslilik, subtsizlik, baxillik, mansabparastlik va h.k.

Bunday salbiy qusurlar mavjudligini anglasak, ko'rsak ham lekin ko'pincha ularni yo'qotish qiyin kechadi. Chunki har qanday kishiga, xususan rahbarga uning mazkur fazilati yoki uning ish uslubidagi noto'g'rilik aytilsa, tabiiy u norozi bo'ladi. Shu sababli bunday nuqsonlarni bartaraf qilish uchun kurash juda ham oson va silliq o'tmaydi. Buning uchun kundalik mehnat, izchillik va matonat talab qilinadi.

Inson shaxsining eng muhim tomonlaridan biri uning individualligidir. Bu individuallik shaxsdagi temperamentda, hissiyotda, qobiliyatda, fe'l-atvor, iroda, xotira va boshqalarda namoyon bo'ladi. Ana shular ta'siri ostida rahbar injiq, janjalkash, kurashchan, bilag'on va h.k.lar bo'lishi mumkin.

Rahbar madaniyati deganda rahbar odobi va iqtidori o'rtasidagi dialektik bog'lanish tushuniladi. Bu bog'lanish quyidagi fazilatlar majmuida o'z aksini topadi:

**Rahbar madaniyati = odob + iymon + insof + adolat + iqtidor**

*Odob* — aqlning suyanchig'i, barcha fazilatlarining mezoni. Behudaga xalqimizda «Aql bilan odob egizak» deyishmaydi. Odob — yaxshilik bilan yomonlikning farqini bilish, foyda bilan zarar orasidagi tafovutni anglashdir. Odob vositasida kishi o'z jonini yomon xislatlardan davolaydi, yoqimsiz ayblardan poklaydi, chiroyli fazilatlarni bezaydi. Odob rahbarni eng chiroyli xulq bilan qurollantiradi. Natijada aql egalari bunday rahbardan har ishda rozi bo'ladilar. Odobli rahbar esa kundan-kunga obro' topadi, nufuzi oshadi, ishlari ravnaq topadi. Ba'zi hakimlar odobni eng mas'um va ko'rkam fe'lga ega bo'lish desalar, ba'zilar nafsni barcha qabih odatlardan tozalash deyдилar. Demak, rahbardagi odobning mavjudligi, bu noyob ne'matning mavjudligidir.

Umuman odob ikki xil bo'ladi: hikmat odobi va xizmat odobi. *Hikmat odobi* poklik va to'g'ri yo'lga etaklaydi. *Xizmat odobi* esa badavlatlik va obro'ga yetkazadi. Har ikkisi ham ulug' fazilat bo'lib, biri aziz qilsa, ikkinchisi qudratli qiladi.

*Iymon* arabcha soʻz boʻlib, lugʻaviy maʼnosi — ishonchdir. Iymonli kishini, xususan rahbarni qisqacha shunday tavsiflash mumkin: *eʼtiqodli, maslakli, taqvodor, sharm-hayoli, oriyatli, andishali, vijdonli*.

Sodda qilib aytganda: Iymon uch narsaning butunligidan hosil boʻladi: eʼtiqod, iqror va amal. eʼtiqod — bu ishonch. Iqror — soʻzda buni tan olish. Amal — yaxshi ishlar bilan buni isbotlash.

Insof — bu adolat va vijdon amri bilan ish tutish tuygʻusi va qobiliyati, ishda, kishilarga munosabatda halollik, toʻgʻrilik, barobarlik, sofdillik va haqiqatgoʻylikdir. Oʻzgani oʻz oʻrniga va, shuningdek, oʻz oʻrniga xayolan qoʻyib koʻrib ham insofga olib keladi. Insof — har qanday kishining, xususan rahbarning jamiyat oldida, tevarak-atrofidagi kishilar oldida oʻz xatti-harakati bilan maʼnaviy masʼuliyatini his etishning ifodasidir.

Adolat — bu barcha fazilatlar ichidagi eng oliy fazilatdir. Adolatparvar rahbarning axloqiy xislatlari bemalol qonun oʻrnini bosa oladi. Ulugʻ alloma Nosiriddin Tusiy ijtimoiy adolatning uchta asosiy talabi mavjudligini va jamiyat taraqqiyotini belgilovchi muhim omil ekanini alohida uqtirgan edi. Adolatning birinchi talabi: aholi turli tabaqalarining oʻzaro uygʻun boʻlishini taʼminlashdir. Adolatning ikkinchi talabi: el-ulusning haq-huquqi teng taʼminlangan holda kishilarni xizmatga tayinlashda shaxsning salohiyati va imkoniyatlaridan kelib chiqish. Adolatning uchinchi talabi: barchaning teng farovonligini himoya qilish bilan birga bu farovonlikni yuzaga keltirishdagi xizmati va huquqiga qarab har bir inson oʻz ulushini olishga imkon yaratishdan iborat.

Iqtidorli deganda biror soha boʻyicha layoqatini ongli ravishda sezgan, oʻzidagi qobiliyatni toʻla namoyon qilish uchun qatʼiyat koʻrsata oladigan kishilar tushuniladi. Iqtidorli odamlar kuch-quvvatini ayamaydi va kutiladigan natijasiga — maqsadiga etadi.

Amaliyotda rahbar madaniyati aniq koʻrsatkichlarda ifodasini topadi. Ularni quyidagi uch guruhga boʻlish mumkin.

## Rahbar madaniyatiga baho berish uchun qo'llaniladigan ko'rsatkichlar.

1. *Rahbarning o'ziga nisbatan madaniyatligi*: So'z bilan ishning birligi; o'z kasbiy mahoratini, iqtidori-ma'naviy komilligini o'stirish ustida qayg'urish; oqilona turmush tarzi, jismonan sog'lomligini saqlash; o'z-o'zini tanqid asosida o'z kamchiliklarini bo'yniga olmoq; o'zini intizomga bo'yosundirish; o'z malakasini oshirishga bo'lgan intilish va uning uddasidan chiqa olish; harakatning maqsadga qaratilganligi va qat'iyligi; o'ziga va mehnat faoliyatiga bo'lgan talabchanlik; axloqning quyidagi me'yorlariga qat'iy rioya qilish: kamtarlik, haqqo'ylik, halollik, o'zini tuta bilishlik, oddiylik, to'g'rilik va vijdonlilik.

2. *Rahbarning jamoaga nisbatan madaniyatligi*: xalqparvarligi; fuqarolik va kasbiy burchini bajarish; o'zaro munosabatda oddiy etiket qoidalariga rioya qilish.

3. *Rahbarning jamiyatga nisbatan madaniyatligi*: yuqori darajadagi fuqarolik, vatanparvarlik va baynalmilallik; jamiyat baxt-saodati yo'lida halol mehnat qilish, jamiyat boyligini ko'paytirish haqida g'amxo'rlik qilish; qonunlarga, davlat intizomiga qat'iy rioya qilish; ijtimoiy burchni anglash, jamiyat manfaatlarini buzilishlariga nisbatan shavqatsiz bo'lish; huquqiy, moddiy va ma'naviy javobgarlikni tan olish va rioya qilish; ko'pfikrlikka ochiqko'ngilli bo'lish va uni hurmat qilish.

Rahbar xodimlarni qabul qilish madaniyatiga ega bo'lishi lozim. Har qanday muammoni muhokama qilish chog'ida o'zaro to'g'ri munosabat o'rnatish uchun rahbar hamma vaqt o'zida muayyan fazilatlar va rahbarlik uslubini hosil qilishga intilishi kerak. Kishilar bilan ochiq va to'g'ri muomalada bo'lish, do'stona munosabat o'rnatish, doim bir xil muomala qilish, mayda ishlar yuzasidan tortishmaslik, o'z xatolarini tan ola bilish va shunday fazilatlar jumlasiga kiradi.

Rahbar kengash va majlislarni olib borish madaniyatiga ham ega bo'lishi lozim. **Kengash** — bu jamoa fikri, aql-zakatini muayyan masalani muhokama qilish va oqilona qaror qabul qilish

maqsadida uyushtiriladigan majlisdir.

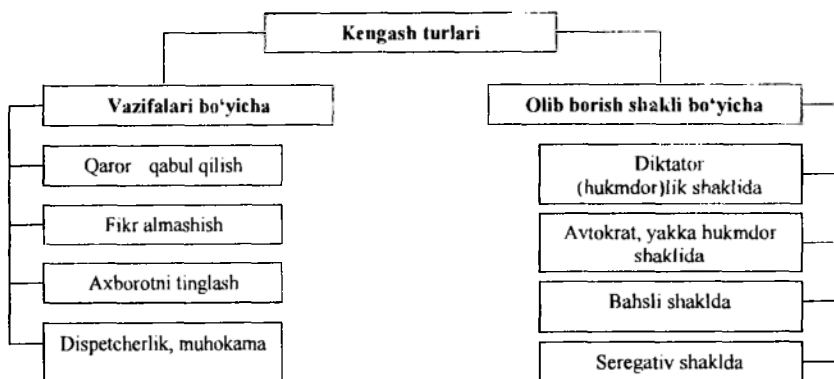
Sohibqiron Amir Temur Kengash to'g'risida shunday deydi:

... Kengash ikki turli bo'lar. Biri — til uchida aytilgani, ikkinchisi — dildan chiqqani. Til uchida aytilganini (shunchaki) eshitardim. Dildan aytilgan maslahatni esa qalbim qulog'iga quyardim. Va dilimga joylardim.

Agar (g'anim ustiga) lashkar tortmoqchi bo'lsam, urush-yarashdan o'rtaga so'z tashlab, amirlarim ko'ngillarining bu ikkovidan qay biriga moyilligini bilishga intilardim. Agar yarashdan so'z ochsalar, buning foydasini urush ziyoniga solishtirib ko'rardim. Agar urushga moyil bo'lsalar, uning naf va foydasini yarash ziyoniga taqqoslab ko'rardim; faysi biri foydaliroq bo'lsa,

Kengashning oldiga qo'yiladigan vazifa va olib borilish shakliga ko'ra turlicha bo'ladi (5.3-chizma).

Shuni unutmangki, kengash o'tkazuvchi raislar va tinglovchilar turli toifadagi kishilar, ya'ni *Rais*: bo'g'uvchi; vahimachi; chalg'ituvchi; lol qoldiruvchi. *Tinglovchi*: indamaslar; tajovuzkorlar; g'iybatchilar; bilag'onlar; haddan tashqari ishchanlar; so'nggi oyoqlar bo'lishlari mumkin.



5.3.- chizma. Kengashning vazifalari va olib borilish shakli.

Rahbar madaniyati uning minbarga chiqib soʻzlagan chogʻida, u yerda oʻzini tutishida, nutqida ham oʻz aksini topadi. Rahbar muzokaralarda ham oʻzini qanday tutishni bilishi lozim. Muzokara — bu shart-sharoit, tomonlarning talablari haqida fikr almashishni anglatadi. Muzokara — bu maxsus faoliyat turi boʻlib, oʻzining qonun-qoidalari va qonuniyatlariga ega. Bu jarayonda bir-birini oʻzaro boyitish, taraqqiy ettirish, hamkorlikda muammolarni tahlil qilish kabilarga erishiladi.

Rahbar telefonda gaplashish madaniyatini ham bilishi kerak. Telefon — bu boshqaruv aloqasi vositalaridan boʻlib hisoblanadi. Undan toʻgʻri foydalanish rahbar mehnatini osonlashtiradi va yaqinlashtiradi.

#### **5.4. Ijtimoiy masʼuliyat va etika**

Har qanday tashkilotning asosiy maqsadi foydani koʻpaytirish va ishlab chiqarish samaradorligini oshirishdan iborat. Bunda tashkilot mahsulot ishlab chiqarish va xizmat koʻrsatish funksiyasini bajaradi. Zamonaviy tashkilot atrof-muhitning murakkab bir qismi hisoblanadi va oʻzi ham mavjudligiga tubdan bogʻliq boʻlgan koʻp tarkibiy qismlarni oʻziga mujassamlashtiradi. Tashkilotning faoliyati bu tarkibiy qismlarga juda bogʻliq. Ular mahalliy jamoalar, isteʼmolchilar, taʼminotchilar, axborot vositalari, ijtimoiy guruhlar, ishlovchilar va aksiya egalari boʻlishi mumkin. Bu koʻp tabaqali ijtimoiy muhit tashkilot maqsadlariga erishishga katta taʼsir koʻrsatadi, shuning uchun tashkilot iqtisodiy maqsadlarini bu tarkibiy qismlarning iqtisodiy va ijtimoiy manfaatlari bilan birlashtirishi kerak.

Shu nuqtai nazardan tashkilotlar jamiyat oldida katta masʼuliyatga ega. Bunda samaradorlik, bandlik, foyda olishni taʼminlashdan tashqari qonunlarni buzmaslik ham amal qiladi. Shuning uchun tashkilotlar oʻz resurslarining bir qismini ijtimoiy sohaga sarflashi lozim. Tashkilotlar jamiyatni takomillashtirish uchun xizmat qilishga majburdirlar.

Tashkilotlar atrof-muhitni muhofaza qilish, sogʻliqni saqlash, xavfsizlik, inson huquqlari, isteʼmolchi qiziqishlarini himoya qilish



va boshqa shu kabi ko'p sonli sohalarda mas'uliyatni sezgan holda harakat qilishlari lozim. **Kit Devisning** ta'kidlashicha, biznes «mas'uliyatlilikning temir qonuni» bo'yicha faol ijtimoiy mas'uliyatli bo'lishi shart. Yana u shuni ta'kidlaydiki, «uzoq muddatli kelajakda kimki jamiyat mas'uliyatli deb hisoblaydigan shu yo'nalishdagi hokimiyatdan foydalanmasa, bu hokimiyatni yo'qotadi.

Huquqiy va ijtimoiy mas'uliyatlilikni farqlay olish lozim. Huquqiy mas'uliyatlilik deganda, tashkilot nima qilishi mumkin va nima qilishi mumkin emasligini belgilovchi aniq qonunlar va davlat tomonidan tartibga solinadigan me'yorlarga amal qilishi tushuniladi. Har bir masala yuzasidan yuzlab va minglab qonun va normativlar mavjud. Masalan, sanoat korxonalarini tomonidan havoga chiqariladigan zaharli moddalar miqdori chegaralari, ishga qabul qilishda diskriminatsiyaning oldini olish, mahsulot xavfsizligi bo'yicha minimal talablar, boshqa mamlakatlarga qanday turdagi mahsulotlarni sotish mumkinligi. Bu qonun va me'yorlarga bo'ysunuvchi tashkilot o'zini huquqiy mas'uliyatli sifatida tutadi, biroq uni ijtimoiy mas'uliyatli deb ham hisoblanishi shart emas.

*Ijtimoiy mas'uliyatlilik* huquqiydan farqli ravishda, tashkilot tomonidan ijtimoiy muammolarga o'z xohishi bilan ishtirokining ma'lum darajasini bildiradi. Bunday qatnashish qonun va tartibga soluvchi organlar tomonidan belgilangan talablardan tashqari yoki bu talablardan yuqori turadigan munosabat bo'yicha o'z o'rniga ega. Masalan, faraz qilaylik, qonun bo'yicha tashkilot personalining 10% ini nogironlar tashkil etishi kerak, ya'ni nogironlar ham ishga jalb qilinishi kerak. Haqiqatda esa tashkilot shu 10% li darajani ta'minlamadi. Bu tashkilot qonun bo'yicha javob beradi. Boshqa tomondan qonunga rioya qilgan tashkilot hech qanday ijtimoiy mas'uliyatlilikka ega emas deb bo'lmaydi. 10% li darajani ta'minlagan boshqa bir tashkilotni mazkur muammoni yechish nuqtai nazaridan ijtimoiy mas'uliyatli deb hisoblash mumkin. Biroq shu tashkilotning o'zi yolg'on reklama berish bilan shug'ullanishi orqali qonunni buzishi mumkin, faoliyatning bu sohasida tashkilot harakatini hatto huquqiy mas'uliyatli deb ham hisoblash mumkin emas.

*Etika (axloq)* to'g'ri yoki noto'g'ri xatti-harakatni aniqlab beruvchi prinsiplar bilan bog'liq. Biznes etikasi faqat ijtimoiy mas'uliyatli xatti-harakat muammosiga bog'liq emas. U boshqaruvchi va boshqariluvchi harakatlarining keng ko'lamli variantlariga qaratilgan. Uning e'tiborida maqsad va unga erishish uchun qo'llanadigan vosita bo'lishi mumkin.

*Menejment etikasi* — bu ishbilarmonlik etikasi bo'lib, to'g'rilikka, ochiqlikka, berilgan so'z ustidan chiqishga, amaldagi qonunchilikka muvofiq samarali harakat qilish layoqatiga asoslanadi.

Tashkilotlar rahbar va ishchilarning harakat axloqiyligi xususiyatlarini oshirish maqsadida turli tadbirlarni amalga oshirishadi. Bu tadbirlar jumlasiga axloqiy me'yorlar ishlab chiqish, axloq bo'yicha qo'mitalar tuzish, ijtimoiy tekshiruvlar o'tkazish va axloqiy harakatga o'rgatishlar kiradi.

*Axloq me'yorlari* tashkilot ishlovchilari rioya qilishi lozim bo'lgan axloq qoidalari va umumiy qadriyatlar tizimidan iborat. Axloqiy normativlar tashkilot maqsadlarini ko'zlash, normal axloq muhitini yaratish va qaror qabul qilish jarayonida axloqiy tavsiyalarni belgilash maqsadida tuziladi. Axloqiy me'yorlar man etadigan harakat turlariga pora, ta'magirlik, sovg'a, tashmachilik, tovlamachilik, kompaniya sirlarini ochish, do'stona suhbatdan olingan axborotdan foydalanish, siyosiy tashkilotlarga noqonuniy to'lovlar, tovlamachilik va boshqalar kiradi. Odatda tashkilotlar o'z ishlovchilariga axloq me'yorlarini yozma holda yetkazadilar, ba'zi tashkilotlar axloq normativlari bo'yicha ishchi guruhlarini tuzadilar.

*Ijtimoiy tekshiruvlar* tashkilot ijtimoiy harakati ta'sirlari va dasturlari to'g'risida hisobot tuzish va baholash uchun tavsiya etiladi. Ijtimoiy tekshiruv tarafdorlari, bunday turdagi hisobotlar tashkilotning ijtimoiy mas'uliyatlilik darajasi to'g'risida guvohlik berishi mumkin deb hisoblaydilar.

*Axloqiy xatti-harakatga o'rgatish.* Tashkilot tomonidan xatti-harakat axloqiyligi ko'rsatkichlarini oshirish uchun qo'llaniladigan yana bir yondashuv, rahbarlar va xodimlarni axloqiy xatti-harakat o'rgatishdir. Bunda xodimlar biznes etikasi bilan tanishtirilib, ular

oldida tugʻilishi mumkin boʻlgan axloq muammolarini qabul qilish darajasini oshiradilar.

*Firma madaniyati* — bu firma ishchilari orasida tarqatiladigan, ularning xatti-harakatini, tashkilot hayot faoliyati xarakterini belgilab beradigan qadriyatlar va maslaklar tizimi. Madaniyat nafaqat bir tashkilotni boshqasidan farqlantiradi, balki kelajakda ularning vazifalarni muvaffaqiyatli bajarilishini va faoliyatining davom etishini belgilaydi.

Tashkilotdagi yuqori madaniyat menejerga meʼyor va qadriyatlar orqali boshqarish va tez qaror qabul qilish imkoniyatini ochib beradi.

Firma madaniyatini tahlil qilishda uch asosiy tomon ajratiladi.

1. Bazisli taxminlar. Bunda tashkilot aʼzolari oʻzlarining xatti-harakatlarini bunday oqibatlardan saqlaydilar. Ular odamni oʻrab turgan muhit (guruh, tashkilot, jamiyat va h.k.) va uni boshqarib turadigan oʻzgaruvchilar (tabiat, vaqt, ish, munosabatlarning xususiyati va h.k.) bilan bogʻliq.

2. Qadriyatlar qanday xatti-harakatlarni ruxsatli yoki ruxsatsiz deb hisoblash mumkinligini koʻrsatadi. Masalan, «mijoz doimo haq».

3. Simvolika (ramz) — uning vositasida qadriyatli moʻljallar tashkilot aʼzolariga yetkaziladi.

### 5.5. Korporativ madaniyat

**Korporativ madaniyat** ancha muhim farazlar tizimi sifatida namoyon boʻladi va bu farazlar tashkilot aʼzolari tomonidan qabul qilinadi hamda odamlarga ularning xatti-harakatlari yoʻnalishlarini koʻrsatadigan aniq qadriyatlarda ifodalanadi.

Korporativ madaniyatning ikki jihati ajratiladi:

1. *Subyektiv jihat* — tashkilot muhiti va uning qadriyatlari, meʼyorlari va rollari guruhviy idroklashdan kelib chiqadi. Masalan, tashkilot qahramonlari, rivoyatlari, tarixi, marosimlari, shiori.

2. *Obyektiv jihat* — tashkilot binosi, uning dizayni, oʻrnashgan joyi, jihozlari, qulayliklari, sharoiti, qabul qilish va dam olish xonalari, avtomobillar toʻxtash joylari va h.k.

Tashkilot madaniyatini quyidagi xususiyatlar asosida ko'rib chiqish mumkin:

- kommunikatsion tizim va so'zlashuv uslubi;
- tashki ko'rinish, kiyim-bosh;
- odamlarning qanday ovqatlanishi (har kim o'zi yoki birgalikda);
- vaqtga bo'lgan munosabati va uning sarflanishi;
- odamlar orasidagi o'zaro munosabat;
- hayotga optimistik munosabatlari;
- ishchini to'liq shakllantirish jarayoni, uni o'qitilishi va qayta tayyorlanishi;
- mehnat etikasi va motivatsiya.

Korporativ madaniyatni qo'llab-quvvatlash usullari:

1. Menejer tomonidan nazorat olib borish, baho berish, e'tibor qaratishning obyekti va predmetlari.

2. Tashkilot inqirozlari va kritik holatlariga rahbariyatning javobi.

3. Rollarning modellashtirilishi, o'qitish, o'rgatish.

4. Rag'batlantirishlar va maqomlarni aniqlash mezonlari.

5. Ishga qabul qilish, xizmat bo'yicha ko'tarilish va ishdan bo'shatish mezonlari.

6. Tashkilot belgilari va marosimlar.

Marosimlar — bu jamoaning takrorlanib turadigan tadbirlari, ular ishchilarning xatti-harakatlariga ta'sir o'tkazish maqsadida aniq vaqtda va maxsus sabablar uchun o'tkaziladi. Urf-odatlar — bu marosimlar tizimi.

Firmaning bozor faoliyatidagi muvaffaqiyati uning o'z madaniyatini shakllantirish qobiliyati bilan aniqlanadi. Korporativ madaniyatning mohiyati kompaniya hamda inson qadriyatlarining mos tushishidir.

*Aloqalar etikasi* — tashkilotchilik faoliyatlarida aniq muhitni yaratib beradigan o'zaro aloqalar jarayonida sheriklar munosabatidagi qoidalar kodeksini bildiradigan ma'naviy-axloqiy kategoriya.

Tarkibiga ko'ra muloqotlar quyidagi bosqichlarga bo'linadi: qiziqishlar, nuqtai nazarlar hamda qatnashchilar pozitsiyalarini

aniq belgilab olish; takliflar hamda ularning dalil va asoslarining muhokama qilish; yaqinlashib olish, pozitsiyalarni muvofiqlashtirish, kelishuvni ishlab chiqish.

Ishbilarmonlik suhbatining aniq bosqichlarida asosan quyidagilar xarakterlanadi: muloqotlarning boshlanishi va takliflarni oldinga surish; qiziqishlarni yuzaga chiqarish va mijoz ehtiyojlarini o'rganish; bitim tuzishga, firma va muloqotlar olib borayotgan shaxsga ishonchni shakllantirish; bitimning foydasini namoyon qilish; bitimni muvaffaqiyatli yakunlash va bitim xulosasi haqida qaror qabul qilish harakatlarini shakllantirish.

Sherikni taklifni qabul qilishga ishontirish uchun quyidagi samarali yo'llardan foydalanish mumkin: muloqotlardan chetlanish; birlamchi shartlarning ko'paytirib ko'rsatilishi; aldash; holatning berk joyga borishi; muloqotlarning uzaytirilishi; aloqalardan ketib qolish immitatsiyasi; ul'timatum.

Ish bilan bog'liq aloqalarning asosiy natijasi qaror qabul qilish bo'lishi kerak. Murakkab aloqalarda bir qancha qarorlar bo'lishi mumkin. Eng muhimi, biznes-alloqalarni to'g'ri tashkil etishdir.

### **Tayanch iboralar:**

- Madaniyat
- Tashkilot madaniyati
- Rahbar
- Rahbar rollari
- Uslub, boshqaruv uslubi
- Ish uslubi
- Rahbarlik uslublari
- Etika
- Menejment etikasi
- Biznes etikasi
- Etika mezonlari
- Rahbar madaniyati
- Rahbar fazilati

- Hujjat
- Kengash
- Muzokara
- Ijtimoiy mas'uliyat
- Huquqiy mas'uliyat
- Huquqiy javobgarlik
- Korporativ madaniyat

#### **Nazorat savollari:**

1. Menejment madaniyati deganda nima tushuniladi?
2. Madaniyatning qanday turlarini bilasiz?
3. Moddiy va ma'naviy madaniyat nima bilan farqlanadi?
4. Boshqaruv xodimlari madaniyatiga qanday omillar ta'sir etadi?
5. Boshqaruvda rahbar qanday rollarni bajaradi?
6. Rahbarlik uslubiga qarab rahbarlarning turlariga izoh bering.
7. Korxonaning oxirgi ish natijasiga rahbarning ish uslubi qanday ta'sir ko'rsatadi?
8. Rahbar madaniyati deganda nima tushuniladi va unga qaysi ko'rsatkichlar orqali baho beriladi?
9. Ijtimoiy va huquqiy mas'uliyatlilik deganda nima tushuniladi? Ularning bir-biridan farqini tushuntiring,
10. Korporativ madaniyat deganda nima tushuniladi?

#### **Adabiyotlar:**

1. *Zaynutdinov Sh., Shermuhamedov A. Murakaev I.* Menejment. T.: 2005.
2. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: «Дело», 2002.
3. *Кезин А.В.* Менеджмент: методологическая культура. М.: «Гардарики», 2001.
4. *Sharifxo'jayev M., Abdullayev Yo.* Menejment. T.: «O'qituvchi», 2001.
5. Internet sayti: [www.Manaiement.ru](http://www.Manaiement.ru)

## VI BOB. MENEJERLAR FAOLIYATINI TASHKIL ETISH

### 6.1.Menejer va uning vazifalari

Menejer — bu maxsus tayyorgarlik ko‘rgan, boshqarishning sir-asrorlari, qonun-qoidalarini puxta egallagan malakali mutaxassisdir. Menejer bu yollanma boshqaruvchi bo‘lib, alohida ijtimoiy qatlamga mansub bo‘ladi.

Kompaniya, firma, korxonada, bank, moliya muassasalarining ijroiya hokimiyatiga ega bo‘lgan boshqaruvchi, direktor, rahbar, mudir, ma‘muriy boshqaruvchilar **menejerlar** deb yuritiladi.

Menejerlar boshqaruv pog‘onasiga binoan uch toifaga bo‘linadi:

- Yuqori pog‘ona menejerlari.
- O‘rta pog‘ona menejerlari.
- Quyi pog‘ona menejerlari.

Yuqori pog‘ona menejerlari firma istiqbolini belgilash, uning kelajagi uchun ahamiyatli chora-tadbirlarni ishlab chiqish bilan shug‘ullanadi. Bir so‘z bilan aytganda firma rejasini ishlab chiqadi va uni amalga oshiradi.

O‘rta pog‘ona menejerlari firma faoliyatining ayrim tomonlarini, chunonchi, ishlab chiqarish, tovarlarni sotish, narx belgilash, moliya faoliyati, yangi tovarlarni o‘zlashtirish, texnologiyani qo‘llash, mehnatni tashkil etish kabilarni boshqarish bilan shug‘ullanadi.

Quyi pog‘ona menejerlari quyi bo‘g‘inda, masalan, sex, bo‘lim, brigada doirasida ishni tashkil etish, kunlik, haftalik, oylik, choraklik ish topshiriqlarining bajarilishini boshqarib turadi.

To‘g‘ri, korxonani boshqarish bevosita mulk egasining vazifasi deyish mumkin. Ammo boshqarish uchun mulk egasi bo‘lish shart emas. Boshqarish vazifasini korxonada egasining o‘zi yoki yollangan, ammo mulkdor nomidan ish qiluvchi menejer bajaradi.

Iqtisodiy aloqalar murakkablashgani sari menejer xizmatiga talab oshadi, o‘z ishining ustasi bo‘lgan maxsus ijtimoiy toifa

— menejerlar toifasi paydo boʻladiki, uning alohida ijtimoiy maqomi bor. Menejer gʻoyat murakkab, oʻta masʼuliyatli ish bilan shugʻullanishi, firmaning hayot-mamotiga javobgar boʻlganligi uchun ham yollanib ishlovchilar orasida eng katta xizmat haqi oladi.

Boshqaruv funksiyalarini bajarishda va jamoat ishlab chiqarishida zamonaviy menejer:

- rahbar — diplomat;
- rahbar — murabbiy, tarbiyachi;
- rahbar — inson;
- rahbar — tadbirkor;
- rahbar — innovator sifatida maydonga chiqadi.

**Menejer** — oʻziga boʻysungan xodimlarni professional tarzda boshqaruvchi rahbar. Professionallik quyidagi vazifalarning bajarilishini talab etadi:

√ Maqsad va vazifalarning aniq qoʻyilishi va ularga erishish yoʻlini tanlash.

√ Ishni tashkil etish, tizim va boshqaruv tizimini samarali shakllantirish.

√ Jamoaga odamlarni tanlash va motivlashtirish tizimini yaratish.

√ Mehnat natijalarini oʻlchash, ularni tahlil qilish, baholash va sharxlashni amalga oshirish,

√ Xodimlar malakasi oʻsishini ragʻbatlantirish va oʻzining shaxsiy malakasini ham oshirish,

√ Tashkilotda munosabatlar hamda xatti-harakat qoida va meʼyorlarini ishlab chiqish.

Menejerning asosiy javobgarlik sohalari strategiya, struktura va personal hisoblanadi.

Menejer oldida turgan vazifalar toʻplamini tahlil qilish, rahbar ega boʻlishi lozim boʻlgan asosiy fazilatlarini shakllantirish imkonini beradi.

1. Professional bilimlar: mutaxassislik boʻyicha bilimlar; umumiy menejment; tashkilot funksiyalari.

2. Odamlarni boshqarish mahoratini aniqlab beradigan fazilatlar:



ishontirish kuchi; o'zining istagiga erishish qobiliyati; hamkorlikka tayyor turish; hushyorlik va intuitsiya; kommunikabellik.

3. Fikrlash qobiliyati: analitik va yaxlit fikrlash; ijodiy qobiliyatlar; mantiqiy xulosalar chiqarish qobiliyati.

4. Maqsadga erishishga qaratilgan xatti-harakat: qat'iylik va chidamlilik; harakatlar erkinligi; tashabbus; kar'erizm; stressli vaziyatlarda tura olish qobiliyati.

5. Ma'muriy qobiliyatlar: rejalashtirish; qaror qabul qilish; tashkilotchilik qobiliyatlari.

## **6.2. Menejer mehnatini tashkil qilish**

Menejer mehnatini tashkil qilish talabi bo'yicha boshqaruv apparatidagi har bir boshqaruvchi iloji boricha cheklangan va yetarli darajada bir xil ishga ega bo'lishi kerak. Bu aniq amaliy tajriba to'planishida yordam beradi. Ixtisoslashtirishda xodimning malakasi oshadi.

Mehnatni tashkil etish boshqaruv organlari va boshqaruv apparati bo'linmalari ishchilari orasida munosabatlarni o'rnatishni taqozo etadi. Menejerlar mehnatini tashkil etish va taqsimlash tizimi bo'linmalar haqidagi nizom va boshqaruv apparati xodimlarining lavozim yo'riqnomalarida o'z ifodasini topadi. Tashkilotlar to'g'risidagi qonun asosida tashkilot va uning bo'linmalarida har bir rahbar, mutaxassis va texnik xodim uchun aniq lavozim yo'riqnomalari ishlab chiqiladi. Lavozim yo'riqnomalari xodimlarning ma'muriy va funksional munosabatlarini, huquq va majburiyatlarini, yakkahokimlik tamoyili asosida lavozimli shaxslarning bo'ysunuvchanligini, berilgan ishga javobgarlikni belgilab beradi. Ishlab chiqarishni, mehnatni va boshqarishni mukammallashtirish bilan bog'liq bo'lgan o'zgarishlarni hisobga olish uchun nizom va lavozim yo'riqnomalarini vaqt-vaqti bilan tuzatib turish kerak.

Ishlab chiqarishni boshqarishda foydalaniladigan axborotlarning muhim shakli — bu yozma axborot, ya'ni hujjatdir. Boshqaruv ishi texnologiyasida hujjatlar bilan ishlash (70 % ish vaqti) katta hajmni egallaydi. Hujjatli axborot ishlab chiqarishni boshqarishning

barcha jarayonlariga singib ketadi. Hujjatlarsiz boshqarishning bironta ham funksiyasi muvaffaqiyatli amalga oshmaydi. Barcha boshqarish xodimlari u yoki bu tarzda hujjatli axborotni qayta ishlashda band bo'ladilar. Mutaxassislarning anchagina qismi uchun esa bu ish ular mehnatining asosiy mazmunini tashkil etadi. Bu hujjatlar aylanishini doimiy mukammallashtirish zaruriyati bilan aniqlanadi.

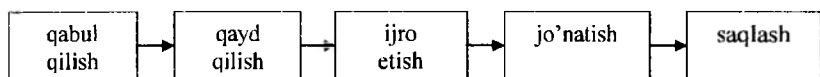
Hujjatlashtirish va ish yuritishning ahamiyati ikkita omil bilan belgilanadi. Birinchidan, boshqaruv mehnatining umumiy hajmida ish yuritish operatsiyalarining salmog'i katta bo'lib, 30-60 foizgacha yetadi. Yirik va o'rta korxonalarni boshqarish jarayonida minglab xilma-xil hujjatlardan foydalaniladi. Ishlab chiqarishga oid operatsiyalarning aksariyati hujjatlashtirish yordamida boshlanadi, amalga oshiriladi, nazorat qilinadi, tartibga solinadi va nihoyasiga yetkaziladi. Ikkinchidan, ish yuritishning ahamiyati korxonaning texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlariga, tezkorlikka, boshqaruv xodimining mehnatiga, madaniyatiga, tejamkorligiga va hokazolarga uning bevosita ta'sir o'tkazishi bilan belgilanadi. Ish yuritish ijroni ta'sirchan nazorat qilishda muhim rol o'ynaydi. Hujjatlar huquqiy ahamiyatga ega. Hujjatlashtirish va ish yuritishni yaxshi yo'lga qo'ymay turib, korxonani rejali boshqarib bo'lmaydi.

Hujjatlar ikki guruhga ajratiladi. Birinchi guruhga korxonalarining farmoyish berish va ijro etish jarayonida tuziladigan hujjatlari kiradi. Bular tashkiliy farmoyishli hujjatlashtirish bo'lib, unga tashkiliy hujjatlar (nizom, qoida, qo'llanma), farmoyishlar (qaror, buyruq, yechimlar), ma'lumot — axborotlar (xat, akt, hisobot) kiradi. Ikkinchi guruhdagi hujjatlar boshqarishning har bir maxsus funksiyasiga xos hujjatlar (moliya, buxgalteriya hujjatlari), shuningdek transport, aloqa, statistiga, yurisprudensiya hujjatlari va hokazodan iborat.

Menejer mehnatiga axborotlar grafik jadvalining oqilonaligi va korxonada hujjatlashtirishni tashkil etish texnologiyasi katta ta'sir ko'rsatadi. Bunday ta'sirni birlashtirish evaziga hujjatlar oqimi instansiyalari sonining qisqartirishini ko'rsatish mumkin, natijada

asossiz kelishuvlar tugatiladi. Agar kelishuvlar zarur bo'lsa, unda hujjatlar oqimi ketma-ketligining o'zgartirilishi samarali hisoblanadi. Hujjatlar oqimi muddatining qisqartirilishi oqim texnologiyasi bilan aniqlanadi va oqilona o'rnatiladi. Rahbar boshqalarga ishonib bo'lmaydigan hujjatlarga o'zi qo'l qo'yishi zarur. Ancha vaqtni xatlar tayyorlash bilan bog'liq bo'lgan standart blanklar, tekstlar qo'llanilishi orqali (40-50 % gacha) tejashga erishish mumkin. Korxonalar va tashkilotlar o'rtasidagi yozishmalarda javob xati yozish o'rniga kelgan hujjatni javobi bilan qayta uzatish amalda ko'p qo'llaniladi.

Hujjatlar bilan ishlash menejering juda ko'p vaqtini band etadi. Hujjatlar bilan olib boriladigan butun ish bir qancha bosqichlardan iborat (6.1-chizma). Hujjatlarni



6.1-chizma. Hujjatlar bilan ishlash jarayoni.

Korxonaga kelgan hujjatlar *kirish korrespondensiyasi* deb ataladi. Qabul qilingan korrespondensiyaning manzil bo'yicha kelganligi tekshirilishi va konvertlar, hujjatlarga zarar yetkazilmagan holda ochilishi kerak. Biror shaxsga atalgan konvertlarni ochish tavsiya etilmaydi. Korrespondensiyani qayd qilishda jurnal va kartochka tizimi qo'llaniladi. Jurnalda hujjatlar kelishi tartibi qayd qilinadi. Bunday usulni hujjat oboroti uncha katta bo'lmagan (bir kunda 10-15 ta xat olinadigan) korxonalarda qo'llash tavsiya etiladi.

Kartochka usuli zamonaviy usullardan biri bo'lib, eng kam mehnat sarflagan holda hisobga olish, nazorat qilish va axborot-malumotnoma qidiruv ishlarining puxta tizimini tashkil qilish, hujjatlar aylanishi vaqtini qisqartirish imkonini beradi.

Ish korrespondensiyasi *ijro etilish* xususiyatiga ko'ra ikki qismga bo'linadi. Birinchi qismi korxonaga rahbariga beriladi. U har bir hujjat bo'yicha ijro etish tartibi, muddatlari va ijrochilar haqida ko'rsatma beradi. Qolgan korrespondensiyasi tarkibiy bo'linmalar rahbarlariga yuboriladi. Bu yerda ijrochilar haqidagi masala

hal etiladi. Hujjatlarning ijro etilishini nazorat qilishni yaxshi uyushtirish muhim ahamiyatga ega. Shu maqsadda maxsus nazorat kartotekalarini qo'llash g'oyat qulaydir.

Korxonada jo'natiladigan hujjatlar **chiqish korrespondensiyasi** deyiladi. Har bir hujjatda indeks bo'lishi shart. Bu narsa boshqa muassasalar bilan yozishmalarda ularni ko'rsatish hamda qidirib topish imkonini beradi.

Ijro etilgan hujjatlar ma'lum bir tizimda **saqlanadi**. Hujjatlar xronologik yoki nominal belgiga ko'ra joylashtirilishi lozim.

Nominal belgi - bunda hujjatlar vazifasiga yoki nomiga ko'ra (hisobotlar, aktlar, qarorlar, buyruqlar va h.k.) birlashtiriladi.

Hujjatlar muayyan oqimda harakat qiladi. Hujjatlar oqimi deyilganda hujjatlarning belgilangan izchillikda tayyorlangan paytdan boshlab korxonadan jo'natilgunga qadar yoki arxivga topshirilgunga qadar harakati tushuniladi. Hujjat oborotini tartibga solish uchun axborot oqimini, uning barqarorligini, paydo bo'lishi va vazifasini o'rganish lozim. Hujjat oborotini takomillashtirish ko'p jihatdan korxonaga rahbari yoki menejerga bog'liqdir. Bundan tashqari korxonaga kiradigan axborotlar anchani tashkil etadi. Bu vaziyatda axborotni «filtrlash» juda muhimdir. Rahbarga faqatgina ayni damda qaror qabul qilishi uchun zarur bo'lgan axborotlar yo'naltirilishi kerak. Bu bosqichda rahbarga kotib yoki referant katta yordam berishi mumkin, chunki ular axborotni bajaruvchilarga taqsimlaydi. U barcha boshqaruv organlari va bo'linmalar faoliyatini yaxshi biladigan malakali mutaxassis bo'lishi kerak.

Imkoni boricha mavjud qonun chegarasida ijrochilarga hujjatlarni imzolashda huquq berish o'rindir. Bu rahbarning bo'sh vaqtini ko'paytirib, xodimlarning tashabbusi va mas'uliyatini oshiradi.

O'sayotgan axborot hajmi va hujjatlar oqimi sharoitida menejer mehnatini avtomatlashtirish va komputerashtirish katta ahamiyat kasb etadi. Mutaxassislar fikricha 80 % ga yaqin ish boshqaruv apparatida tashkiliy, komputer texnikasi va aloqa vositalari yordamida amalga oshirilishi mumkin.

Menejer mehnatini yanada takomillashtirish va mukammal-

lashtirish yo'lidagi asosiy yo'nalish bu mehnat sharoitini yaxshilash, ish joyini tashkil etish hamda ish xususiyati, ishning ahamiyati, bo'linmalarning funksional aloqalarini hisobga olgan holda rejalashtirishdir.

Boshqaruv apparati xodimlariga sharoit yaratishda sanitar-gigiyenik me'yorlarga rioya qilish, harorat, namlik darajasi, yorug'lik, to'g'ri ish tartibi va dam olish katta ahamiyatga ega. Umuman, boshqaruvning samaradorligi rahbarning o'z funksiyalarini muvaffaqiyatli bajarishiga bog'liq. Zamonaviy menejerdan yangi ilmiy va texnik qarorlar qabul qilish, boshqarish va mehnatni tashkil etishda ilg'or usullardan foydalanish, ishlab chiqarish zaxiralarini ijodiy izlash zamon talablaridandir. Menejer o'zida tashkilotchi, tarbiyachi, izlanuvchi va ma'muriy xususiyatlarni jam etishi zarur.

Menejerlar foliyatining 70 % ini turli majlislar band etadi. Shuning uchun majlislarni to'g'ri tashkil etish uchun quyidagi talablarga amal qilish zarur:

1. Majlis mavzusi shunday masaladan iborat bo'lishi kerakki, bu masala faqatgina jamoa bilan hal etiladigan bo'lsin. Mavzuni muhokama qilish bitta majlis bilan chegaralanishi lozim.

2. Majlis qatnashchilari muhokama etilayotgan masalani hal etish uchun yetarli malaka va bilimga ega bo'lishlari zarur.

3. Majlis mazmuni bilan oldindan barcha qatnashchilarni ogoh qilish lozim, chunki ularga qatnashish uchun yetarlicha material tayyorlashga vaqt kerak bo'ladi.

4. Majlis qatnashchilar o'z ish kunlarini rejalashtira olishlari uchun majlis o'tkazish kuni, joyi, vaqtini oldindan aniq ko'rsatish lozim.

5. Majlis rahbari oldindan majlis maqsadi va o'tkazish shaklini o'ylab olishi zarur.

Shuningdek, majlis jarayoni, erkin rasmiy muhokamalar o'tkazish uchun sharoitlarni yaratish ham muhimdir.

Rahbar mehnati samaradorligini ta'minlovchi omillardan yana biri qabul qilingan qarorlar amalga oshirilishini nazorat qilishni tashkil etishdir. Nazorat rahbarning doimiy funksiyasi hisoblanib, uning ish rejasida hisobga olinishi zarur va materiallar bilan rasmiy

tanishib chiqish, shaxsiy ma'ruza uchun chaqiruv, inspeksion tashriflar xarakteridan iborat. Nazoratning eng qulay shakli maxsus muddatli kartochkalar yordamida topshiriqlarni hisobga olish hisoblanadi. Rahbar boshqaruv apparati va jamoa uchun tinch ish muhitini yaratishi zarur, chunki bunga butun boshqaruv tizimi va ishlab chiqarish samaradorligi bog'liq bo'ladi.

### **6.3. Menejrlarning ishbilarmonligini baholash**

Boshqaruv lavozimida ishlayotgan xodimning insoniy xususiyatlari, intellektual salohiyati, ishbilarmonlik va professional qobiliyatlarini adolatli baholash bugungi kunning eng dolzarb va asosiy talablaridan biridir. Baholashning belgilab qo'yilgan tartibi «attestatsiya» deb ataladi. U mutaxassislarining lavozimga layoqatini, malakasini, bilim darajasi va xulq-atvorini aniqlashga va shu asosda ishga tayinlash yoki unvon berishga, shuningdek, ishdan chetlatishga xizmat qiladi.

Attestatsiya jarayonida xodimlarning malakasiga, bajarayotgan ishiga yoki lavozimiga loyqligiga xolisona baho berilishi kerak.

Attestatsiya qilinayotgan xodimning ishiga baho berishda uning reja topshiriqlarini bajarishdagi shaxsiy xizmati, mehnat intizomi, o'z vazifasini sidqidildan bajarishi kabilar inobatga olinishi zarur. Bunda asosan, menejerning intellekti, bilimdonligi, kasbiy bilimi va tajribasi, tashkilotchilik qobiliyati va tajribasi, kirishimliligi, shaxsiy xislatlari va qobiliyati, sog'lig'i va ish qobiliyati, tashqi ko'rinishi va o'zini tuta bilishi kabi xususiyatlariga baho beriladi. Ana shular asosida attestatsiya o'tkazuvchilar ochiq ovoz berish yo'li bilan quyidagi baholarni berishi mumkin:

- bajarayotgan lavozimiga loyiq;
- xodim ko'rsatilgan nuqsonlarni keyingi o'tkaziladigan attestatsiyagacha yo'qotsa, bajarayotgan lavozimiga loyiq;
- egallab turgan lavozimiga loyiq emas.

Attestatsiya menejrlarning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baholash usuli bo'lishi bilan birga ularni qayta tayyorlash bilan ham chambarchas bog'liqdir.

Menejerlar ishbilarmonligini nafaqat attestatsiya orqali balki reyting orqali ham baholash mumkin. «Reyting» soʻzi ingliz tilida «baho» maʼnosini anglatadi. Uni qoʻllash zamirida xodimlarni ularning malakasi, bilim darajasi, ish tajribasi, xulq-atvori va xislatlari darajalariga qarab reyting ballarini aniqlash va ularga baho berish gʻoyasi turadi. Reyting usuli orqali menejerlarning ijtimoiy va ishchanlik, kasbiy mahorati va bilimi, shaxsiy sifatleri va obroʻsi kabi xususiyatlariga baho berish mumkin.

**Ijtimoiy va ishchanlik sifatleri:** prinsipiialligi; burchini bilishi; ishga prinsipiial yondashuvi; uddaburonligi; ishbilarmonligi; irodasi; matonati; ishni qiyomiga yetkazish qobiliyati; oʻziga nisbatan talabchanligi; qoʻl ostidagilarga nisbatan talabchanligi; masʼuliyatni sezish darajasi; mehnat unumdorligi; mehnat sifati; dadillik, qatʼiylik darajasi; gʻayratliligi; mehnatsevarligi; jamoani jipslashtirish qobiliyati; vijdonliligi; intizomliligi; jamoada yuqori darajada intizomni saqlay olish qobiliyati; qaror qabul qilishdagi mustaqilligi; kishilar tashvishi haqida oʻylashi; tashabbuskorligi.

**Kasbiy mahorati va bilimi:** novatorligi; ish tajribasi; texnika va texnologiya sohasini bilish darajasi; iqtisodiyot sohasini bilish darajasi; boshqarish sohasini bilish darajasi; psixologiyani bilish darajasi; sotsiologiyani bilish darajasi; pedagogikani bilish darajasi; lavozimiga oid bilimlarni bilish darajasi; umumiy maʼlumoti; madaniyatliligi; oʻz mahoratini oshirishga boʻlgan intilishi; qoʻl ostidagi xodimlar malakasini oshirishga munosabati.

**Shaxsiy sifatleri:** sogʻligʻi; ish qobiliyati; oʻz qadrini bilishi; adolatliligi; halolligi; oʻzini tuta bilishi; sabrliligi; murakkab, ogʻir vaziyatdan chiqa olish qobiliyati; kirishimliligi; axloqiy barqarorligi; kamtarinligi; hazilkashligi.

**Obroʻsi:** mutaxassis sifatida; rahbar sifatida; tarbiyachi sifatida; inson sifatida.

Menejerlarning ishbilarmonligi va shaxsiy xususiyatlarini yana ham obyektiv baholash uchun attestatsiya va reyting usulidan tashqari boshqaruv amaliyotida uch guruhga boʻlinadigan turli xil usullar qoʻllaniladi:

**1-guruh.** Xodimning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baholaydigan, obyektiv xususiyatga ega bo'lgan ta'rif beruvchi yoki sifat usullarini o'z ichiga oladi. Ularga «Xodimlar shaxsiy varag'i» va «Tarjimai hol»dagi boshqaruvchi lavozimiga da'vogarlik qiluvchi nomzodning tarjimai holini o'rganish yoki rahbarlardan o'sha odam haqida ma'lumot yig'ish kiradi.

**2-guruh.** Xodimning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini yetarli darajadagi obyektivlikdan miqdoriy bahosi aniqlanadi. eng ko'p tarqalgan usul ball bo'yicha baholash usulidir. Bu usul bo'yicha xodimning har bir bajargan vazifasi va erishgan yutuqlariga qarab ballar qo'yib boriladi va o'rtacha ball chiqarib aniqlanadi.

**3-guruh.** Yuqoridagi 2 ta guruhni, ya'ni ta'rif beruvchi va miqdoriy usullarni o'z ichiga oladi. Ulardan eng ko'p tarqalgani test usuli bo'lib, oldindan tayyorlab qo'yilgan masalalar natijalariga qarab baho beriladi. Ishbilarmonlik o'yinlari usuli — qo'yilgan ishlab chiqarish masalasi yoki nizoli vaziyatga berilgan to'g'ri javobga qarab baho qo'yiladi. Rahbarning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baholash uchun kamida 2 ta qo'l ostida ishlovchi xodim, 2 ta yuqori turuvchi rahbar va 2 ta hamkasbining bergan bahosi hisobga olinadi. Oxirgi natijaviy bahoni komissiya beradi.

Umuman olganda, har bir rahbar, menejer yoki xodim ish jarayonida doimo bilimini kengaytirib, tajribasini oshirib, yangilikka intilib, ish uslubini doimo takomillashtirib borishi lozim. Menejer o'z faoliyatini zamon talablaridan kelib chiqqan holda amalga oshirishga harakat qilishi shart. Shundagina u har qanday attestatsiyadan muvaffaqiyatli o'tib, yuqori reyting ballari olishga muvaffaq bo'ladi.

#### **Tayanch iboralar:**

- Menejer
- Menejer mehnati
- Menejer vazifalari
- Menejer va tadbirkorlik



- Hujjat bilan ishlash
- Muhokamalarni olib borish
- Attestatsiya
- Reyting

### **Nazorat savollari:**

1. Menejer mehnati deganda nima tushuniladi va u qanday baholanadi?
2. Menejer mehnatiga qanday talablar qo'yiladi?
3. Menejerning asosiy vazifalariga nimalar kiradi?
4. Menejer mehnatini oqilona tashkil qilish mumkinmi?
5. Menejerlarning ishbilarmonligini qanday baholash mumkin?
6. Zamonaviy menejerlar qanday sifatiy fazilatlariga javob berishi kerak?
7. Zamonaviy menejer ishni qanday tashkil etishi zarur?
8. Menejer mehnati samaradorligini oshirishning qanday asosiy yo'nalishlari mavjud?

### **Adabiyotlar:**

1. Zaynutdinov Sh., Shermuhamedov A., Murakaev I. *Menejment*. T.: 2005.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. М.: Дело, 2002.
3. Sharifxo'jayev M., Abdullayev Yo. *Menejment*. T.: «O'qituvchi», 2001.

## VII BOB. MENEJMENTNING TASHKILY TUZILISHI

### 7.1. Menejment tuzilishi haqida tushuncha

«*Struktura*» lotincha soʻz boʻlib, narsalar tarkibiy qismlarining oʻzaro bogʻliq ravishda joylashishi, tuzilishini bildiradi.

Menejment strukturasi deganda menejment maqsadlarini amalga oshiruvchi va funksiyalarini bajaruvchi bir-biri bilan bogʻlangan turli boshqaruv organlari va boʻgʻinlarining majmui tushuniladi.

Boshqarishning maʼlum bir vazifalarini hal qilish uchun muayyan organlar tuziladi. Boshqarish organlari tizimi, quyi organlarning yuqori organlarga boʻysunishi va ular oʻrtasidagi oʻzaro aloqa boshqarish strukturasi tushunchasini tashkil etadi. Bunday struktura odatda «Boshqaruv apparati strukturasi» deb yuritiladi. U biron-bir boshqaruv organining boʻlimlari tarkibini bildiradi.

Boshqarish tarkibi *ishlab chiqarish strukturasi* bilan ham ifodalanadi. Bunda boshqarishni tashkil etishning dastlabki va belgilovchi omili ishlab chiqarish jarayoni boʻlib hisoblanadi. U oʻzaro bogʻlangan asosiy, yordamchi va xizmat koʻrsatuvchi jarayonlardan iborat boʻlib, bu jarayonlar boʻlimlar va xodimlar oʻrtasida mehnat taqsimotini talab qiladi. Shu maqsadda ishlab chiqarish boʻlimlari va ularga xos boʻlgan boshqaruv apparati tuziladi. Boʻlimlar yigʻindisi, ularning tarkibi va oʻzaro aloqa shakllari korxonalarining ishlab chiqarish strukturasi tashkil etadi. Har bir korxonada oʻziga xos ishlab chiqarish strukturasi egadir. Boshqarishning maqsadlari, funksiyalari, vazifalari, obyektlari va organlari uning tashkiliy strukturasi belgilab beradi.

Tashkiliy tuzilishlarni hosil qiladigan boshqarish organlari boshqaruv boʻgʻinlari va boshqaruv bosqichlari shaklida boʻladi.

*Boshqarish boʻgʻini* — boshqarishning ayrim yoki qator funksiyalarini bajaruvchi mustaqil strukturasi boʻlimlaridir. Bu boʻlimlar oʻrtasidagi bogʻlanish va aloqalar gorizontal xarakterga ega. *Boshqarish bosqichi* — bu iyerarxiyaning muayyan darajasida amal qiladigan boʻgʻindir. Masalan:

## Vazirlik birlashma korxonada sex uchastka

Boshqarish bosqichlari bir boshqarish bo'g'inining ikkinchisiga odatda, quyi bo'g'inining yuqori bo'g'inga izchillik bilan bo'ysunishini ko'rsatadi.

### *Menejment strukturasi belgilovchi omillar*

1. Strukturani aniqlovchi belgilar: menejment maqsadi; menejment funksiyalari va vazifalari; xizmat qilinadigan mintaqalar va iste'molchilar guruhi; ish vaqti tartibi, interval va boshqalar.

2. Strukturaga ta'sir qiluvchi omillar: tashqi muhit; texnologiya; korxonaning katta-kichikligi; biznes strategiyasi; xodimlar soni; qabul qilinadigan qarorlar tizimi; shakllangan struktura va boshqalar.

3. Strukturani optimallashtiruvchi belgilar: yuqori malakali xodimlarga ega bo'lgan, unchalik katta bo'lmagan bo'limlar va bo'g'inlar; ko'p bo'lmagan boshqaruv bo'g'inlari; o'zgarishlarga nisbatan sezgirlik va hozirjavoblik; yuqori darajadagi unumdorlik; past darajadagi xarajatlar; ish jadvalining bevosita iste'molchilarga moslashtirilishi va h.k.

Bulardan ko'rinib turibdiki, boshqarish strukturasi aniqlovchi eng dastlabki belgilardan boshqarish maqsadi, funksiyalari va vazifalari hisoblanadi. Shuni alohida ta'kidlash lozimki, ko'pgina hollarda yangi korxonada yoki muassasalarni tuzish paytida avval boshqarish bosqichlari va bo'g'inlarning tarkibi, boshqarish apparati shtatlari belgilanadi, keyin ular o'rtasida funksiyalar taqsimlanadi. Lekin bu jarayon aksincha bo'lishi kerak, ya'ni dastlab maqsadga binoan funksiyalar soni aniqlanishi, keyin esa, boshqarish strukturasi tashkil etishga kirishish kerak. Agar funktsiya miqyosi uncha katta bo'lmasa, u holda mazkur korxonada biron-bir bo'linmani tashkil qilishga yoki qo'shimcha lavozimni kiritishga hojat bo'lmaydi.

Har bir tuzilmada rasmiy va norasmiy aloqalar mavjud. Rasmiy aloqalar, avvalo vertikal aloqadir. Ular rahbarlik va bo'ysunish turlariga qarab bir-biridan farq qiladi. Agar rahbarlik to'laqonli bo'lib, quyi organ quyi faoliyatga doir barcha masalalarga daxldor bo'lsa, bunday aloqa **chiziqli rasmiy aloqa** deb ataladi.

Agar rahbarlik cheklangan bo'lib, quyi organ faoliyatga doir o'zining masalalariga daxldor bo'lsa, bunday aloqa **funksional vazifaviy rasmiy** aloqa deb ataladi.

Organlar o'rtasidagi vertikal aloqadan tashqari gorizontal aloqalar ham mavjud, ular muvofiqlashtirish, uyg'unlashtirish va hamkorlik qilish tarzidagi aloqalardir.

Menejment tuzilishida asosiy o'rinni hokimiyatga tayanadigan rasmiy aloqalar egallaydi. Lekin norasmiy aloqalar ham muhimdir. Ba'zan ular tashkilotning ishini yo'lga qo'yishda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ladi. Norasmiy aloqalar turli xilda bo'lishi mumkin. Bular jumlasiga korxonadagi qarindoshlik aloqalari, unda tarkib topgan umumiy manfaatlar, masalan, kasblar, qiziqishlar, sport bilan shug'ullanish yoki do'stona munosabatlar, birga o'qiganlik va boshqalar kiradi. Norasmiy aloqalar ham e'tibordan chetda qolmasligi kerak. Norasmiy aloqalarning salbiy jihatlari ham bor. ehtiyotkorlik, sezgirlik bo'lmagan joyda guruhbozlik, mahalliychilik, qarindosh-urug'chilik va shunga o'xshash ko'rinishlarning sodir bo'lishi hech gap emas.

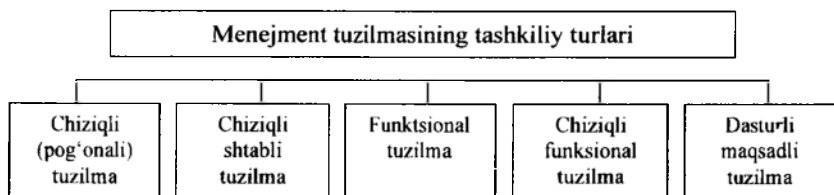
Menejment tashkiliy tuzilishini qurishda asosiy 3 guruhdagi omillar ta'sir etadi: tashqi muhit ta'siri; boshqaruv mehnatining ixtisoslashuvi; markazlashuv va nomarkazlashuvning nisbati.

Tuzilishni qurishga ta'sir etuvchi yana bir umumiy omil markazlashgan va nomarkazlashgan boshqaruv darajasi hisoblanadi, bu esa ishlab chiqarish xususiyati va turiga bog'liq. Bulardan qaysi biri yaxshi ekanligini aytish qiyin, chunki tuzilishni tashkil etishda ularning nisbatini aniqlash faqatgina vaziyatga bog'liq bo'ladi.

## **7.2. Tashkiliy tuzilma turlari**

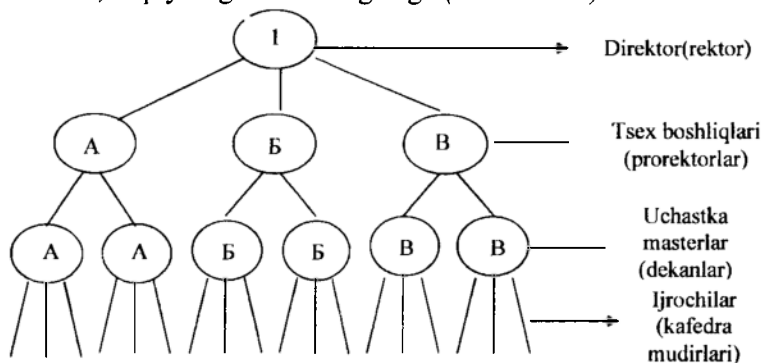
Oldingi paragrafdagi keltirilgan qoidalar va omillar ta'sirini inobatga olgan holda boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini loyihalash mumkin. Ularning asosiy turlari sifatida quyidagilarni keltirish mumkin: chiziqli (pog'onali), chiziqli-shtabli, funksional, chiziqli-funksional, dasturli maqsadli, chiziqli mahsulotli (divizional), matritsali, loyihali, xoldingli tuzilmalar.

Menejmentning quyidagi asosiy tashkiliy tuzilmalari ma'lum:



7.1 - chizma. Menejment tuzilmasining tashkiliy turlari.

*Chiziqli tashkiliy tuzilma* menejment tuzilmasining eng sodda turi bo'lib, u quyidagi ko'rinishga ega (7.2-chizma).



7.2-chizma. Menejmentning chiziqli tuzilmasi.

Bunda menejmentning hamma funksiyalari korxonahabari (1) qo'lida to'planib, barcha quyi rahbarlar (A, B, V) va ishlab chiqarish bo'g'inlari ( $A_1, A_2; B_1, B_2; V_1, V_2$ ) unga bo'ysunadi. Har bir rahbar o'ziga ishonib topshirilgan bo'linma faoliyatini yakkaboshchilik asosida boshqaradi va barcha zarur qarorlarni mustaqil ravishda qabul qiladi. Bo'ysunuvchi xodimlar faqat o'zlarining bevosita rahbarlarining farmoyishlarini bajaradilar. Yuqori turuvchi rahbar xodimlarga ularning bevosita boshlig'ini «chetlab» murojaat qilmasligi kerak. Masalan, korxonahabari sex boshlig'ini chetlab masterga buyruq bermasligi kerak. Shu tariqa rahbarlikning vertikal chizig'i va bo'ysunuvchilarga ta'sir ko'rsatishning to'g'ridan-to'g'ri

yo'li ochiladi. Chiziqli struktura boshqaruvda ixtisoslikning yo'qligi bilan xarakterlanadi va amaliyotda sof holda kam qo'llaniladi.

Chiziqli strukturaning o'ziga xos ijobiy tomonlari hamda salbiy kamchiliklari mavjud (7.1-jadval).

7.1-jadval

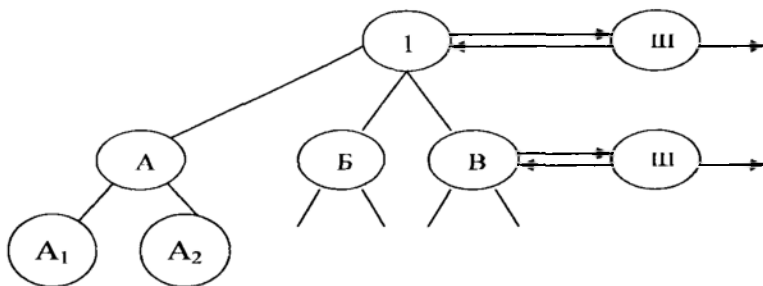
### Chiziqli tuzilmaning ijobiy va salbiy tomonlari

| Ijobiy tomonlari   | Salbiy tomonlari   |
|--|--|
| <p>√ Bunday tuzilishda bir-biriga zid, chalkash topshiriqlar berilish hollarini kamaytiradi.</p> <p>√ Yakkaboshchilikni va shaxsiy javobgarlikni mustahkamlaydi.</p> <p>√ Bu struktura oddiy, puxta va tejamlidir.</p> <p>√ Boshqariluvchi obyekt ishiga kam kishi aralashadi.</p> <p>√ Vazifalar tezkor hal etiladi butun tizim samarali ishlaydi.</p> <p>√ Xodimlar faqat o'z rahbariga hisobot beradilar, natijada ijrochilik va intizom darajasi ancha oshadi.</p> | <p>√ Bunday tuzilish oddiy, barqaror masalalarni yechishga mo'ljallanganligi sababli uning doirasida majmuaviy masalalarni hal qilish ancha qiyin kechadi.</p> <p>√ Bunday sharoitda rahbarlar ko'proq tezkor ishlar bilan band bo'lib, strategik majmuaviy muammolarni e'tibordan chetda qoldiradilar.</p> <p>√ Bunday boshqarishda teng huquqli tuzilma birliklari negizida gorizontal bog'lanish bo'lmaydi.</p> <p>√ Bunday boshqarish sharoitida buyruqbozlik va rasmiyatchilikning paydo bo'lish xavfi kuchli, chunki tuzilmaning har bir bo'g'inida rahbar o'z lavozimi bo'yicha farmoyish berish uchun barcha huquqlarga ega bo'ladi.</p> |

Chiziqli boshqarish tuzilmasi uncha murakkab bo'lmagan ishlab chiqarish sharoitida, ijrochilarning vazifalari oddiy, buyruq va axborotlar hajmi kam bo'lganda o'zini oqlashi mumkin. Ishlab chiqarishning tobora murakkablashib, ko'laming kengayib borishi

boshqarish funksiyalarini tabaqalashtirishni talab qiladi, chiziqli strukturaning o'rniga chiziqli-shtabli strukturaning vujudga kelishini taqozo etadi.

Chiziqli-shtabli tuzilma har bir rahbar huzurida ixtisoslashgan xizmatlar, maslahatchilar kengashi, ya'ni shtablar tuzish orqali tashkil etiladi. Bu struktura quyidagi ko'rinishga ega.

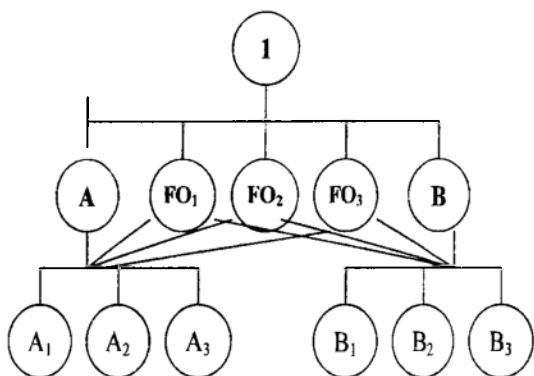


**7.3-chizma. Menejmentning chiziqli-shtabli tuzilmasi.**

Shtablarning vazifasi har xil muammolarni o'rganish orqali rahbarga qaror qabul qilishda yordam berishdan iborat. Bunday shtablarga ehtiyojning paydo bo'lishiga asosiy sabab — tashkilotlardagi funksiyalarning murakkablashuvidir. Bu yerda mehnat taqsimoti ikki turdagi maqsad va vazifalar bilan belgilanadi. Chiziqli rahbarlar korxonaning bosh maqsadiga erishish yo'lidagi birlamchi vazifalarning bajarilishiga javobgar bo'lsalar, shtabdagilar esa birlamchi vazifalarga tobe bo'lgan ikkilamchi vazifalarning bajarilishiga javobgardirlar. Ular maslahat berish funksiyasini bajaradilar. Chiziqli rahbarlarning asosiy vazifasi taklif etilgan ijobiy va salbiy maslahatlar ichidan maqsadga muvofiq'ini aniqlash va uzil-kesil qabul qilishdan iborat. Shtabdagi menejerlar o'zlarini mutaxassis, o'z sohalarining bilimdoni ekanligini isbotlamoqchi bo'lsalar, chiziqli rahbarlar esa, yakka rahbar ekanliklarini pesh qiladilar. G'arb menejmentidagi ayrim nazariyotchilar bu ikki turdagi menejerlar korpusini yaxlit tashkilot tarkibidagi qarama-qarshi ijtimoiy guruh deb atashadi. Bu yerda shtabdagilar o'zlarini elita darajasida his etadilar. Yirik korporatsiyalardagi shtablar ko'p

hollarda mazkur korxonaning asosiy markaziy organlariga aylanib qoladilar va chiziqli organlar faoliyatini murakkablashtirishga urinadilar. Bunday vaziyatdan qutulish uchun korxonalar boshqarish tuzilmasiga o'zgartirishlar kiritib, shtablar sonini yoki ularning xodimlarini qisqartirishga erishadilar. Bu tuzilmaning **afzalligi** shundaki, chiziqli rahbarlar o'z diqqatlarini ilmiy-tadqiqiy ishlarga emas, balki asosan, korxonaning joriy faoliyatiga qaratadilar. Uning **kamchiligi** esa boshqaruv tizimida ortiqcha bo'g'inlarning paydo bo'lishi, boshqarish tezkorligining susayishi, boshqarish xarajatlarining o'sishidir.

Chiziqli-shtabli tuzilmadan farqli o'laroq boshqaruvning **funksional** tuzilmasi rahbarlar va tuzilma bo'g'inlarining boshqaruv faoliyatini ixtisoslashtirishga qaratilgandir (7.4-chizma). Bunda har bir boshqaruv bo'g'iniga muayyan funksiyalar birlashtirib qo'yiladi. Masalan, biri marketing, ikkinchisi ishlab chiqarishni, uchinchisi esa, moliyani boshqarish bilan shug'ullanadi.



7.4-chizma. Boshqarishning funksional tuzilishi.

A, B — sex boshliqlari, funktsional organlar

FO<sub>1</sub> — marketing bo'yicha direktor o'rinbosari, funktsional rahbar

FO<sub>2</sub> — ishlab chiqarish bo'yicha direktor o'rinbosari, funktsional rahbar

FO<sub>3</sub> — moliya va reja bo'yicha direktor o'rinbosari, funktsional rahbar

A<sub>1</sub>, A<sub>2</sub>, A<sub>3</sub> — ijrochilar

B<sub>1</sub>, B<sub>2</sub>, B<sub>3</sub> — ijrochilar

Boshqarish apparatini funksional ixtisoslashtirish uning samaradorligini ancha oshiradi. Boshqarishning barcha funksiyalarini bajarishi lozim bo'lgan universal rahbarlar o'rniga o'z sohasini puxta



biladigan, o'z shtatiga ega bo'lgan, o'ziga topshirilgan ish uchastkasi uchun javob beradigan mutaxassislar apparati paydo bo'ladi.

Albatta, funksional xizmatlar rahbarlari va mutaxassislari:

- o'z sohasini chuqur va puxta biladigan;
- jarayonlar va hodisalarni tahlil qilish va baholash qobiliyatiga ega bo'lgan;
- o'z xulosasi va tavsiyalarini himoya qila oladigan;
- chiziqli tuzilishi rahbarlarini shu tavsiyalarini amalga oshirish maqsadga muvofiqligiga ishonтира oladigan kishilar bo'lishi kerak.

Funksional bo'linmalar bevosita barcha quyi tuzilishi bo'linmalarining ( $A_1, A_2, A_3, B_1, B_2, B_3$ ) faoliyatini boshqaradi. Funksional boshqarish biror-bir funksiya vakolatiga taalluqli tor doiradagi masalalar bo'yicha quyi bosqich organlari va bo'linmalari faoliyatiga rahbarlikni ta'minlaydi. Masalan, korxonaning reja bo'limi sexlarning reja byurolariga rahbarlik qiladi. Bunda ham funksional bo'limlar rahbarlarining vertikal bo'yicha iyerarxiyasi va bo'ysunishi mavjud. Ammo chiziqli strukturadan farqli o'laroq, bunday bo'ysunish ma'muriy emas, balki sof uslubiy maslahatli bo'ysunishdir. Masalan, korxonada reja bo'limining boshlig'i sex reja byurosi boshlig'iga hatto aynan shu vazifaga doir masala bo'yicha ham buyruq berish huquqiga ega bo'lmaydi. Biror ma'muriy buyruqni korxonada direktori sex boshlig'iga, sex boshlig'i esa, sex reja byurosi boshlig'iga berishi mumkin. Funksional tuzilma ham o'zining ijobiy va salbiy tomonlariga ega.(7.2.-jadval).

Chiziqli-funksional boshqaruv tuzilmasida asosiy boshqaruv chiziqli boshqaruv bo'lib hisoblanadi. Barcha boshqaruv bosqichlari va mustaqil uchastkalar o'z rahbariga ega bo'ladi. Rahbar ishlab chiqarish xo'jalik faoliyatini yakkaboshchilik asosida boshqarish huquqiga ega bo'ladi va faoliyat natijalari uchun to'la javobgar hisoblanadi. Boshqaruvning chiziqli tuzilishi sharoitida ishlaydigan rahbarlarga malakali yordam ko'rsatish uchun funksional va idoraviy tashkilotlar tashkil etiladi va bu tashkilotlarning vazifasi boshqaruv qarorlarini tayyorlash va rahbarlarga malakali yordam berishdan iborat.

**Funksional tuzilishning ijobiy va salbiy tomonlari**

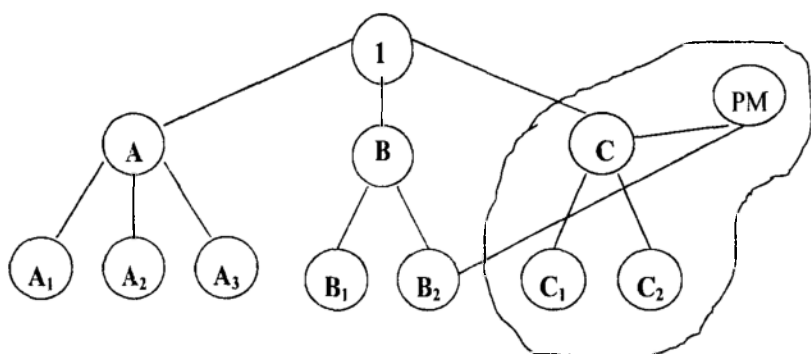
| Salbiy tomonlari  | Ijobiy tomonlari   |
|---|--|
| ✓ Bunda boshqaruv faoliyati chuqur ixti-soslashadi. Bu esa boshqaruv samara-dorligi, kasb mahorati darajasining o'sishini ta'minlaydi. Masalan, mar-keting mutaxassisi o'z sohasini bosh-qa yuqori organ rahbarlaridan ko'ra yaxshiroq biladi va bu ishni yuqori saviyada bajaradi. | ✓ Funksional organlar o'ziga topshirilgan funksiyalarni sifatli bajarishdan mafaatdor bo'lib, «begona» funksiyalar uchun ham, butun korxonaning umumiy faoliyati uchun ham javob bermaydi. Bunda har bir rahbar o'z funksiyalari bo'yicha farmoyish berish huquqiga ega bo'ladi. Bino-barin, bu: |
| ✓ Funksional sohada muvofiq-lashtirish ishini yaxshilashga erishiladi. Xizmatchilar bunda yaxshi va tez ko'nikma hosil qiladilar.   | ✓ Yakkaboshchilik tamoyillarining buzilishiga;   |
| ✓ Moddiy xarajatlar kamayadi va boshqarishdagi takrorlanishlarga chek qo'yadi va h.k.   | ✓ Ijrochilar mas'uliyatining su-sayishiga olib keladi, chunki ijrochi bir boshliqqa emas, bir necha boshliqqa bo'ysunadi, ko'pincha ulardan bir-biriga zid ko'rsatmalar oladi.   |

Bugungi kunda zamonaviy korxonalar faoliyatidagi ko'pgina muammolarni hal etish gorizontal bo'yicha kelishib olishni va muvofiqlashni talab etadi. Masalan, korxonada yangi turdagi mahsulot ishlab chiqarishga o'tadigan bo'lsa:

- materiallarni sarflashning yangi me'yorini ishlab chiqish;
- mehnat me'yorlarini qayta ko'rib chiqish;
- turli kasblardagi ishchilarni tayyorlash va qayta tayyorlash;
- yangi materiallarga ehtiyojni aniqlash;
- yetkazib beruvchilar bilan aloqa o'rnatish;

• yangi texnologiya va texnikani joriy etish va boshqalar.

Bularni mazmun va muddatlariga ko'ra kelishib olish, ishlab chiqarishning ko'pgina unsurlarini tutashtirish ishlarini turli xizmatlar bajaradi. Goho funksional xizmatlar o'rtasidagi bu gorizontal aloqalar cho'zilib ketadi, bahs va nizolar bilan amalga oshiriladi. Chiziqli struktura rahbari esa ko'p sonli bo'linmalar ishini muvofiqlashtirishga juda qiynaladi. Bu muammolarni yangi tashkiliy boshqaruv tuzilmalarini tuzish yo'li bilan, aniqrog'i, chiziqli-funksional boshqaruv tuzilmalariga tuzatishlar kiritish yo'li bilan hal etiladi. Bunday struktura *dasturli-maqсадli struktura* deb ataladi. U quyidagi ko'rinishga ega (7.5-chizma).



7.5-chizma. Menejmentning dasturli-massadli tuzilmasi.

Bunday struktura quyidagi uch ko'rinishda bo'ladi:

- loyiha bo'yicha boshqaruv;
- mahsulot bo'yicha boshqaruv;
- matritsaviy struktura.

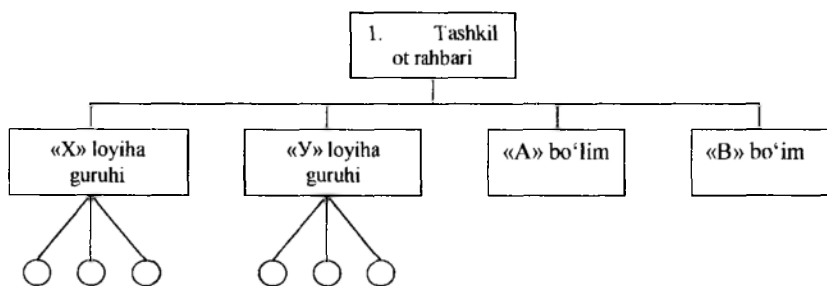
Loyiha bo'yicha boshqaruvdan yangi texnika va texnologiyani qisqa muddatda joriy qilish zaruriyati tug'ilgan hollarda foydalaniladi. Bunda vaqtinchalik maxsus xizmat bo'limi tuzilib, unga resurslar beriladi. Bu bo'lim loyiha tayyorlaydi va uning ijro etilishini nazorat qiladi. Ish bitgandan keyin loyihalar guruhi tugatiladi.

Loyiha bo'yicha boshqaruv muntazam rahbarlikni aniqlashtiradi, kichik bo'laklarga ajratadi yoki to'ldiradi. U loyihani bajarish

uchun korxonaning barcha funksional xizmat va bo'linmalari faoliyatini muvofiqlashtiruvchi organ hisoblanadi. Bu organga tegishli huquqlar beriladi va vazifalarning bajarilishi uchun to'la javobgar hisoblanadi.

Loyiha bo'yicha boshqaruv ko'p nomenklaturali ishlab chiqarishda tuziladi. Loyiha rahbari maxsus vakolatga ega, u texnologik operatsiyalarni bo'g'inlar va ishchilar o'rtasida taqsimlaydi, uning bajarilishini nazorat qilib boradi. Chiziqli rahbarning bu ishlarga oid buyruqlari loyiha rahbari bilan kelishiladi. Bunda ish bajaruvchi ikki va undan ortiq rahbarga ega bo'lib, rasmiy jihatdan ularga bo'ysunadi. Masalan, texnik topshiriqlarni u sex boshlig'idan, operatsiyalarni bajarish jarayonida esa ko'rsatmani mutaxassisdan, loyiha rahbaridan oladi.

Loyihali strukturaning qo'llanilishi ikki kishiga bo'ysunish muammosini hal etadi, chunki bu strukturada mutaxassis vaqtinchalik o'z bo'limidan olinib loyiha bo'limi rahbariga topshiriladi (7.6-chizma).



7.6-chizma. Loyihali struktura.

*Mahsulotli (divizional) tuzilma.* Tashkilot miqyosining kengayishi bilan chiziqli-funksional tuzilmada ko'pgina kamchiliklar vujudga keladi va eng asosiysi mehnat natijasi va foydaning bir qismini tasarruf etish huquqi orasidagi aloqa yo'qoladi. Bu esa ishchilarni samarali motivlashtirishga to'sqinlik qiladi. Bu muammolarni bartaraf etish uchun mahsulotli prinsipga asoslangan

tashkiliy tuzilmani tuzish kerak (7.8-chizma). Ko'pgina funksional bo'limlar firma darajasida markazlashgan va barcha ishlab chiqarish bo'limlariga xizmat qiladi. Bundan tashqari ishlab chiqarish tuzilmasida yangi mahsulotni ishlab chiqarish, sotish, buxgalteriya bo'limlari bor, ular faqat o'z mahsuloti uchun ishlaydi.

Mahsulotli strukturaning asosiy *ustunliklari*: tashqi muhitga tez moslashish, mahsulot xarid qiladigan iste'molchilar ehtiyojini yuqori darajada qondirish, xodimlarning mahsulot ishlab chiqarish bilan mosligi va yuqori darajadagi motivatsiya. *Kamchiliklari*: markazlashgan funksional xizmatlar hisobidan xodimlar soni oshadi, umumiy maqsadlarga erishish qiyinlashadi.

*Matritsaviy tuzilma*. Matritsaviy tuzilma bo'yicha boshqarish ancha murakkab bo'lib, u mahsuloti nisbatan qisqa «umr» ko'radigan va tez-tez o'zgarib turadigan korxonalar tomonidan qo'llaniladi. Bu tuzilma korxonada gorizontaal aloqalarni yo'lga qo'yishga va ularni murakkab buyurtmalarni bajaruvchi turli xil korxonalar faoliyati bilan komputerlar yordamida bog'lashga, texnika sohasida yuqori malakali xizmat ko'rsatishga va ekspertizani ta'minlashga qaratilgan. Bu tuzilmani «To'r» ko'rinishida tasavvur qilish mumkin. U ikki turdagi tuzilmadan:

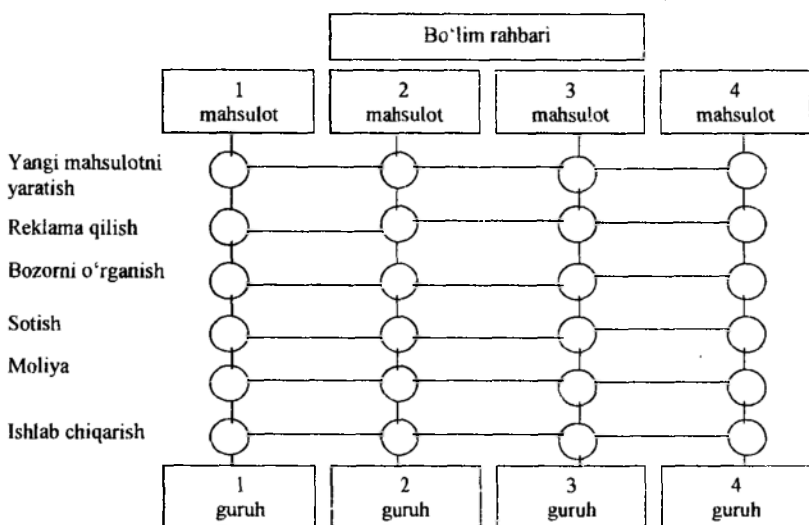
- funksional tuzilma;
- mahsulot bo'yicha tuzilmalar kombinatsiyasini ifodalaydi

Bunda gorizontaaliga funksional vazifalar (ishlab chiqarish, sotish, reklama va hokazo), vertikaliga esa, texnologiya va boshqaruv sohasida yangiliklarni joriy etish bilan shug'ullanuvchi maxsus guruhlar joylashgan. Mazkur tuzilmaga binoan bir vaqtning o'zida to'rtta yangi mahsulot bo'yicha loyiha tuziladi. Har bir loyiha uchun alohida rahbar javob beradi. Guruhlarning to'rttalasi ham mahsulotni loyihalashtirishdan to'rttalashtirishgacha bo'lgan barcha jarayonda qatnashadi.

Menejmentning matritsaviy tuzilmasining mohiyati shundaki, unda har bir xodim, ayni bir vaqtning o'zida, loyiha bo'yicha boshqarishda, shuningdek, o'zining funksional organida xizmatda bo'ladi hamda ikkiyoqlama bo'ysunadi. Matritsali strukturani qo'llashning

asosiy sabablari: yangi mahsulot ishlab chiqarish va uning sifatiga bo‘lgan yuqori talab; resurslarni taqsimlash imkoni bo‘lmaganda uni samarali qo‘llash usullari. Matritsali struktura chiziqli-funksional struktura doirasida qo‘llaniladi, bu vaqtinchalik tashkiliy shakl bo‘lib, maqsadli muammolarni yechishga yo‘naltiriladi. Matritsali struktura mutaxassislarning ikkilanma bo‘ysunishida xarakterlanadi, ya’ni bevosita bo‘lim boshlig‘iga va loyiha boshlig‘iga bo‘ysunadi.

(7.7-chizma).



7.7-chizma. Menejmentning matritsaviy tuzilmasi.

Bu tuzilmaning o‘ziga xos afzalliklari va ayrim kamchiliklari mavjud. *Afzalliklari*: boshqarish jarayonidagi gorizontaal aloqalarning uzunligini keskin qisqartiradi va tartibga soladi; qarorlar qabul qilishni tezlashtiradi va ularning mazmuni hamda natijalari uchun mas’uliyatni oshiradi; korxonaning ichki va tashqi sharoitlariga ta’sir etuvchi omillarning o‘zgarishiga tezda ko‘nikma hosil qiladi va shunga muvofiq ravishda amal qiladi; chiziqli bo‘ysunish vositasida bo‘lim ichida byurokratiyaga bo‘lgan moyillikni bir qadar so‘ndiradi va hokazo.

*Kamchiliklari:* tuzilmaning murakkabligi va boshqaruv organlarining real vakolatga ega emasliklari.

*Xoldingli tuzilma.* Har xil tashkilotlar tarmoqlar bo'yicha guruhlariga, ya'ni xoldinglarga birlashadilar. Xoldingli tuzilmada katta kapitalni jamlash va asosiy muammolarni hal etishda moliyani konsentratsiyalash imkonini beradi. Xolding doirasida ixtisoslashish va aniq turdagi mahsulot ishlab chiqarishga moslashish prinsipi amal qiladi, bu esa xoldingda raqobat muhitini kamaytiradi.

Har qanday struktura uchun yuqori rahbariyat tushunchasi bir xil, unga quyidagilar xos: tashkilotning birinchi rahbari, uning muovini va bosh bo'limlarining rahbarlari. Birinchi rahbar va uning muovinlari ko'pincha *yuqori rahbariyat komandasi* deb ataladi. Bosh bo'lim rahbarlari va birinchi rahbarning muovinlari asosiy personal komandasiga kiradi. Birinchi rahbar yuqori rahbariyat komandasi bo'ladi.

Aytilgan har bir pog'onaning tuzilmaviy tashkil etilishi turli xil omillardan bog'liq:

- birinchi rahbarning boshqarish uslubi;
- boshqaruv tashkiliy tuzilmasining turi;
- asosiy personal komandasi a'zolarining shaxsiy va professional xususiyatlari.

Birinchi rahbar qanchalik malakali bo'lsa, shunchalik u malakali muovinlarni tanlaydi. Asosiy personal komandasining faollik darajasi strategik muhim bo'lgan qarorlarni qabul qilishda qatnashishiga bog'liq yoki bu birinchi rahbarning asosiy personal komandasiga o'z vakolatining qancha qismini ajratganiga va guruhdagi odamlarning o'z maqsadlarini tashkilot maqsadlari bilan bog'lashlariga asoslanadi. Bu turdagi jarayon birinchi rahbarning kollegial usulda boshqarishiga xosdir. Agar birinchi rahbar avtoritar uslubda boshqarsa, unda asosiy muammolarni faqat o'zi hal qiladi va hattoki boshqa guruhdagilarga ham axborot berib o'tirmaydi.

Menejmentning tashkiliy tuzilmalari to'g'risida yakuniy xulosa chiqarish uchun quyidagilarga alohida e'tibor berilishi lozim deb hisoblaymiz. Menejmentning ko'rib chiqilgan tashkiliy tuzilmalari-

dan birortasini ham rasmiy tuzilma deb bo'lmaydi. Shuning uchun har bir korxonona (firma) o'z oldidagi maqsad va iqtisodiy muhitning o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqib, o'z talablarini yuqori darajada qondiradigan tashkiliy tuzilma turini o'zi tanlashi kerak.

G'arb adabiyotlarida «tuzilmani takomillashtirish» iborasi umuman qo'llanilmaydi. Uning o'miga:

- «tuzilmaga o'zgartirish» kiritish;
- tuzilmani almashtirish;
- tuzilmani tanlash;
- tuzilmani integratsiyalash kabi iboralar ishlatiladi.

Tuzilmaga o'zgartirish kiritish va uni almashtirish — bu jahon amaliyotidagi doimiy jarayon bo'lib, har qanday tashkilotda menejer faoliyatini ifodalovchi asosiy ko'rsatkichlarda hisoblanadi. Bunday o'zgarishlarning bosh omili — bu ilmiy texnika taraqqiyoti va kuchli raqobatdir. AQSh firmalarida, G'arbiy Yevropa va rivojlangan Sharq davlatlarida boshqaruv tuzilmasi o'rtacha har 3—5 yilda almashtirib turiladi.

### **7.3. Tashkilotni tashkil etishning umumiy qoidalari**

Har qanday tashkilotning katta-kichikligidan qat'iy nazar tizim ko'rinishida tasavvur qilish mumkin, bunda xom ashyo yetkazilib beriladi va tayyor mahsulot yoki tashkilotning faoliyat natijasi chikadi.

**1-qoida.** Tashkilot qancha yaxshi tashkil etilgan bo'lsa, shuncha yaxshi natijaga erishiladi. Har qaysi tashkilotni tashkil etish asosida mehnatni taqsimlash va ixtisoslashish, shartnomalar va kelishuvlar tizimi yotadi.

**2-qoida.** Har qaysi tashkilotni tashkil etish asosida mahsulot ishlab chiqarish texnologiyasi yotadi. Demak, mahsulot ishlab chiqarish birinchi o'rinda, tashkilotni boshqarish tuzilmasi keyingi o'rinda turadi.

**3-qoida.** Tashkilotni mahsulot va iste'molchiga qarab tuzilmasini tashkil etish ijobiy natijaning oshishiga ko'maklashadi.

Butun tashkilotdagi ishlar odamlar (personal) tomonidan



bajariladi. Samarali tashkil etilgan tashkilotlarda har qaysi ish unga yuklatilgan va qaysi ish uchun javobgar ekanligini aniq bilishi kerak. Aniq (konkret) ish uchun javobgarlikning bo'lmashligi yoki bir ish uchun bir necha kishining mas'ulligi tashkilotda tushunmovchilikni va kaosni keltirib chiqaradi.

**4-qoida.** Tashkilotdagi har qaysi bo'lim va har bir xodim faqat o'zi javobgar bo'lgan ishga ega bo'lishi kerak.

Eng asosiysi, yakuniy natija hamma uchun foydali bo'lsin. Agar tashkilot natijalari tashkilotdan tashqarida sotilsa unda uning bahosi bozor qonunlari asosida aniqlanadi. Agarda natijalar tashkilot ichida qo'llanilsa, uning foydaliligi aniqlanishi kerak, ammo u pul ko'rinishida bo'lmashligi va bozor qonunlariga bo'ysunmasligi mumkin.

**5-qoida.** Har qaysi bajarilgan ishga aniq natija mos kelishi kerak va faqat u bo'limning yoki muayyan xodimning tashkilotdagi foydaliligini aniqlab beradi.

**6-qoida.** Ijoby natija, bir tomondan, tashkilotni tashkil etish samaradorligi bilan aniqlansa, ikkinchi tomondan unda ishlayotgan ishlovchilar malakasi va motivatsiyasi bilan ifodalanadi.

**Tashkilotni tashkil etishning asosiy bosqichlari va ketma-ketligi:**

**1-bosqich.** Tashkilot maqsadlari yuqoridan pastga tomon ishlab chiqilishi kerak.

**2-bosqich.** Har qaysi maqsad va unga erishish uchun vazifa va natija aniqlanadi.

**3-bosqich.** Har qaysi vazifaning bajarilishi aniq bo'limga yuklatiladi va u bu ish uchun javobgar hisoblanadi. Vazifa esa bo'limdagi lavozimga qarab taqsimlanadi.

**4-bosqich.** Natijaning mikdoriy ko'rsatkichlari aniqlanadi va agar shu natijaga erishilsa, foydadan qandaydir bir miqdori mukofot sifatida ajratiladi.

**5-bosqich.** Har qaysi lavozim uchun malakali xodimlarni tanlash.

**7-qoida.** Tashkilot boshqaruv sikliga binoan tashkil etiladi va faoliyat ko'rsatadi.

Personal — Bo‘lim — Ish — Natija — Mukofot  
(Lavozim) (Jazo)

Boshqaruv siklida teskari aloqa nol darajali, ijobiy (+) va salbiy (-) bo‘lishi mumkin. Ijobiy teskari aloqa haqida xodimni erishgan natijasiga qarab mukofotlash yoki jazolashda gapiriladi.

**8-qoida.** «O‘z cho‘ntagi» qoidasiga ko‘ra: sotilgan mahsulotning aniq hissasiga egaman, bilaman va ixtiyor etaman. Haqiqatda tashkilot uchun bu shuni bildiradiki, o‘zining mahsulotini ishlab chiqaradigan va uni tashkilotdan tashqarida yoki tashkilot ichida sotadigan bo‘limlar va «lavozimlar», moliyaviy mustaqillik tamoyili asosida ishlash va haq olish imkoniyatiga ega. Samarali ishlaydigan tashkilotlarda ichki o‘zaro kelishuvlar va shartnomalar tizimi amal qiladi. Buning asosida uzoq muddatli iqtisodiy normativlar tizimi yotadi, bu esa bo‘limlarda oldindan o‘z ishining moliyaviy natijasini rejalashtirish imkonini beradi, bu yerda quyidagi holatlar vujudga keladi: **1.** Tashkilot yoki yomon ishlaydigan bo‘limlarning moliyaviy muammosini hal etish. **2.** Yaxshi ishlaydigan bo‘limlarning iqtisodiy normativlarini «yuqori»dan qattiq nazorat ostiga olish kerak, chunki ular ixtiyoridagi foyda juda ham kattadir.

**9-qoida.** Tashkilotda o‘rnatilgan tartibni hech kim, hattoki firma prezidenti ham buzishga haqqi yo‘q. Har qaysi muammoning vujudga kelishiga qarab vaziyatni o‘rganish kerak, sababini aniqlab va tashkilotning kerakli elementlarini o‘zgartirish kerak. Tashkilot elementlariga quyidagilar kiradi: maqsadlar, strategiya, tashkiliy tuzilma; vakolatlarni uzatish; personal; motivatsiya.

Tashkilotni tashkil etish tamoyilini tanlash tashqi muhit barqarorligi va ishlab chiqarish jarayonining xususiyatidan bog‘liq, bundan tashqari zamonaviy menejment rivojlanishini ham inobatga olish kerak.

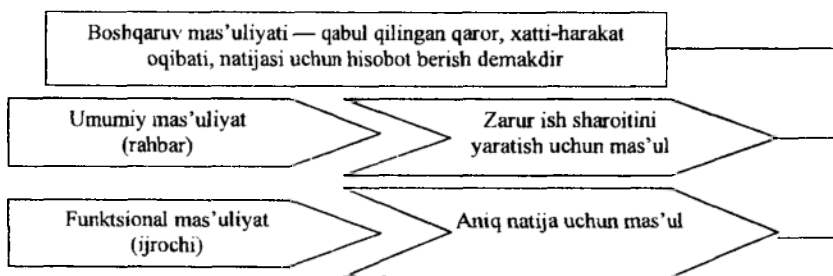
#### **7.4. Boshqaruv vakolatlari va vakolatlarni uzatish**

Boshqaruv tizimida rahbarlar tomonidan o‘z qo‘li ostidagi xodimlarga o‘zi javobgar bo‘lgan vazifalarni hal etish yoki ishlarni

amalga oshirish huquqini berib qo'yishi **boshqaruv vakolatlari** deb yuritiladi. Vakolat shaxsga emas, balki lavozimga beriladi. Shaxsning lavozimi o'zgarishi bilan unga berilgan vakolat ham o'z kuchini yo'qotadi.

Vakolat — bu vakillik huquqi bo'lsa, mas'uliyat bu biror ish, xatti-harakat oqibati, natijasi uchun bo'lgan javobgarlikdir. Demak, vakolatni mas'uliyat bilan adashtirmaslik kerak, chunki vakolatlar boshqa odamlar ishini boshqarish huquqini nazarda tutadi. Boshqa tomondan, bu ikkala tushuncha bir-biri bilan chambarchas bog'liqdir. Ya'ni vakolatli shaxs qabul qilgan qarorlari, u qarorlarning to'g'ri yoki noto'g'ri ekanligi, ishchan yoki ishchan emasligi to'g'risida yuqori rahbariyatga hisobot berishi kerak. u shularga mas'ul va javobgardir.

Mas'uliyat qanchalik yuqori bo'lsa, uni ta'minlash mexanizmi ham shunchalik yuqori bo'ladi. Odatda ikki turdagi mas'uliyatni ajratishadi: umumiy va funksional mas'uliyat (7.8.-chizma).

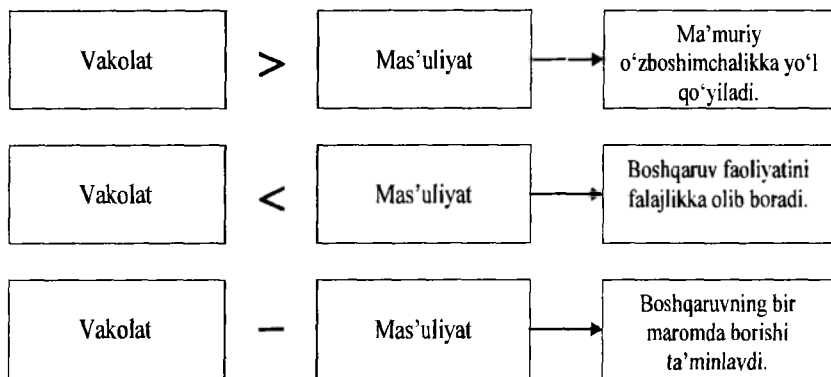


7.8-chizma. Boshqaruv mas'uliyatlari.

Umumiy mas'uliyat — korxonaning boshqaruv faoliyatini ta'minlovchi shart-sharoitlarni yaratish bo'yicha mas'uliyatlar majmuidir.

Funksional mas'uliyat — bu aniq ishlarni bajarish bilan bog'liq bo'lib, u odatda bajaruvchilarga yuklanadigan mas'uliyatdir. Boshqaruv vakolati va mas'uliyati bir-biri bilan hamohang bo'lishi kerak. Aks holda, korxonada va uning xodimlari uchun kutilmagan

noxushliklar paydo bo'lishi hech gap emas. Shu sababli vakolat bilan mas'uliyatning mutanosibligi boshqarishning har bir bo'g'inidagi rahbar va xodimlar uchun o'ta zarurdir. Shundagina korxonada faoliyati bir maromda taraqqiy etishi mumkin (7.9-chizma).



7.9-chizma. Vakolat va mas'uliyat nisbatlari.

Vakolatning ham chegarasi bo'ladi. Aks holda vakolat huquqini olgan lavozim egasi, mas'uliyatsiz bo'lsa, mansabiga xos bo'lmagan qarorlarni qabul qilmasligi kerak, ularga vakolat berilsa «do'ppisini desa boshini olib» keladi. Shu sababli: **Vakolat** — bu korxonada resurslaridan foydalanish va kishilarni boshqarish bo'yicha biror lavozimdagi shaxsga **cheklangan** shart bilan berilgan huquqdir.

Korxonada miqyosida bu cheklovlar mansabga oid qoidalar, qo'llanmalar, turli boshqarish bo'g'inlarining funksiyalari va vazifalari to'g'risidagi nizom bilan belgilanadi va qonunlashtiriladi. Ular og'zaki yoki yozma tarzda xodimlarga yetkaziladi. O'rnatilgan cheklovlar doirasidan chiqqan shaxs o'z vakolatini oshirib yuborgan bo'ladi. Boshqarish bo'g'inini yuqorilashib borgan sari vakolat chegarasi ham muayyan darajada kengayib boradi. Ammo bu degani yuqori rahbarlarning vakolati cheksiz degani emas. Ularning vakolati ham cheklangan bo'ladi.

Rahbarga qo'yiladigan muhim talablardan biri — kundalik mayda-chuyda ishlar bilan band bo'lib qolmasdan, strategik,

shuningdek, korxonada faoliyati uchun katta ahamiyatga ega bo'lgan, ya'ni rahbardan boshqa hech kim hal eta olmaydigan masalalarga diqqat-e'tiborini qaratishdir. Rahbar «bajarish qiyin emas, balki o'ylab topish qiyin» degan rus naqlini yodda tutishi kerak. Bu xususda rus olimi **P.M.Kerjensev** bunday degan edi: «Agar rahbar har xil mayda-chuyda ishlar bilan o'ralashib qolib, ularga o'z vaqtini sarflasa, bu juda xunuk ish bo'ladi... Tashkilotchining qoidasi ishni boshqalarga topshirish, o'zi esa shu ishning bajarilishi ustidan rahbarlik va nazorat qilishi kerak»<sup>1</sup>.

Darhaqiqat, korxonadagi mavjud va paydo bo'ladigan muammolarning barchasini faqat bitta rahbarning o'zi yechishga qodir emas. Yumushlarning ko'pligi, rahbar vaqtining etishmasligi, muammolarning turli-tumanligi tufayli ularni bajarish uchun malakali shaxslar qarorlarining zarurligi kabilar lavozimli shaxslarga vakolat berish zaruriyatini tug'diradi.

**Vakolatlarni uzatish** deganda rahbar tomonidan biror-bir kishiga vakolat va javobgarlikning yuklatilishi tushuniladi. Agar rahbar qancha ustalik yoki mahorat bilan vakolatni taqsimlasa, shunchalik u yaxshi ishlaydi deyish mumkin.

Vakolatlarni uzatish bu:

- muammoni maqsadli vazifa ko'rinishiga aylantirib va uni hal etishni xodimlarga topshirish;
- qo'yilgan vazifani hal etishda faqatgina yetarli darajada malaka va bilimga ega bo'lgan xodimlarga vakolatni berish;
- vazifalardan kelib chiqqan holda xodimning majburiyatlarini aniqlash;
- xodimlarning ishini tizimli nazorat qilib borish.

Boshqaruv vakolatlarini uzatish zaruriyati:

1. Ishlab chiqarish miqyosining o'sishi.
2. Yakka boshqaruv imkoniyatining yo'qligi.
3. Boshqaruv vakolatlarini tarkibiy qismlarga ajratish zarurligi.
4. Yuqoridan pastga qarab qo'l ostidagilarga vakolatlarni taqsimlash.

Vakolatlarni uzatish hisobiga rahbar, bir tomondan joriy

---

<sup>1</sup> Керженцев П.М. «Принципы организации». М.: «Экономика», 1968.

kichik vazifalardan va ikkinchi darajali ishlardan o'zini ozod etsa, ikkinchi tomondan qabul qilingan qarorlar ijrosini ta'minlash joyini yaqinlashtiradi.

Boshqarishning biror bo'g'iniga topshiriladigan vakolat miqyosi echiladigan muammolarning murakkabligiga, muhimligiga, turli-tumanligi kabi omillarga bog'liq. Shu jihatlar qanchalik mavjud bo'lsa, shunchalik vakolat miqyosi va ko'lami kengayadi.

Vakolatlarni uzatishdan qat'iy nazar, rahbar vazifaning bajarilishiga va sifatiga mas'ul hisoblanadi. Vakolatlarni topshirib qo'yish imkoniyati qo'l ostidagi kishilarning qobiliyati, salohiyati, tayyorgarlik darajasi va tarkibiga bog'liq. Masalan, xodimlar qanchalik malakali va mustaqil bo'lsa, ularga vakolatlarni topshirib qo'yish shunchalik oson bo'ladi.

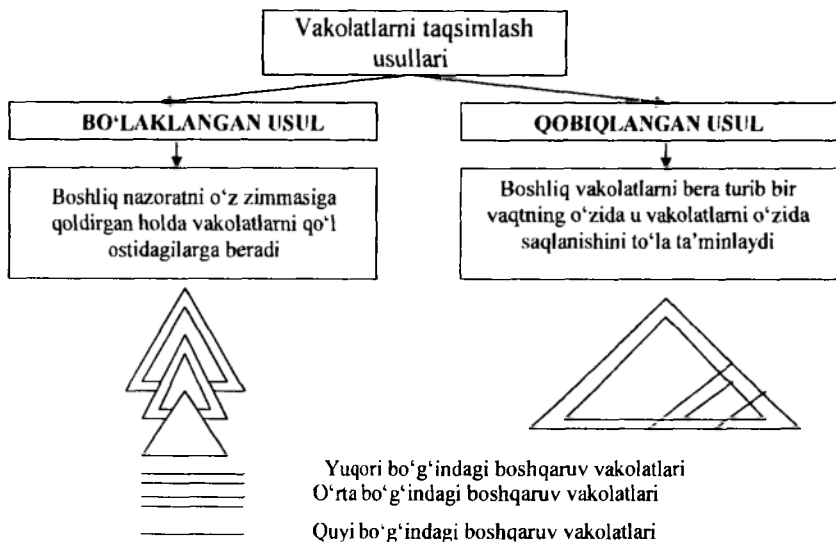
Kommunikatsiya, aloqa vositalarining rivojlanganlik darajasi ham vakolat miqyosiga ta'sir ko'rsatadi. Agar bu soha rivojlangan bo'lsa, rahbar vakolat topshirmasdan to'g'ridan-to'g'ri yuqori rahbariyatdan topshiriq olishi va quyi rahbarlarga topshiriq berishi mumkin.

Vakolatlarni topshirib qo'yishda rahbar uchun eng muhim vakolatlar topshirib qo'yilgan qo'l ostidagi xodimning ana shu vakolatlar doirasidagi xatti-harakati uchun ham, chora ko'rish lozim bo'lgan vaziyatda hech nima qilmaslik uchun ham javobgarligini belgilab qo'yish muammosidir.

Rahbar o'zi tanlagan ijrochi uchun to'la-to'kis javob beradi, bu esa albatta, ijrochining shaxsiy mas'uliyatini soqit qilmaydi. Vakolatlarni topshirib qo'yish tufayli rahbar ishining ancha katta hajmini bajarish mumkin hamda istiqbolli va eng asosiy masalalarga diqqat-e'tiborni jalb etish imkoniyati vujudga keladi. Ayni chog'da u umumiy rahbarlik va umumiy nazoratni o'z ho'lida saqlab qoladi. Shu nuqtai nazardan vakolatlar bo'laklangan va qobiqlangan usullarda taqsimlanadi (*7.10-chizma*).

Vakolatlarni uzatish samaradorligi ikki omildan bog'liq: birinchidan, rahbarning o'z vakolatini tarqata olishi va xohishi, ikkinchi tomondan, xodimlarni javobgarlikni olishi va xohishidan iborat.

Shuni ta'kidlash kerakki, rahbarlar har doim ham vakolat berishni xush ko'rmaydilar. Amerikalik olim Uilyam Nyumen buning beshta sababini ko'rsatdi:



7.10-chizma. Vakolatlarni taqsimlash usullari.

1. «Men buni yaxshiroq bajaraman» degan yanglish fikrga borish. Bunday fikr aksariyat hollarda noto'g'ridir. Chunki bunday yondashuv: birinchidan, rahbarga korxonaning strategik, muhim masalalarini yechishi uchun imkon bermaydi. Aksincha, u mayda-chuyda ishlar domiga tortiladi. Ikkinchidan, xodimlariga ishonmasdan vakolat bermaslik, ularning yuksalishiga yo'l bermaslik bilan baravardir. Bu demotivlashtirishning o'zidir.

2. Bo'ysunuvchilarga ishonmaslik. Rahbar o'z qo'l ostidagilariga shunday munosabatda bo'lar ekan, endi ular aynan shunday ishlashga moslashadilar. Ular tashabbusni va o'zlariga bo'lgan ishonchni yo'qotadilar.

3. Tavakkalchilikdan qo'rqish. Vakolatni topshirish muammolar tug'dirishi, rahbarning esa unga javob berish xavfi tug'ilishi mumkin deb fikrlaydilar va tavakkalga bormaydilar.

4. Rahbarlik qilish qobiliyatiga nisbatan gumonsirash. Ayrim rahbarlar vakolat beradigan kishilarda rahbarlik qobiliyati borligidan gumonsiraydilar. Mehnatni malakali kishilarga taqsimlanish ahamiyatini tushunib etmaydilar.

5. Rahbariyatni kutilishi mumkin bo'lgan xavfdan ogoh qilish uchun tanlama nazoratning yo'qligi. Vakolat berish orqali joylardagi xodimlar ishini samarali nazorat qilish va natijalar to'g'risida axborot olish imkoni tug'ilishi mumkin. Bunday axborotlarni olish joylardagi tashabbuskorlikni rag'batlantiradi, xodimlarni maqsadni amalga oshirishga chorlashga imkon beradi.

Ammo ba'zi bir vazifa va burchlar borki, ularni tarqatish mumkin emas. Bular: vazifani berish, xodimlarni motivlashtirish, maqsadni belgilash va rejalashtirish, topshiriq natijalarini nazorat qilish.

Afsuski, bo'ysunuvchilar ham vakolatni jon-dili bilan qabul qilmas ekanlar. U.Nyumen fikricha bu sabablar quyidagilardan iborat:

- Bo'ysunuvchi muammoni o'zi yechishdan ko'ra, uni hal qilish yo'lini rahbardan so'rab olishni afzal ko'radi.
- Bo'ysunuvchi yo'l qo'ygan xatosi uchun tanqidga uchrashdan qo'rqadi. Katta mas'uliyat xato qilish ehtimolligini oshirishini bilgan bo'ysunuvchi undan qochishga harakat qiladi.
- Berilayotgan topshiriqni muvaffaqiyatli bajarishi uchun bo'ysunuvchi ixtiyorida zaruriy resurslar va axborotlar bo'lmaydi.
- Bo'ysunuvchi zimmasiga yuklangan ish u bajarishi lozim bo'lgan ish ko'lamidan ham ko'p yoki u aynan shundoq deb hisoblaydi.
- Bo'ysunuvchi o'ziga nisbatan ishonchi yo'q.
- Bo'ysunuvchiga topshirilayotgan qo'shimcha vakolat yoki mas'uliyat qo'shimcha rag'batlantirilmaydi.

So'nggi sabab barcha sabablar tarkibida eng muhimi bo'lib, aksariyat ko'pchilik rahbarlar shunga rioya qilmaydilar, ya'ni qo'shimcha mas'uliyat yoki vakolat uchun shunga tegishli ravishda mukofot bilan yoki ma'naviy tomondan taqdirlashni yoddan chiqarib qo'yadilar.



### **Tayanch iboralar:**

- Struktura
- Boshqarish strukturasi
- Boshqaruv bosqichi
- Boshqarish bo'g'ini
- Boshqaruv sikli
- Markazlashuv
- Nomarkazlashuv
- Chiziqli-funksional struktura
- Matritsali struktura
- Loyihali struktura
- Xoldingli struktura
- Yuqori rahbariyat
- Vakolat
- Mas'uliyat
- Vakolatlarni uzatish
- Vakolatni tarqatish samarasi

### **Nazorat savollari:**

1. Menejmentning tashkiliy tuzilmasi nima va qanday talablarga javob beradi?
2. Menejment tuzilmalarining tashkiliy turlarini sanab bering.
3. Chiziqli-shtabli tuzilma to'g'risida nimalar deya olasiz?
4. Funksional tuzilmaning ijobiy va salbiy tomonlarini ayting.
5. Dasturli-maqсадli tuzilmaning mohiyati nimada?
6. Loyihali va matritsali tashkiliy tuzilmalarga qisqacha ta'rif bering.
7. Menejmentning tashkiliy tuzilmalarini takomillashtirishning qaysi yo'nalishlarini bilasiz?
8. Tashkilotni tashkil etishning umumiy qoidalarini tavsiflang.
9. Boshqaruv vakolatlari deganda nima tushuniladi?
10. Vakolatning chegarasi bo'ladimi?
11. Vakolatlarni uzatish zaruriyati nimada?
12. Vakolatlarni uzatish samaradorligi nimadan bog'liq?

### **Adabiyotlar:**

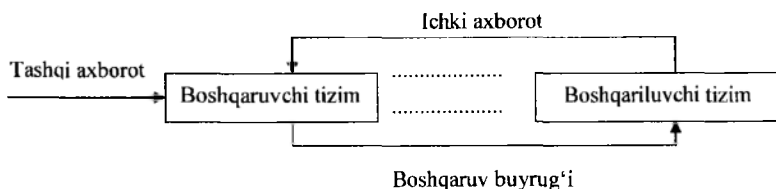
1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.
2. Sharifxo'jayev M., Abdullayev Yo. Menejment. T.: «O'qituvchi», 2001.
3. Internet saytlari: [www.Zivo.net](http://www.Zivo.net); [www.Manajement.ru](http://www.Manajement.ru)

## VIII BOB. MENEJMENTDA AXBOROT VA KOMMUNIKATSIYANING ROLI

### 8.1. Axborot va unga qo'yiladigan talablar

**Axborot** — ma'lumot va xabarlar to'plami bo'lib, mazmunan yangilik unsurlariga ega bo'ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun o'ta zarurdir. Ishonchli va zarur axborotlarsiz boshqarishni amalga oshirib bo'lmaydi. Axborotlar boshqaruv negizi hisobladi.

Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasidagi o'zaro aloqalar axborot vositasida amalga shiriladi (8.1-chizma).



#### 8.1-chizma. Boshqaruv tizimidagi axborot aloqalari.

Boshqaruvchi organ boshqariluvchi obyektning holati hamda boshqariluvchi obyekt bog'liq bo'lgan tashqi muhit holati haqida axborotlar olib turadi. Bu axborot boshqaruvchi organ tomonidan qabul qilinadi va shu axborot asosida u boshqaruvchi axborot (qaror, buyruq)ni ishlab chiqadi. Shundan keyin axborot boshqariluvchi obyektga ta'sir o'tkazadigan boshqaruvchi tizimning ijroiya organi-ga yuboriladi va bajarilishi nazoratga olinadi.

Shunday qilib, boshqaruv tizimida axborotni uzatish, olish, qayta ishlash va berish jarayoni amalga oshiriladi. Ishlab chiqarishning borishi to'g'risidagi ichki axborot boshqaruvchi tizimga muttasil kelib tushadi. Bu:

- ish o'rinlariga xom ashyoning kelib tushishi;
- stanok, uskunalarning ishlashi;
- ishchilarning ishlab chiqarish normalarini bajarishi;
- tayyorlangan buyumlar miqdori va ularning sifati;
- mahsulotlarni sotish haqidagi axborotlar;

Tashqi axborotlar, ya'ni:

- yuqori tashkilotlardan olinadigan farmoyish, qaror va topshiriqlar;

- mahsulot iste'molchilarining talablari;
- boshqa korxonalarining ilg'or tajribalari;
- raqobatchilarning xatti-harakatlari;
- bozorlardagi holat va muvozanat;
- inflyatsiya va ishsizlik darajasi;

- budjetga to'lovlar va boshqa ma'lumotlar shu turkumdagi axborotlar sirasiga kiradi. Bular tashqi muammolardan kelib chiquvchi axborotlar hisoblanadi.

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

Boshqarishda foydalaniladigan va bajarilishi uchun uzatiladigan axborotlarga quyidagi talablar qo'yiladi: ishonchlilik; tushunarli, bir ma'nolilik; tezkorlik; to'liqlik; tejamlilik.

Hozirgi davrda rahbar boshqaruv ishlarida tashabbus va omilkorlik ko'rsatishi, tezkorlik bilan ish olib borishi, vaziyat o'zgarishini o'z vaqtida payqash, resurslar bilan manyovr qila olishi, har bir aniq sharoitda maqbul qaror qabul qilishi zarur. Buning uchun rahbar **ishonchli** va **mazmunli** axborot olib turishi lozim. Ortiqcha, befoyda axborot rahbar ishini qiyinlashtiradi, ortiqcha mehnat va vaqt va 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 boshqaruv jarayonining, binobarin, ishlab chiqarishning uzluksiz borishiga yordam beradi. Shuningdek, dastlabki axborotni boshqarish turli maqsadlar uchun oson o'zgarish, undan boshqaruvning barcha bo'g'inlarida foydalanish mumkinligi, axborotning uzil-kesil ishlanishi, undan qo'shimcha ishlov bermasdan foydalanish ham katta ahamiyatga ega.

Boshqarish organlari ma'lumotlar qabul qiluvchi texnika vositalari bilan qanchalik mukammal ta'minlangan bo'lsa, rahbarlarga ortiqcha, befoyda ma'lumotlar shunchalik kam kelib tushadi. Bu esa, o'z navbatida axborot oqimidagi **tejamkorlikni** ta'minlaydi.

Boshqarish tizimining muvaffaqiyatli ishlashining zarur sharti faqat to'g'ri aloqagina emas, balki teskari aloqaning ham mavjudligidir. Teskari aloqa har qanday darajadagi tizimlar harakatini rostlab turish uchun universal mexanizm hisoblanadi.

Boshqariluvchi tizimdan boshqaruvchi tizimga 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 ayniqsa teskari aloqaning ahamiyati ortadi. Boshqaruvchi tizim farmoyish yoki buyruq (topshiriq) bergandan keyin uning 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 chiqishi mumkin.

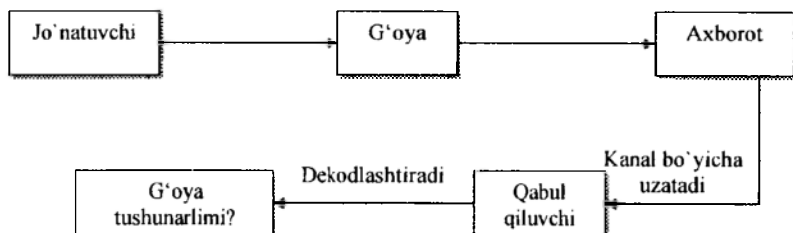
Axborot almashuvi jarayonida 4 elementni ajratish mumkin:

1. Jo'natuvchi — axborotni to'plovchi va uzatuvchi shaxs.
2. Axborot — simvollar bilan kodlashtirilgan informatsiya.
3. Kanal — axborotni uzatish vositasi.
4. Qabul qiluvchi — axborot tegishli bo'lgan shaxs.

Axborot almashuvida jo'natuvchi va qabul qiluvchi bir necha o'zaro bog'liq bosqichlarni o'tadi. Ularning vazifasi — har ikkala tomon tushunishi uchun axborotni to'g'ri tuzish va uzatish uchun muvofiq kanaldan foydalanish (8.2-chizma).

Bu bosqichlar quyidagilar:

1. G'oyaning tug'ilishi.
2. Kodlashtirish va kanalni tanlash.
3. Uzatish.
4. Dekodlashtirish



8.2-chizma. Axborot almashuvi jarayonining oddiy modeli.

*G'oyaning tug'ilishi.* Qanday g'oyani almashuv obyekti sharoitida olish mumkinligini jo'natuvchi hal qiladi. «O'ylamasdan gapirishni boshlamang» — bu bosqichning prinsipi. G'oya aniq vazifalarni bajarishdan va kutiladigan natijadan iborat bo'lishi kerak: 1. Qanday o'zgarishlar kerakligini ishchilar bilishi kerak, masalan, 6% ishlab chiqarishni oshirish qo'shimcha ish haqisiz. 2. Nima uchun bu o'zgarishlar kerakligi ishchilar bilishi kerak. 3. Qanday qilib bu o'zgarishlarni amalga oshirish kerakligini ishchilar bilishi kerak.

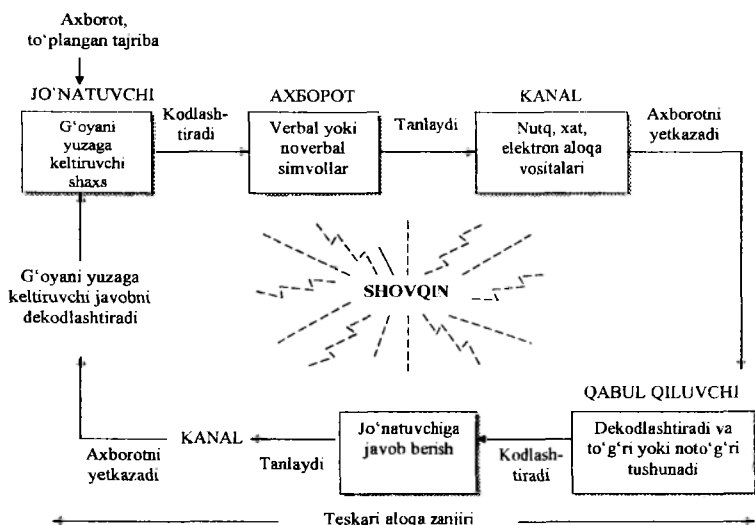
*Kodlashtirish va kanalni tanlash.* Jo'natuvchi axborotni jo'natishdan oldin uni simvollar ya'ni so'zlar, intonatsiya va imo-ishora yordamida kodlashtiradi. Bunday kodlashtirish g'oyani axborotga aylantiradi. Jo'natuvchi bundan tashqari simvollarga mos uzatish kanalini tanlanishi kerak. Ularga nutq va yozma materiallarni uzatish, hamda elektron aloqa vositalari (komputer, videomagnitofon va boshqalar) kiradi. Agar kanal tanlangan simvollarga mos bo'lmasa axborot almashuv samarasiz bo'ladi.

*Uzatish.* Bu bosqichda jo'natuvchi axborotni qabul qiluvchiga yetkazish uchun kanaldan foydalanadi. Axborotni uzatish muhim bosqichlardan biri hisoblanadi, chunki shu orqali g'oya boshqa kishiga yetkaziladi.

Har bir bosqichda axborot ma'nosi buzilishi va yo'qolishi mumkin.

*Dekodlashtirish.* Qabul qiluvchi axborotni dekodlashtiradi, ya'ni jo'natuvchi simvollarini qabul qiluvchi ongiga kiritish. Agar qabul qiluvchi g'oyani tushunganini namoyish etsa, axborot almashuvi samarali hisoblanadi.

Axborot almashuvi yo'lida turadigan to'siqlarni o'rganishda ikki muhim konsepsiyani o'zlashtirish lozim — **teskari aloqa va shovqin**. Boshqaruv tizimi unsurlari ichida murakkab, ko'p tomonlama va xilma-xil aloqalar mavjudligi sharoitida teskari aloqaning ahamiyati ayniqsa ortadi. Boshqaruvchi tizim farmoyish yoki buyruq bergandan keyin shu farmoyish yoki buyruq qanday bajarilayotganligi to'g'risida teskari aloqa yo'li bo'yicha o'z vaqtida axborot bilan taminlanib turilmasa, boshqarish jarayoni buziladi va boshqaruv tizimi butunlay izdan chiqadi. Teskari aloqa bo'lganda jo'natuvchi va qabul qiluvchi kommunikativ rollarni almashtiradi. Qabul qiluvchi jo'natuvchiga aylanadi va hamma bosqichlardan o'tib jo'natuvchiga axborot qanday qabul qilinganligini yetkazadi. Teskari aloqa yordamida axborotni jo'natuvchi bilan uni qabul qiluvchi o'rtasida aloqa o'rnatiladi. Bu jarayonda axborotni qabul qiluvchi axborot bilan o'zaro almashuv jarayonining barcha bosqichlarini takrorlaydi, natijada axborotni yuboruvchi endi uni qabul qiluvchiga aylanadi, ya'ni har ikkala tomon o'z vazifalarini o'zaro almashgandek bo'ladi (8.3-chizma).



8.3-chizma. Axborot almashuv jarayoni teskari aloqa va shovqin.

**Teskari aloqa** — bu eshitganga, o‘qiganga yoki ko‘rganga nisbatan aks ta’sir yoki ta’sirlanish tayanchi. Bunda mazkur axborotni olgan shaxs shu axborotga bo‘lgan munosabatini, tushunganligi yoki to‘liq tushunmaganligi, qo‘llab-quvvatlanishi yoki inkor etishini shu axborotni yuborgan shaxsga bildiradi. Bunday aloqa har ikala tomonning bir-birini qanchalik tushunganini bilish uchun zarur.

Teskari aloqa axborot almashuvi samaradorligini oshiradi va shovqinni kamaytiradi. Axborotni yetkazish nazariyasi tilida shovqin deb, ma’noni buzadigan omillarga aytiladi. Shovqin doimo mavjuddir. U axborotni noto‘g‘ri tushunishda, uzatishda namoyon bo‘ladi. Agar shovqin darajasi kuchli bo‘lsa, axborot butunlay ma’nosini yo‘qotishi mumkin. Shu sababli axborotni uzatish jarayonida shovqinni e’tiborga olish kerak.

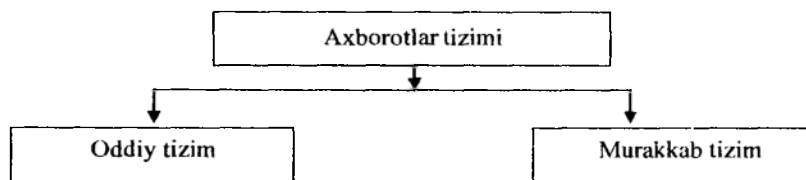
Turkumlenganda axborot tizimi har tomonlama soddalashadi, shuningdek, uni to‘plash, uzatish va turlarga ajratish osonlashadi, buning natijasida rahbar xodimlar axborot bilan to‘liqroq ta’min etiladi. Barcha axborotlarni quyidagi belgilar bo‘yicha turkumlash mumkin: *Mazmuniga ko‘ra*: iqtisodiy; huquqiy; ijtimoiy; texnikaviy; tashkiliy. *Kelish manbai va foydalanish joyiga ko‘ra*: ichki axborot; tashqi axborot. *Kimga mo‘ljallanganligiga ko‘ra*: korxonaga uchun; bo‘lim uchun; sex uchun; uchastka uchun. *Barqarorlik xarakteriga ko‘ra*: oddiy axborot; shartli-doimiy axborot; o‘zgarib turuvchi axborot. *Foydalanish uchun tayyorligiga ko‘ra*: dastlabki; oraliq; yakuniy axborot. *Davriyligiga ko‘ra*: smenali; sutkali; kvartalli va hokazo. *Boshqaruv jarayonidagi vazifasiga ko‘ra*: direktiv; hisobot ko‘rinishidagi; hisobga olish bo‘yicha; nazorat qilish bo‘yicha axborot. *Voqealarning kelib chiqishini aks ettirish vaqtiga ko‘ra*: tarixiy; joriy; perspektiv axborotlar. *Mo‘ljallanganligiga ko‘ra*: bir maqsadli; ko‘p maqsadli axborotlar. *Mustahkamlash va saqlash imkoniyatiga ko‘ra*: og‘zaki; yozma; ovoqli; tasvirli axborotlar. *Muhimligiga ko‘ra*: o‘ta muhim; muhim bo‘lmagan axborotlar. *To‘liqligiga qarab*: to‘liq, kompleks axborotlar; to‘liq bo‘lmagan axborotlar; *Xarakteriga qarab*: individual; funksional; universal axborotlar. *Ishonchliligiga qarab*: ishonchli va ehtimolli axborotlar.

Ishlab chiqarish doimo rivojlanishda bo'lganligi sababli axborot turlari, soni va ko'lami ham ko'payib boraveradi. Shu bois yuqorida keltirilgan turkumlashni to'liq deb bo'lmaydi. Barcha boshqarish vazifalarini kompleks hal etish uchun axborotlar har bir boshqarish obyektining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olib aniq turkumlanadi.

## 8.2. Axborotlar tizimi

Axborot tizimlari ikki xil bo'lishi mumkin. *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 boshqaruv 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 chiqarish va boshqaruv tarkibining murakkabligi bilan bog'liq. Bu yerda dastlabki axborot yuzaga keladi. Ishlov berishda hisoblash texnikasidan keng foydalaniladi.



8.4-chizma. Axborotlar tizimi.

Murakkab axborot tizimining har xil darajada mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish turlari quyidagilardan iborat:

√ Axborotlarni to'la o'zlashtirish davri. Bunda axborot oddiy mexanizmlaridan foydalanilgan holda butunlay qayta ishlanadi.

√ Aralash axborot tizimida axborotni mexanizatsiyalashgan va avtomatlashgan qurilmalar yordamida o'zgartirishlarga erishiladi. Bu tizim avtomatlashgan nazoratni ta'minlaydi, ba'zan korxonaning ishlab chiqarish faoliyati ustidan oddiy boshqaruv jarayonini amalga oshiradi.



√ Axborot-ma'lumot tizimida ko'z bilan bajariladigan nazorat uchun ba'zi bir ma'lumotlarni berish bilan cheklanadi.

√ Kuzatuv axborot tizimi 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 boshqaruv tizimlarini oladi. Butun axborotlar tizimi aniq va doimiy ishlashi lozim.

### **8.3. Kommunikatsion jarayon va boshqaruv samaradorligi**

Kommunikatsiya — bu kishilar o'rtasidagi o'zaro axborot almashuvidir. Rahbarlar qilayotgan hamma ishlar axborotlarning samarali almashishini talab qiladi. Yaxshi yo'lga quyilgan kommunikatsiya ish muvaffaqiyatini ta'minlaydi. Axborot va maqsadlarga erishish to'g'ridan-to'g'ri bog'liq. Bu degani, tashkilot muvaffaqiyati uchun samarali kommunikatsiya zarur. Samarali rahbar — bu kommunikatsiyada samarali bo'lgan kishilardir. Ular kommunikatsiya jarayonining mohiyatini ko'rsatadilar, shuning uchun rivojlangan og'zaki va yozma muloqot mahoratiga ega bo'lishlari shart.

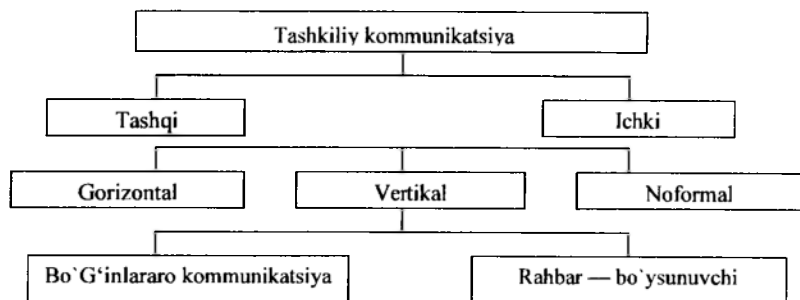
Olib borilgan so'rovlar natijasidan ma'lumki, 73 foiz amerikalik, 85 foiz yapon, 63 foiz inglizalik rahbarlar, kommunikatsiya qo'yilgan maqsadga erishish yo'lidagi bosh to'siq deb hisoblaydilar.

Umuman, har bir rahbar 50 dan 90 foizgacha vaqtini kommunikatsiyaga sarflaydi<sup>1</sup>. Shu sababli, menejer faoliyatining samaradorligi eng avvalo kommunikatsiya samaradorligiga, ya'ni: kishilar bilan yakkama-yakka suhbat olib borish qobiliyati; telefonda so'zlashuv qobiliyati; rasmiy hujjatlarni tuzish va o'qiy olish qobiliyati; majlislarda qatnashish madaniyati kabilarga bog'liq.

Korxonalar (tashkilot) kommunikatsiyasi — bu o'ta murakkab,

<sup>1</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М., Дело, 1995, стр. 166.

ko'p bosqichli tizim bo'lib, o'z tarkibiga nafaqat tashkilot ichidagi va tashqarisidagi axborot almashuvini ham oladi (8.5-chizma).



8.5-chizma. Tashkiliy kommunikatsiyaning tasnifiy chizmasi.

*Tashkilot va muhit o'rtasidagi kommunikatsiya.* Tashkilot faoliyatiga ta'sir ko'rsatadigan omillarga tashkilotning kommunikatsion ehtiyojlari bog'liq. Tashkilotlar tashqi muhit bilan kommunikatsiya uchun turli vositalardan foydalanadilar. Iste'molchilar bilan reklama orqali munosabatda, davlat boshqarmalari bilan hisobot yordamida muloqotda bo'lishadi. Lobbistlardan foydalanib, qonunlarga ta'sir ko'rsatadilar.

*Boshqaruv pog'onalari va bo'linmalar o'rtasidagi kommunikatsiya.* Ichki kommunikatsiya — korxonada ichki bo'limlar o'rtasidagi, korxonada ichki faoliyatini yurgizish uchun zarur bo'lgan axborot almashinuvi tushuniladi. Tashkilotda vertikal hamda gorizonttal kommunikatsiyalar farqlanadi. *Vertikal kommunikatsiya* yuqoridan pastga va pastdan yuqoriga yo'nalgan bo'ladi. Axborot tashkilot ichkarisida bosqichdan-bosqichga vertikal kommunikatsiya chegarasida harakat qiladi. U pastga yo'nalgan, ya'ni yuqori bosqichdan quyiga yuboriladigan (joriy masalalar, topshiriqdagi o'zgarishlar va h.z.) va yuqoriga yo'naltirilgan bo'ladi. Quyi bosqichdan yuqoriga yo'nalgan axborot unumdorlikka katta ta'sir ko'rsatadi. eng quyi bosqichda yaratilgan narsa barcha oraliq bosqichlardan o'tib, eng yuqoriga ko'tarilishi kerak. Yuqoriga yo'nalgan axborot odatda hisobot, taklif, tushuntirish xatlari ko'rinishida bo'ladi.

*Gorizontal kommunikatsiya* bo'limlar o'rtasida axborot almashuvi vazifa va harakatlarni bir yo'nalishda muvofiqlashtirish uchun zarur. Tashkilotlar pastga yoki yuqoriga yo'nalgan axborotdan tashqari gorizontal kommunikatsiyaga ehtiyoj sezadilar.

*Rahbar va bo'ysunuvchi o'rtasidagi kommunikatsiyalar* vertikal axborot almashinuviga misol bo'lib xizmat qiladi. Bu bo'ysunuvchilarga vazifalarni, imtiyozlar va kutilayotgan natijalarni tushuntirib berish, bo'lim vazifalarini yechishda ularni jalb qilishni ta'minlash va h.k.

*Rahbar va guruh o'rtasidagi kommunikatsiya* rahbarga guruh harakatlari samaradorligini oshirishga imkon beradi.

*Norasmiy kommunikatsiyalar* — bu mish-mishlar tarqaladigan kanal. Har qanday yashirin yo'l bilan olingan axborot, norasmiy tarqalgan (sartaroshxonada, choyxonada) noaniq axborot mish-mish hisoblanadi. Mish-mish kanallari bo'yicha axborot tez tarqaladi va rahbarlar ulardan foydalanadilar. Ko'pincha mish-mishlar to'g'ri bo'lib chiqadi.

Axborot almashuvi tashkilotlarda ko'pincha samarali emas. Ko'p hollarda axborot noto'g'ri tushuniladi va muloqotdagilar bir kelishuvni kelishmaydi. Bunday samarasizlikning sababi kommunikatsiya — axborot almashinuvi ekanligini unutishdir. Almashuv jarayonida har ikkala tomon aktiv rol o'ynaydi. Masalan, rahbar xizmatchiga vazifani tushuntirishi, bu almashuvning boshlanishi. Xizmatchi rahbar kutayotgan natijaga nisbatan qanday tushunganini bildirishi kerak. Axborot almashuvi bir tomon axborotni taklif etib, boshqasi qabul qilganda sodir bo'ladi. Shunday bo'lishi uchun kommunikatsiya jarayoniga katta e'tibor berish kerak.

**Kommunikatsiya** — bu ikki tomon faol rol o'ynaydigan axborot almashinuv jarayoni. *Kommunikatsiya jarayoni* — bu ikki yoki undan ortiq odamlar o'rtasidagi axborot almashinuvi. Komunikatsiya jarayonining asosiy maqsadi — almashuv obyekti bo'lgan axborotni tushunishni ta'minlash. Bu jarayonda to'rtta bazaviy unsur qatnashadi:

√ axborotni jo'natuvchi;

√ axborotning o'zi (xabar);

- √ aloqa kanali, ya'ni axborotni uzatish vositasi;
- √ axborotni qabul qiluvchi (8.3-chizmaga qarang).

Ana shu to'rt unsur bir-biri bilan hamohang ishlagandagina, axborot o'z vazifasini bajaradi. Axborotlarni almashuv jarayonida har ikkala tomon faol rol o'ynashi kerak.

#### **8.4. Shaxslararo kommunikatsiyalar**

Shaxslararo to'g'ri axborot almashinuvi mavjud. Kommunikatsiya to'siqlari: anglab olishdagi to'siqlar; semantika bilan bog'liq bo'lgan to'siqlar, noverbal (afti-angorini o'zgartirish, tasdiqlovchi yoki rad etuvchi qarash va hokazo) to'siqlar, yomon teskari aloqa va quloq solishni bilmaslik.

Axborotni uzatishda bu to'siqlarga e'tibor berib, o'z g'oyangizni uzatishdan oldin rivojlantirib oling, semantika (ikki ma'noli so'zlar yoki tasdiqlar) muammolariga e'tibor bering, o'z turishingiz, intonatsiyangiz va qo'l harakatingizga e'tibor bering, empatiya (boshqa kishilar sezgisiga e'tibor berish, ichiga kira bilish) va ochiqlikni namoyon eting, teskari aloqa o'rnatishga erishing.

Shaxslararo axborot almashuv jarayonida ayrim muammolar tug'ilishi mumkin:

- √ Idrok qilishdagi ruhiy farq.
- √ Ma'naviy (semantik) to'siq.
- √ Noverbal imo-ishoralar.
- √ Fil'trlash.
- √ Aloqa kanallarining haddan tashqari ko'payib ketishi.
- √ Nomaqbul tashkiliy struktura.

Kishilar bir xil ma'lumotni o'zlarining bilim darajalari, hayotiy tajribalari, qiziqish doiralari, ehtiyojlari, hissiy tuyg'ularining turlichaligidan o'zlaricha talqin qiladilar va qabul qiladilar. Bu o'rinda rahbar bilan bo'ysunuvchi o'rtasidagi munosabat ham muhim rol o'ynaydi. Bir-biriga ishonch va o'zaro bir-birini anglash bor joyda axborot ko'lami kengayadi, ularning aniqligi oshadi, javobgarlik ham bir xil bo'ladi.

Axborotni uzatish paytida qo'yiladigan asosiy talab — bu uning oshkoraligidir.

*Ma'naviy (semantik) to'siq* uzatilayotgan axborotni kodlashtirishda qo'llaniladigan belgi (simvol)larning axborotni qabul qiluvchilar didiga (lavozimlari, mavqelari, mintalitet, milliy urf-odatlarini nuqtai nazaridan) mos tushmaganligida namoyon bo'ladi.

Odamlar axborot almashinuvi jarayonida quyidagi simvollar bilan almashinishadi: so'zlar, jestlar, intonatsiya. Jo'natuvchi xabarni verbal hamda noverbal simvollar yordamida kodlashtiradi.

Semantika so'zlar orqali uzatiladigan ma'nolarni qo'llash usulini o'rganadi. Ayrim so'zlar turli odamlar uchun turlicha ma'noga ega bo'lishi mumkin va turlicha anglanishi mumkin. Semantik qiyinchiliklar odamlarning simvollar mohiyatini tushunish usullar ziddiyatlari bilan ham berilgan bo'lishi mumkin.

Simvollardan tashqari axborotlar bilan almashuv chog'ida **noverbal**, ya'ni og'zaki yoki so'zda emas, balki imo-ishoralar, masalan, chehra, savlat, vajahat, tovushning o'zgarib turishi kabilar ham bajaruvchiga aytiladigan so'z mohiyatini tubdan o'zgartirilgan holda yetkazilishiga sabab bo'lishi mumkin. Ruhshunoslarning fikricha, so'z bilan aytiladigan axborotning 90 % gacha qismi so'z orqali emas, balki noverbal yo'l bilan qabul qilinarkan.

*Filtrlash* — axborotning iste'molchiga tez etib borishi jarayonida uni ixchamlashtirish, noxush «ma'lumotlar»dan tozalash maqsadida axborot soddalashtiriladi, qayta ishlanadi, tegishli jamlar chiqariladi. Bunday tashqari quyi bo'g'indagi rahbarlar, o'zlari xohlamagan, ammo yuqori bo'g'indagi rahbarlar bilishi shart bo'lmagan axborotlarni yubormaydilar. Shu tariqa axborot fil'trlanadi.

Aloqa kanallarining haddan tashqari ko'payib ketishi ham kommunikatsion jarayonga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Noma'qul tashkiliy struktura ham kommunikatsion jarayonda muammo tug'diruvchi omillardan biri sanaladi. Boshqaruv bo'g'inlari ko'p bo'lib, funksiyalar, vazifalar va vakolatlar bir-birini ko'p takrorlasa, shunchalik axborotning manzilga yetib borishi sekinlashadi. Natijada shu davr ichida har bir bo'g'inda o'ziga maqbul bo'lgan «tuzatishlar» kiritiladi. Bu jarayonda bo'limlar va bo'g'inlarda sodir

bo'ladigan ixtiloflar axborotlar almashuviga va qarorlarni qabul qilishga jiddiy to'siqlarni yaratadi.

Axborotni uzatish va qabul qilish ko'p jihatdan samarali quloq solish san'atiga ega bo'lish darajasiga bog'liq. Amerikalik olim professor Kit Devis samarali quloq solish san'atining 10 ta qoidasini keltiradi. Qoidalarni navbatma-navbat o'qib, bir zum o'zingizni xoli tuting. Yuzma-yuz gaplashayotgan aniq kishini ko'z oldingizga keltiring va Ushbu qoidalarga nechog'liq rioya qilganingizga baho bering.

### **Samarali quloq solishning 10 qoidasi:**

**1. So'zlashdan to'xtang.** Gapira turib quloq solish mumkin emas. Har bir kishiga shivirlab, ammo, «hech kimga ovoza qilma» degan naql bor.

**2. So'zlovchiga o'zini erkin tutishiga yordamlashing.** Gapiruvchi kishiga o'zini erkin tutishi uchun sharoit yarating. Ko'pincha buni hal qiluvchi muhitni yaratuvchi deb atashadi.

**3. O'zingizni so'zlovchiga quloq solayotganingizni ko'rsating.** O'zingizni manfaatdor ekanligingizni ko'rsating va shunga mos ravishda harakat qiling. So'zlashuv jarayonida gazeta, jurnal o'qimang. eshitaturib unga rad qilish bahonalarini izlamasdan, uni tushunishga harakat qiling.

**4. G'ashga tegadigan holatlarni bartaraf qiling.** Rasm chiz-mang, stolga urmang, qog'ozlarni bir joydan ikkinchi joyga qo'zg'atavermang, ehtimol eshik yopib qo'yilsa, xonada sokinlik bo'ladi.

**5. Bardoshli bo'ling.** Vaqtni ayamang. So'zlaguvchini bo'lmang. Chiqishga zo'r bermang, eshik tomon qadam bosmang.

**6. So'zlovchiga hamdard bo'ling.** O'zingizni so'zlovchining o'rniga qo'yib ko'ring.

**7. Xarakteringizni saqlay biling.** G'azablangan kishi suhbat mazmuniga noaniqlik kiritish payida bo'ladi.

**8. Bahsga va tanqidga yo'l qo'ymang.** Bunday hol so'zlovchini himoyaga o'tishga majbur qiladi. U jim bo'lib qolishi yoki jahli

chiqishi mumkin. Aynan bahsda g'olib chiqib, bu bilan yutqazgan bo'lasiz.

**9. Savollar bering.** Bu so'zlovchini ilhomlantiradi, u sizning uni quloq solayotganingizga yana bir bor iqror bo'ladi. Bu oldinga jilishga yordam beradi.

**10. So'zlashdan to'xtang.** Birinchi maslahat ham shundan boshlangan. Oxiri ham shu bilan tugaydi. Zero, qayd qilinganlarning barchasi shunga bog'liq. Siz gapirishdan to'xtamas ekansiz, demak, samarali quloq solishni ham bilmaysiz.

Quloq solishni istamaydiganlar asosli qarorlar qabul qilish uchun yetarli axborotni olishga muvaffaq bo'lmaydilar.

### **8.5. Tashkiliy kommunikatsiya**

Boshqaruvchi doimo tashkilotdagi axborot almashinuvi yo'lida kelib chiqadigan to'siqlar hamda bunday almashinuvni takomillashtirish usullari to'g'risida tasavvurga ega bo'lishi kerak.

Tashkiliy kommunikatsiya to'siqlari quyidagilar:

**1. Axborotning buzib yetkazilishi.** Axborot yuqoridan pastga bir qancha sabablarga ko'ra buzib yetkazilishi mumkin. Biron bir boshqaruvchi olingan axborot bilan rozi bo'lmasa, o'zi anglagan holda uni buzishi va o'zi xohlagan ma'noda o'zlashtirishi mumkin. Axborot buzilishi yuqoridan pastga harakat qilish davomida filtratsiya natijasida ham sodir bo'lishi, ya'ni bir bosqich boshqasiga faqat unga tegishli axborotni berishi mumkin. Bunday tanlov natijasida kerakli axborot yetib bormaydi. Bundan tashqari, bosqichlar statusi to'g'ri kelmaslagi sababli va yuqori bosqich yuqori statusga ega ekanligi sababli, ularni faqat ijobiy axborot bilan ta'minlash tendensiyasi mavjud. Buning natijasida rahbar muhim muammo to'g'risidagi axborotga ega bo'lmasligi mumkin.

**2. Informatsion yuklanish.** Kommunikatsiya kanallari to'lib ketishi ham axborot almashuvi tusig'i hisoblanadi. Rahbar axborotning ko'pligidan eng asosiylarini ajratib, qolganlarini c'tiborga olmasligi mumkin.

3. *Qoniqarsiz tashkilot strukturasi.* Ko'p pog'onali tashkilot strukturasi axborot buzilishi ehtimolligi oshadi, chunki har bir bosqich tuzatish kiritadi. Kommunikatsiyada muammolarni keltirib chiqaradigan boshqa jihatlarga qo'mitalar, ishchi guruhlar, umuman kadrlarning qoniqarsiz tarkibi va ulardan qoniqarsiz foydalanish, hamda qoniqarsiz hokimiyatni tashkil etish va vazifalarni taqsimlashni ham kiritish mumkin. Bundan tashqari, to'siqlar turli guruhlar o'rtasidagi nizo ham chiqaradi.

Tashkilotlarda kommunikatsiyani takomillashtirish:

1. *Informatsion oqimlarni tartibga solish.* Rahbar o'z informatsion ehtiyojlarining sifat, miqdor tomonlarini baholashni o'rganishi kerak.

2. *Ma'muriy harakatlar.* Rahbar vaqti-vaqti bilan o'z xodimlari bilan bevosita aloqada bo'lishi kerak, masalan, yangi rejalar, strategiyalar variantlari, maqsadlarni hamda mo'ljallarni aniqlab olish va muhokama qilish uchun alohida suhbatdan tashqari umumiy majlis o'tkazish.

3. *Teskari aloqa tizimi.* Teskari aloqa tizimlaridan biri — bu aniq masalalarni muhokama qilish maqsadida odamlarni tashkilotning bir qismidan boshqa qismiga o'tkazish.

4. *Takliflarni to'plash tizimi.* Ko'pincha bu tizim takliflar uchun mo'ljallangan yashiklar variantida amalga oshiriladi, unda firma ishlovchilari o'z takliflarini anonim tarzda berishadi. Bundan tashqari telefon tarmog'ini ham o'tkazish mumkinki, u orqali ishlovchilar anonim tarzda telefon qilib, lavozimni tayinlash to'g'risidagi savollarni berish imkoniyatini oladilar. Liniyada esa berilgan savollarga tezda javob bera oladigan menejerlar ishlashlari mumkin.

5. *Informatsion byulletenlar* (nashriyotlar, videotasmalar).

6. *Zamonaviy axborot texnologiyalari.* Axborot texnologiyalari sohasidagi oxirgi yutuqlar ham tashkilotlarda axborot almashinuvini takomillashtirishga yordam berishi mumkin, ya'ni koputerlar, elektron pochta, telefon orqali bir vaqtning o'zida bir necha kishiga axborot uzatish, videokonferensiyalar va hokazo.



Axborot, ya'ni mavjud barcha bilimlar mamlakat buyukligining asosiy ko'rsatkichi bo'lib qoladi. 1990-yil boshlarida AQSh hukumati har yili 1 mlrd. xat yozish uchun 1 mlrd. dollarga yaqin xarajat qilgan; 2,6 mln. betli hujjatlar chiqargan; boshqaruv idora xodimlariga 1500 mlrd. dollar sarflangan edi. 2 mingta xodim ishlaydigan firma orqali 1991-yil mobaynida 45 tonna kirish va 48 tonna chiqish hujjatlari o'tgan, bu esa har bir ishchi hisobiga 25 kg qog'oz to'g'ri keladi deyishdir. Axborotni bu xildagi boshi berk ko'chadan olib chiquvchi yo'l zamonaviy hisoblash texnikasi bilan bog'liqdir. Bu vosita orqali yil sayin axborotni jadal qayta ishlash tezligi oshib bormoqda. Agar oxirgi yuz yil mobaynida axborot harakat tezligi 10 marta oshgan bo'lsa, aloqa tezligi 107 marta, axborotni qayta ishlash tizimi 106 marta oshib ketdi. Axborot texnologiyalari sohasidagi oxirgi yutuqlar tashkilotda axborot almashinuvini takomillashtirish imkonini beradi. Zamonaviy komputerlarni rahbarlar, yordamchi xodimlar va ishchilar yuboradigan va qabul qilib oladigan axborotlarga bo'lgan ta'siri juda katta. Elektron pochta tashkilotdagi har qanday xodimga yozma ma'lumot yuborish imkonini beradi. elektron pochta — boshqa bo'limlarda, boshqa shaharda va hatto boshqa shtat yoki mamlakatda bo'lgan odamlar o'rtasidagi samarali aloqa vositasi hisoblanadi. Telefon aloqalari tizimidagi oxirgi yangiliklar bir vaqtning o'zida bir kishi tomonidan ko'pchilikka ma'lumot yuborish, shuningdek, qo'ng'iroq qilish va yuborgan ma'lumotlariga javob olish imkonini beradi. Videokonferensiya orqali turli joylarda yoki turli mamlakatlarda bo'lgan odamlar har qanday muammolarni bemaolol bir-birlariga qarab muhokama qilishlari mumkin.

### **Tayanch iboralar:**

- Axborot
- Axborot almashinuvi
- Ichki axborot
- Tashqi axborot
- Teskari aloqa
- Axborotlar tizimi
- Kommunikatsiya
- Norasmiy kommunikatsiya
- Vertikal kommunikatsiya
- Gorizontal kommunikatsiya
- Jo'natuvchi
- Kanal
- Qabul qiluvchi
- Kodlashtirish
- Dekodlashtirish
- Shovqin
- Semantika
- Verbal xatti-harakat
- Noverbal xatti-harakat
- Tashkiliy kommunikatsiya
- Ilmiy-texnik axborotlar
- Komputertashtirish

### **Nazorat savollari:**

1. Axborot nima va uning boshqaruvdagi roli nimadan iborat?
2. Axborotga nisbatan qanday talablar qo'yiladi?
3. Teskari aloqa nima?
4. Axborotlar qanday turkumlanadi?
5. Axborotlarning qanday tizimlari mavjud?
6. Kommunikatsiya nima?
7. Kommunikatsion jarayon deganda nimani tushunasiz?
8. Shaxslararo axborot almashuvda qanday muammolar tug'ilishi mumkin?
9. Samarali quloq solish san'atining 10 ta qoidasini bilasizmi?
10. Tashkiliy kommunikatsiya to'siqlari nimalardan iborat?
11. Tashkilotda kommunikatsiyani takomillashtirish yo'llarini ayting.

### **Adabiyotlar:**

1. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: «Дело», 2002.
2. *Sharifxo'jayev M., Abdullayev Yo.* Menejment. T.: «O'qituvchi», 2001.
3. Internet sayti: [www.Manajement.ru](http://www.Manajement.ru)

## IX BOB. QARORLARNI QABUL QILISH VA TAKOMILLASHTIRISH YO‘LLARI

### 9.1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga qo‘yiladigan talablar

*Qaror* — bu bajarilishi lozim bo‘lgan ishning aniq bir yo‘lini tanlab olishdir. Qaror — bu muqobil tanlov. Bunday qarorlarni har birimiz bir kunda o‘nlab-yuzlab, bir umr davomida esa minglab qabul qilamiz. Masalan, kiyim javonidagi qaysi bir kiyimni tanlab kiyish, taomnomadan qaysi ovqatni, manzilga yetib olishda qaysi transport turini, qanday kasbni tanlash va h.k. Bunday misollarni ko‘plab keltirish mumkin. Biroq, boshqaruvda qaror qabul qilish shaxsiy hayotdagi nisbatan tizimlashtirilgan jarayondir. Shaxs tomonidan qilingan xususiy tanlov eng avvalo o‘zining shaxsiy hayotiga va birmuncha u bilan bog‘liq bo‘lgan odamlarga ta’sir ko‘rsatadi. Menejer ta’sir yo‘nalishini faqat o‘zi uchun emas, balki tashkilot va boshqa ishchilar uchun ham tanlaydi. Qaror qabul qilish zaruriyati mavjud holatning bo‘lishi lozim bo‘lgan holat bilan mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi. Masalan, davlat tomonidan qat’iy belgilab qo‘yilgan narx bozor iqtisodiyoti sharoitida o‘z funksiyasini bajara olmaydi. Shu sababli narxlarni erkinlashtirish to‘g‘risida qaror qabul qilinadi.

Qaror qabul qilish imkoniyatining muqobil yo‘llari bo‘lganda vujudga keladi va rahbar ulardan birini, eng maqbulini tanlaydi. Qarorning eng samarali variantini topish uchun rahbar «yetti o‘lchab bir kes» maqoliga rioya qilishi kerak.

Muhim tashkiliy qaror qabul qilish javobgarligi — og‘ir ma’naviy yuk. U ayniqsa, yuqori boshqaruv pog‘onalarida namoyon bo‘ladi. Shuning uchun rahbar o‘ylamasdan qaror chiqarishi mumkin emas. Rahbar ishchini ishdan haydash to‘g‘risida qaror qabul qilsa bundan ishchi jabr ko‘radi, agar yaxshi ishchini haydash to‘g‘risida qaror qabul qilsa tashkilot zarar ko‘radi.

Qaror qabul qilish boshqaruvchi har kunlik ishining bir qismidir. Bu sohada omilkorlik menejerni boshqalardan ajratib turadi, eng muhimi samarali ishlaydigan menejerni samarasiz ishlaydigandan

farq qiladi. Qaror qabul qilish sohasida menejer rahbarning to'rt rolini bajaradi — tadbirkorlik, ishdagi kamchiliklarni tuzatuvchi mutaxassis, resurslarni taqsimlovchi va kelishuvga erishish bo'yicha mutaxassis. Qabul qilingan qaror reja, topshiriq, buyruq, farmon va farmoyishlar orqali yuridik kuchga kiritiladi va amalga oshiriladi. Shu nuqtai nazardan qarorni boshqaruv binosining poydevori deyish mumkin.

*Qaror qabul qilish* — tashkilot rahbarining tashkilot oldidagi maqsadga erishish uchun o'z vakolati va omilkorligi doirasida qarorning mavjud variantlaridan eng maqbulini tanlash jarayonidir. Qabul qilingan qarorning oqilligi bir necha omillarga bog'liq: qaror qabul qilish jarayonida axborotning to'laligi va sifati; qaror qabul qiluvchi rahbarning shaxsiy sifati; qaror qabul qilishda tashkiliy masalalarning oqilona yechimi. Qayd qilinganlarni umumlashtirib aytganda, boshqaruv qarorlari quyidagi talablarga javob berishi kerak (9.1-jadval).

9.1-jadval

### Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan talablar

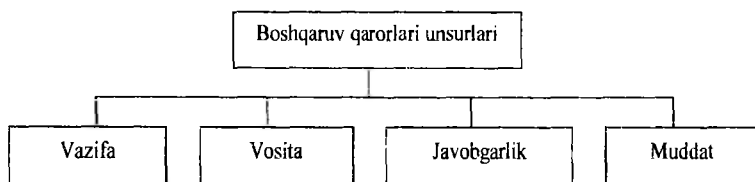
| No | Talablar  | Izoh  |
|----|---|---|
| 1. | Ilmiy asoslangan bo'lishi lozim.                  | Boshqaruv qarorlari muayyan ishlab chiqarish holatini tahlil qilishdan kelib chiqishi, iqtisodiy, texnikaviy va boshqa ijtimoiy qonunlarning amal qilishini hisobga olishi, hozirgi zamon fan-texnika yutuqlari negizida qabul qilinishi qisqa va aniq bo'lishi lozim.  |
| 2. | Bir-biri bilan aloqador va yakdil bo'lishi kerak. | Muayyan vazifani hal etishda ko'pincha asosiy masalalardan kelib chikadigan ko'shimcha vazifalarni hal etishga to'g'ri keladi. Bu vazifalar qaror qabul qilinayotgan bosh vazifaga bo'ysundirilishi lozim. Barcha qaror, ko'rsatma, qoidalar bir-biri bilan bog'lanadi. Shuningdek, ular oldindan qabul qilingan, amaldagi qarorlar bilan muvofiqashtiriladi. |

|    |   |  |
|----|---|--|
| 3. | Huquq va javobgarlik doirasida bo'lishi lozim.  | Rahbar qarorni o'ziga berilgan huquq doirasidagina qabul qilishi mumkin. Bu yerda gap boshqarishning barcha bo'g'inlarida huquq va javobgarlik ko'lami nisbati to'g'risida borayapti. Huquq katta, mas'uliyati esa kam bo'lsa, ma'muriy o'zboshimchalikka, o'ylamasdan qaror qabul qilishga yo'l ochiladi va bu hech qanday naf keltirmaydi. |
| 4. | Aniq va to'g'ri yo'nalishga ega bo'lishi kerak. | Har qanday qaror aniq va bajaruvchiga tushunarli bo'lishi lozim. Qarordan bir necha ma'no kelib chiqishiga, uni turlicha talqin qilish yoki tushunishga yo'l qo'ymaslik kerak.   |
| 5. | Vaqt bo'yicha qisqa bo'lishi kerak.             | Axborotlar bilan ishlash vaqtini tejash maqsadida qisqa muddatli qarorlar qabul qilinishi lozim.   |
| 6. | Vaqt bo'yicha aniq bo'lishi lozim.              | Har qanday qarorning bajarilish muddati aniq ko'rsatilishi kerak. Aks holda uning bajarilishini obyektiv nazorat qilish imkoniyati bo'lmaydi.  |
| 7. | Tezkor bo'lishi kerak.                          | Har qanday qaror o'z vaqtida, ya'ni ishlab chiqarishdagi vaziyat talab qilgan vaqtning o'zida qabul qilinishi zarur. Kechikib yoki shoshqaloqlik bilan qabul qilingan qarorlar zararlidir.   |
| 8. | Samarali bo'lishi lozim.                        | Qabul qilingan qarorning samaraliligi deganda qo'yilgan maqsadga eng kam xarajat bilan erishish tushuniladi.   |

Ma'lumki, qaror qabul qilish zaruriyati mavjud, amaldagi holatning muammoning hal etish uchun talab etiladigan holatga mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi. Qaror qabul qilishda

rahbarning vakolati va javobgarligi muhim ahamiyatga ega. Har bir rahbar qabul qiladigan qarorning doirasi esa har xil bo'ladi. Har qanday darajadagi rahbar o'z huquq va burchlarini, mas'uliyat va javobgarligini, o'z vaqtida qabul qilinmagan qaror yoki kechiktirib qabul qilingan qaror uchun javobgar bo'lishini aniq tasavvur qilishi kerak.

Boshqaruv qarorlari asosan to'rt unsurdan tashkil topadi (9.1-chizma).



### 9.1-chizma. Boshqaruv qarorlari unsurlari.

Rahbar zimmasiga yuklangan vazifalar yuzasidan bir marta va uzil-kesil qaror qabul qilishga erishmog'i lozim.

### 9.2. Boshqaruv qarorlari tasnifi

Boshqaruv jarayonida turli masalalar yuzasidan, turli darajada xilma-xil mohiyaga va mazmunga ega bo'lgan minglab qarorlar qabul qilinadi. Ularni quyidagi alomatlar bo'yicha guruhlariga ajratish mumkin (9.2-jadval).

*Umumiy qarorlar* bir xil muammoga daxldor bo'lib, barcha bo'g'inlar uchun birdek amal qiladi. Masalan, ish kunining boshlanishi va tugashi, tushlik vaqti, ish haqini to'lash muddatlari va boshqa tanaffuslar.

*Maxsus qarorlar* tor doiradagi muammoga taalluqli bo'lib, korxonaga muayyan bir bo'limi yoki bir guruh xodimlari yuzasidan qabul qilinadi.

*Stereotip qarorlar* odatda qat'iy yo'riqnomalar, me'yoriy hujjatlar doirasida qabul qilinadi. Bunday qarorlar ba'zan kundalik

masalalar bo'yicha qabul qilinadi, lekin o'zgarishlar asosan muddatlarga, ayrim sifat parametrlariga, ijrochilarga taalluqli bo'ladi. Rahbar stereotip qarorlarni tayyorgarliksiz qabul qiladi. Xodimlarni ishga olish va ishdan bo'shatish, korxonaning faoliyatini risoladagidek boshqarish yuzasidan chiqarilgan buyruqlarni shunday qarorlar jumlasiga kiritish mumkin.

9.2-jadval

### Boshqaruv qarorlari tasnifi

| №  | Gurublash belgilari                            | Boshqaruv qarorlari turlari   |
|----|--|---|
| 1. | Amal qilish davriga ko'ra                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategik qarorlar</li> <li>• Taktik qarorlar</li> </ul>   |
| 2. | Mazmuni va amal qilish xususiyatiga ko'ra      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sotsial-iqtisodiy qarorlar</li> <li>• Texnikaviy qarorlar</li> <li>• Stereotip qarorlar</li> <li>• Tashabbusli qarorlar</li> </ul>   |
| 3. | Takrorlanish va yangilik darajasiga ko'ra      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• An'anaviy qarorlar</li> <li>• Tavsiyali qarorlar</li> </ul>  |
| 4. | Axborot bilan ta'minlanganlik darajasiga ko'ra | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aniq qarorlar</li> <li>• Noaniq qarorlar</li> </ul>  |
| 5. | Amal qilish xususiyatiga ko'ra                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaqtinchalik qarorlar</li> <li>• Operativ qarorlar</li> <li>• Muntazam qarorlar</li> <li>• Vaqti-vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar</li> </ul>   |
| 6. | Qarorni qabul qilish shakliga ko'ra            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yakkaboshchilik prinsipi asosida</li> <li>• Kollegiallik asosida</li> <li>• Yakkadillik prinsipi asosida</li> <li>• Konsensus prinsipi asosida</li> <li>• «Ringi» usuli asosida qabul qilingan qarorlar</li> </ul> |

*Tashabbusli qarorlar* o'z tavsifiga ko'ra novatorlik, mazmuniga ko'ra esa istiqbolni nazarda tutadigan qarorlardir. Bunday qarorlar

vaziyatni sinchkovlik bilan batafsil o'rganishni, maxsus kuzatuv materiallariga asoslanishni, maxsus hisob-kitoblarning amalga oshirilishini talab qiladi. Bunday qarorlar erkin harakatga asoslanib qabul qilinadi.

*An'anaviy qarorlar* — bu odatiy vaziyatlarda qabul qilinadigan qarorlardir. Ularning amal qilish doirası oldindan ma'lumdır. Bunga, korxonaya yoki firmaning ishlab chiqarish dasturini qabul qilishga oid qilingan qarorlar misol bo'la oladi.

*Tavsiyali qarorlar* o'z mohiyatiga ko'ra tashabbusli qarorlarga yaqin bo'lib, korxonaya faoliyatini yaxshilash borasidagi tavsiyalar aksini topadi.

*Aniq qarorlar* to'la-to'kis axborot mavjud bo'lgan holdagina qabul qilinadi. Shu sababli, bunday qarorlarning amalga oshish ehtimolligi birga yaqin bo'ladi.

*Noaniq qarorlar* — bu tavakkalchilik bilan — to'liq bo'lmagan axborotga asoslanib qabul qilinadigan qarorlardir. Boshqacha aytganda, bunday qarorlar kutiladigan natijaga baho berish imkoniyati bo'lmagan hollarda tavakkal qilib qabul qilinadigan qarorlardir. Masalan, mudofaa vazirligining eng yangi, murakkab qurolni yaratish to'g'risidagi loyihani tasdiqlash bo'yicha qabul qilingan qarori, odatda noaniq qaror shaklida bo'ladi. Chunki ishlab chiqarilgan qurolning qanchalik samarali yoki samarasizligi, uning qanchalik puxta yaratilganligi, nechog'lik mo'ljalni oqlaganligi bilan isbotlanadi. ehtimol, tavakkal qilib ishlab chiqarilgan yangi qurolga ehtiyoj umuman bo'lmasligi mumkin.

Amal qilish xarakteriga ko'ra qarorlar quyidagi turlarga bo'linadi:

- Vaqtinchalik qarorlar;
- Tezkor qarorlar;
- Muntazam qarorlar;
- Vaqti-vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar.

*Vaqtinchalik qarorning* amal qilishi ma'lum muddat bilan cheklanadi yoki doimiy qaror qabul qilinguncha amal qiladi. Masalan, biror-bir bayram munosabati bilan korxonada navbatchilarning



tayinlanishi bo'yicha chiqarilgan buyruq shunday qarorlar jumlasiga kiradi. *Tezkor qaror* kechiktirmay ijro etish uchun chiqariladi. Masalan, tabiiy ofat sodir bo'lgan hollarda uni bartaraf etish bo'yicha qabul qilingan qarorlar ana shunday qarorlar turkumiga kiradi. *Muntazam qarorlar* belgilangan muddatlarda chiqariladi. Masalan, xo'jalik faoliyati yakuniga ko'ra qabul qilinadigan qarorlar. *Vaqtivaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar* har zamonda biron sababga ko'ra qabul qilinadi.

Qabul qilinadigan qarorlar tarkibida yakkaboshchilik va yakdillik asosida qabul qilinadigan qarorlar ham bo'ladi. Ammo yakkaboshchilik asosidagi qarorlar ko'p hollarda asosli tanqidga uchrab turadi. Sababi, rahbar yakkaboshchilikka asoslangan qarorni aksariyat hollarda o'zini ko'rsatish maqsadida qabul qiladi. Bunday rahbar faoliyatining 80-90 foizi buyruqbozlikka asoslangan bo'ladi. Bu jamoda keskinlikning yuzaga kelishiga sabab bo'ladi. Boshqaruv qarorlari jamoa fikriga tayangan holda qabul qilinmas ekan, boshqaruvchi bilan bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlarning keskinlashuvi, o'zaro ishonchning yo'qolishi, nizolarning kelib chiqishi muqarrardir. Yakkaboshchilik tamoyilidan farqli o'laroq, yakdillik tamoyili asosida ham qarorlar qabul qilinadi. Bu tamoyil mohiyatiga ko'ra ilgari ilgari surilayotgan muqobil fikrni so'zsiz qo'llab-quvvatlashdan iborat.

Kollegiallik (ko'pchilik) tamoyili «koalitsiyalar», ya'ni turli ittifoq yoki birlashmalar ro'yirost ma'lum bo'lib turgan vaziyatlarda, har xil fikrlar raqobat qiladigan hollarda amal qiladi. Shu sababli qaror qabul qilishda ovoz berish yo'liga o'tiladi. Bunday hollarda qabul qilish uchun ko'pchilikning ovozigga tayaniladi. Ko'pchilik hollarda yarmidan ko'p ovoz gohida prinsipial masalalar yuzasidan me'yoriy 2/3 deb tasdiqlanadi.

Konsensus tamoyili pur fikrlilik, ya'ni fikrlar plyuralizmi kuchaygan hamda axborot oqimi tobora kuchayib borgan hollarda qo'llaniladi. O'z mohiyati bilan: *Konsensus* — bu qarorlarni ishlab chiqish jarayonida barcha bahsli masalalar va turli-tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish yoki kelishishdir. Bunga o'zaro fikr

almashish va maslahat, shuningdek ilgari surilayotgan muqobil masalalarni maqsadga muvofiqlashtirishning har xil usullarini qo'llash yordamida erishiladi.

«Ringi» usuli yapon biznesida keng qo'llaniladigan usuldir.

9.3-jadval

**«Ringi» usulini qo'llash bosqichlari**

| №  | Bosqichlar         | Izoh  |
|----|--------------------|---|
| 1. | Birinchi bosqich   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu bosqichda firma rahbariyati qanday muammo yuzasidan qaror qabul qilinishi lozim bo'lsa, shu muammo (masalan, yangi mahsulot turini ishlab chiqarish)ga doir umumiy mu-lohazalarni jalb etilgan mutaxassislar bilan birgalikda o'rtaga tashlaydi.</li> </ul> |
| 2. | Ikkinchi bosqich   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muammo «pastga», ya'ni loyiha ustida ish tashkil etiladigan pog'onaga uzatiladi.</li> </ul>  |
| 3. | Uchinchi bosqich   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu bosqichda tayyorlanayotgan loyihaning barcha jihatlarini bo'yicha ijrochilar bilan batafsil kelishib olinadi. Aslida bu ixtiloflarni, qarama-qarshi nuqtai nazarlarni bartaraf etish bosqichidir.</li> </ul>  |
| 4. | To'rtinchi bosqich | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muammoni hal qilish uchun maxsus kengash va konferensiya-lar o'tkaziladi.</li> </ul>   |
| 5. | Beshinchi bosqich  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu bosqichda hujjat ijrochilar tomonidan imzolanadi, har kim o'z muhrini bosadi va hujjat firma rahbariyati tomonidan tasdiqlanadi.</li> </ul>   |

Bu usulga ko'ra majlislarda emas, balki so'rab chiqish yo'li bilan rozilik olish vositasida hal etiladi, bir necha bosqichda amalga oshiriladi. Yaponiyada «Ringi» usulini ehtiyotkorlik, avaylash,

jamoat mas'uliyatini oldinga suruvchi boshqaruv falsafasining ko'rinishlaridan biri deb hisoblash odat tusiga kirgan. Garchi bu usulning haddan tashqari semashaqqat bo'lgani uchun yapon matbuotida uning sha'niga aytilgan tanqidni uchratish mumkin bo'lsa-da, uni qo'llashdan voz kechish to'g'risida hech narsa deyilmaydi.

Qaror shaxs tomonidan qabul qilinadi, shunday ekan, unda bu shaxs fazilatleri u yoki bu darajada aks etmay qolmaydi. Shu nuqtai nazardan quyidagi ko'rinishdagi qarorlarning mavjudligi e'tirof etiladi:

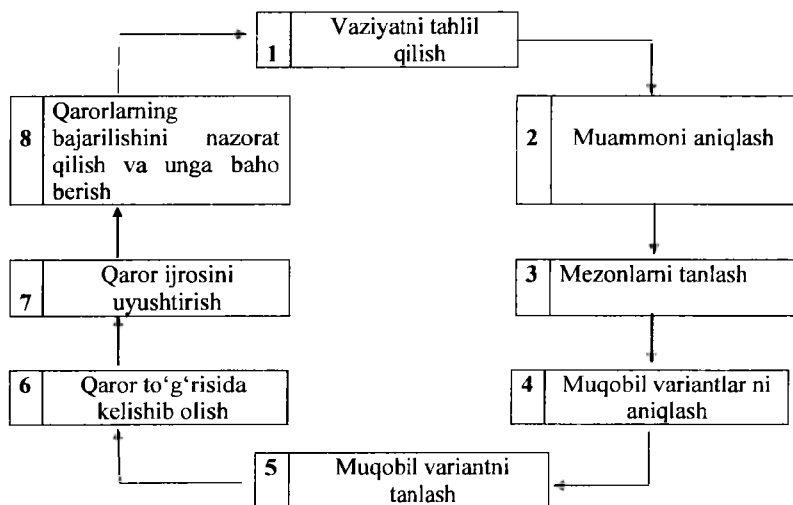
- Mo'tadil, muvozanatlashgan qarorlar;
- Turtki beruvchi (impulsi) qarorlar;
- Tinch holatni saklovchi (inertli) qarorlar;
- Tavakkalli qarorlar;
- Ehtiyotkorona qarorlar;
- Oqilona qarorlar.

Qayd qilingan qarorlar, odatda, tezkor boshqaruvni amalga oshirish maqsadida qabul qilinadi. Strategik va taktik boshqaruv maqsadida esa iqtisodiy tahlilga, optimallashtirishga asoslangan oqilona qarorlar qabul qilinadi.

### **9.3. Qarorni ishlab chiqish va uni qabul qilish**

Qaror qabul qilishdagi asosiy masala faqat muqobil variantni tanlash emas, balki boshqaruv oldida qo'yilgan maqsadning oqilona yechimini topishdan iborat. Shu sababli, qarorni ishlab chiqish jarayoni ayrim unsurlar mazmuni va ko'lamiga ko'ra xilma-xil va ancha murakkabdir. Qarorni ishlab chiqish jarayoni quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi (*9.2-chizma*). Keltirilgan chizma taxminiy bo'lib vaziyatga va hal qilinayotgan holatning xususiyatlariga ko'ra o'zgarishi mumkin.

## Qarorni ishlab chiqish jarayoni bosqichlari



9.2-chizma. Qaror qabul qilish jarayonidagi izchillik va undagi bosqichlar.

Qaror qabul qilish jarayonida qarorlar tashkiliy, intuitiv, fikr-mulohazaga asoslangan qarorlar va hokazo bo'лади.

*Tashkiliy qaror* — bu rahbar egallab turgan lavozimi bo'yicha vazifalarni bajarish uchun qilinishi kerak bo'lgan tanlovdur. Tashkiliy qaror maqsadi tashkilot oldida turgan vazifalarni bajarishni ta'minlash. Shuning uchun eng samarali tashkiliy qaror, oxirgi maqsadga erishishga eng ko'p hissa qo'shadigan va haqiqatda amalga oshiriladigan tanlov hisoblanadi. Tashkiliy qaror dasturlashtirilgan va dasturlashtirilmagan bo'лади.

*Dasturlashtirilgan qaror* — bu matematik tenglamalarni yechishdagi kabi, qadamlar va harakatlarning ma'lum ketma-ketligida amalga oshirish natijasi. Bunda muqobillar soni chegaralangan va tanlov tashkilot belgilangan yo'nalish chegarasida amalga oshirilishi kerak. Dasturlashtirishni samarali tashkiliy qarorlarni qabul qilishda muhim yordamchi vosita deb hisoblash mumkin. Qaror qanday bo'lishi kerakligini aniqlab, rahbariyat xatolik ehtimolligini

kamaytiradi va vaqt qisqartiriladi. Agar tuzilgan qaror qabul qilish uslubiyoti noto'g'ri bo'lsa, qaror samarasiz bo'ladi.

*Dasturlashtirilmagan qarorlar* — ma'lum darajada yangi, tizimlashtirilmagan yoki noma'lum omillar bilan bog'liq bo'lgan holatlarda kerak bo'ladi. Oldindan kerakli qadamlar ketma-ketligini tuzish mumkin bo'lmaganligi sababli, rahbar qaror qabul qilish protsedurasini ishlab chiqishi kerak. Bunday qarorlarga misollar: tashkilot maqsadlari qanday bo'lishi kerak, mahsulot sifatini qanday oshirish kerak, boshqaruv strukturasi qanday takomillashtirish zarur, xodimlar motivatsiyasini qanday kuchaytirish kerak va hokazo.

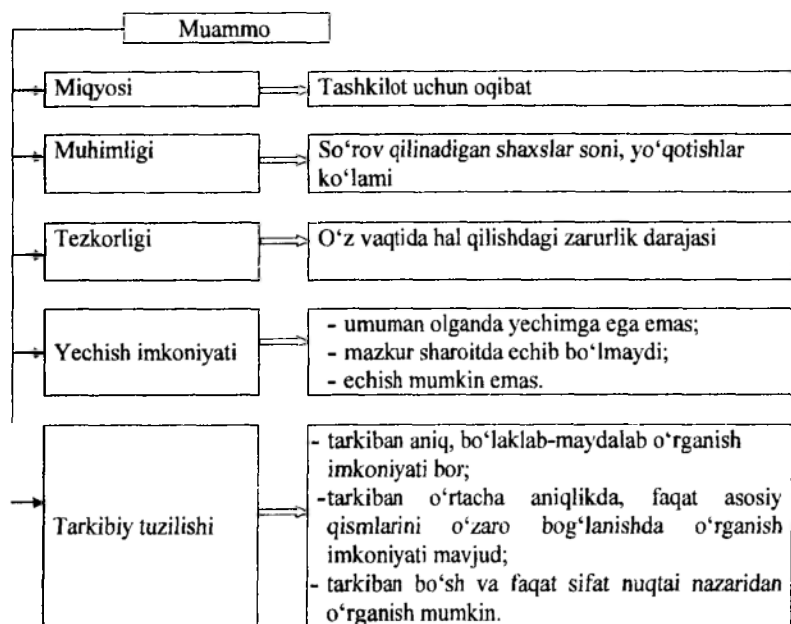
Rahbar bir qancha tanlov variantlariga ega. Bu yerda asosiy maqsad — qarorlarni samarali qabul qilish imkoniyatlarini beruvchi asoslarni o'rganishdir. Shuni ta'kidlash kerakki, qabul qilingan qaror natijalari ayrim sohalar uchun salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Shuning uchun qarorlar tashkilotni tizim sifatida ko'rib, hamma qismlari uchun javob beradigan holda qabul qilishi kerak. Rahbar pirovard natijani ko'zlab, kamchiligi bo'lsa ham shunday muqobil qaror qabul qilish kerakki, natijada maqsadga ko'proq erishilsin. Kompromisslar konsepsiyasi ana shundan iborat.

Qaror qabul qilish jarayonini o'rganishda ikki momentni hisobga olish kerak. Birinchi, qaror qabul qilish nisbatan oson, lekin yaxshi qaror qabul qilish qiyin. Ikkinchi moment shundaki, qaror qabul qilish — bu psixologik jarayon. Vaqti-vaqti bilan odamlar harakatini mantiq belgilasa, vaqti-vaqti bilan his-tuyg'u belgilaydi. Shuning uchun qaror qabul qilish jarayoni intuitiv, fikr-mulohazaga asoslangan va oqilona xususiyatga ega.

*Intuitiv qaror* — faqat uning to'g'riligini his etish asosida qilingan tanlov. Bunday qaror qabul qiluvchi tushunishni ham xohlamay qaror qabul qiladi. Biz ataydigan oltinchi tuyg'u bu o'sha intuitiv qarordir. Yuqori pog'ona boshqaruvchilari ko'pincha intuitiv qarorga asoslanishadi. Lekin mantiqsiz to'g'ri tanlov qiyin.

*Fikr-mulohazaga asoslangan qaror* — bu bilim va to'plagan tajriba bilan bog'liq bo'lgan tanlov. Bunday qarorlar intuitivday ko'riladi, chunki ularning mantiqi aniq emas.

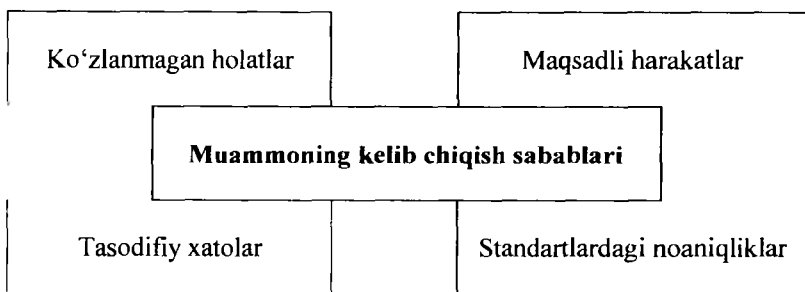
**Muammo** — murakkab nazariy masala yoki amaliy vaziyat yechimini topish zaruriyatidir (9.3-chizma).



### 9.3-chizma. Muammo tushunchasi va uning tasnifi.

Muammo asosan: mavjud holatning bo'lishi lozim bo'lgan holatga mos tushmaslik; noaniqlik; sabab va oqibatning aniq bo'lmasligi; bir necha muqobilning mavjudlik hollarida yuzaga keladi (9.4-chizma).

Chizmadan ko'rinib turibdiki, muammolar turli sabablar, ya'ni ko'zlanmagan holatlar, oldimizga qo'yilgan maqsadning yechimi bo'yicha bo'ladigan harakatlar, ayrim standartlarda mavjud mezonlarning noaniqligi va nihoyat yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan tasodifiy xatolar tufayli vujudga kelishi mumkin.



#### 9.4-chizma. Muammoning kelib chiqish sabablari.

Muammoni yechish — bu murakkab jarayon. Shuning uchun oqilona qaror chiqarishni besh bosqichda ko‘rib o‘tish mumkin:

1. *Muammo diagnostikasi.* Muammoni yechishda birinchi qadam to‘liq va to‘g‘ri tashxis qo‘yishdir. Muammoni ko‘rib chiqishning ikki uslubi mavjud. Birinchisi, qo‘yilgan maqsadlarga erishilmaganda muammo deb hisoblanadi. Lekin ko‘pincha rahbarlar faqat nimadir sodir bo‘lishi kerak-u, lekin sodir bo‘lmagan holatlarni muammo sifatida ko‘rib chiqadilar. Ikkinchisi, muammo sifatida potensial imkoniyatlarni ko‘rish mumkin. Muammoni to‘liq aniqlash qiyin, chunki tashkilotning hamma bo‘limlari o‘zaro bog‘liq, bir-birining ishiga ta’sir ko‘rsatadi. Shuning uchun muammoni to‘liq aniqlash — uni yarmigacha yechish bilan barobar, lekin buni tashkiliy qarorlar uchun qo‘llash qiyin. Natijada, muammo tashxisi bir necha qadamdan iborat bo‘lgan va har bir qadamda oraliq qarorlar qabul qilinadigan protsedura yuzaga keladi. Murakkab muammoni tashxislashning birinchi bosqichi qiyinchiliklar yoki imkoniyatlarning belgilarini anglash va belgilash hisoblanadi. Bunday belgilar past foyda, mehnat unumdorligi va sifat, yuqori xarajatlar, kadrlar qo‘nimsizligi. Bu bosqichda axborot katta ahamiyatga ega. Ikkinchi bosqich axborotni to‘plash va tahlil qilish hisoblanadi. Bunda relevant va o‘rinsiz axborot o‘rtasidagi farqni anglash zarur. **Relevant axborot** — ma’lum muammoga, insonga yoki maqsadga erishishga taalluqli bo‘lgan ma’lumotdir.

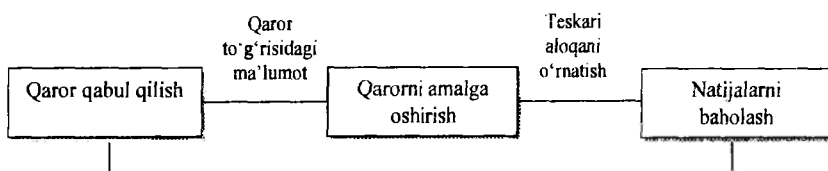
2. *Qaror qabul qilishning mezonlari va cheklanmalarini aniqlash.* Muammoni diagnostika qilish paytida uni yechish maqsadida u bilan aynan nima qilib bo'lishini bilish kerak. Yirik tashkilot uchun cheklanmalar kichik tashkilotdagi cheklanmalarga nisbatan kamroq. Rahbar standartlarni aniqlab olib, u bo'yicha esa tanlov muqobil variantlarini baholashi kerak bo'ladi. Bu standartlarni qaror qabul qilishning mezonlari deb ataladi.

3. *Muqobilliklarni aniqlash.* Muammo sababini bartaraf etadigan barcha mumkin bo'lgan harakatlarni mumkin qadar yuzaga chiqarish kerak.

4. *Muqobilliklarni baholash.* Faqatgina barcha g'oyalar ro'yxati tuzilganidan keyin har bir muqobillikni baholashga o'tish kerak.

5. *Muqobillikni tanlash.* Rahbar ancha ijobiy oqibatlariga olib keladigan muqobillikni tanlaydi.

Muammolarni yechish jarayoni muqobilliklarni tanlash bilan tugallanmaydi (9.5-chizma).



9.5-chizma. Qarorni amalga oshirish va baholash.

Muammoni yechish uchun yoki mavjud imkoniyatdan foyda olish uchun qaror amalga oshirilishi kerak. Agar qaror taalluqli bo'lgan shaxs tomonidan tan olinsa, qarorni amalga oshirish samaradorligi darajasi ko'tariladi.

Teskari aloqa bosqichida qaror oqibatlarini o'lchash va baholash yoki olingan natijalarni rahbar kutgan natijalar bilan solishtirish lozim.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoniga ta'sir etuvchi omillarni hisobga olish kerak.

*Rahbarning shaxsiy baholashlari.* Har qanday odam o'z



qadriyatlar tizimiga ega va bu tizim uning harakatlarini aniqlab beradi hamda qabul qilinayotgan qarorga ta'sir ko'rsatadi (muhimlik, sifat va h.k.).

*Qaror qabul qilish muhiti.* Qaror qabul qilish paytida tavakkalchilik hisobga olinadi. Alternaturalarni baholash chog'ida rahbar mumkin bo'lgan natijalarni turli sharoitlarda bashoratlashi lozim. Bunday sharoitlar quyidagilar: aniqlik, risk (tavakkalchilik) va noaniqlik.

*Vaqt va o'zgaruvchan muhit.* Vaqt o'tishi bilan vaziyatlar ham o'zgarib turadi, demak, axborot va kamchiliklar aniq ekan, qarorni hayotga amal qilib qabul qilish lozim.

*Axborotlarning cheklanganligi.* Oqilona qaror qabul qilish uchun aniq axborot kerak. Ba'zan yaxshi va aniq axborot juda qimmat bo'ladi yoki uni olib bo'lmaydi. Shuning uchun rahbar qo'shimcha axborotdan foyda kelish-kelmasligini hal qilishi kerak, ya'ni bu qaror qanchalik muhim, u tashkilotning ahamiyatli resurslar hissasi bilan yoki ahamiyatsiz pul summasi bilan bog'liqmi.

Agar axborotni ma'qul bo'lgan bahoda olish qiyin bo'lsa va bunday imkoniyat tez orada paydo bo'lsa, unda qaror qabul qilishni keyinga qoldirish kerak bo'ladi.

*Xatti-harakatlarning cheklanganligi.* Shaxslararo va tashkilot ichidagi kommunikatsiyalarni qiyinlashtiradigan ko'pgina omillar qaror qabul qilishga ta'sir ko'rsatadi. Masalan, rahbarlar ko'p hollarda muammolarning mavjudligini hamda jiddiyiligini, cheklanmalarni va alternaturalarni turlicha qabul qilishadi. Bu narsa qaror qabul qilish jarayonida kelishmovchilikka va nizolarga olib keladi. Rahbarning xodim bilan bo'ladigan axborot almashinuvi usulidan xodimlarning xatti-harakati bog'liq bo'ladi.

*Salbiy oqibatlar.* Qaror qabul qilish — bu kompromislarni yuzaga keltirish san'atidir. Bir tomondan muvaffaqiyatga erishilsa, boshqa tomondan zararni olib keladi. Masalan, mahsulot sifatini oshirish xarajatlarning oshishiga olib keladi, avtomatizatsiya xarajatlarni pasaytiradi, lekin ishchilar sonini qisqartiradi va h.k. Shunga o'xshash salbiy oqibatlarni hisobga olib turish kerak.

*Qarorlarning o'zaro bog'liqligi.* Tashkilotda barcha qarorlar o'zaro bog'liqdir. Birta muhim qaror unchalik muhim bo'lmagan qarorlarni talab qiladi. Masalan, yangi jihozni sotib olish nafaqat ishlab chiqarish bo'limiga ta'sir etadi, balki yakuniy holda sotish va marketing bo'limlariga ham ta'sir etadi.

#### **9.4. Modellashtirish va boshqaruv modellari**

Boshqaruv funksiyalarini bajarilishini amalga oshirish uchun samarali qaror qabul qilish lozim. Shuning uchun qaror qabul qilish jarayoni boshqarish nazariyasining markaziy masalalaridan biri bo'lib hisoblanadi. Qaror qabul qilishni modellashtirish borasida ko'p ishlar amalga oshirilgan.

**Model** — biron-bir fikr (g'oya) yoki tizim va obyektning nuayyan shaklda namoyon etish. Masalan, tashkilot sxemasi, uning strukturasi model hisoblanadi va uning tuzilishini ko'rsatadi.

Model — bu boshqaruv oldida turgan vazifani hal etish chizmasidir. Model oddiy yoki dasturlashni talab qiluvchi, murakkab bo'lishi ham mumkin. Murakkab qarorlarni qabul qilishda matematik yoki statistik modellardan foydalaniladi. Bu modellar muammolarni miqdor jihatdan tavsiflaydi va optimal variantli boshqarish qarorini qabul qilish uchun asos bo'ladi.

Modelning asosiy xarakteristikasi bu qo'llanadigan hayotiy holatni tushunishni yengillashtirish. Model rahbarga o'z tajribasini oshirishga yordam beradi. Hamma boshqaruv maktablariday real dunyo tashkiliy muammolarini yechishda boshqaruv fani ham intiladi.

Modellar uch turga bo'linadi:

1. Fizik model.
2. Analogli model.
3. Matematik model.

*Fizik model* — tadqiq etilayotgan obyekt yoki tizimni kattalashtirilgan yoki kichraytirilgan ifoda yordamida ko'rsatadi. Misol, chizmaning kattalashtirilgan yoki kichiklashtirilgan masshtabdagi ifodasi.

*Analogli model* — tadqiq etilayotgan modelning tushunarli va o'xshash shakldagi ifodasi. Masalan, geografik xarita, grafik. Analogli modelning boshqa misoli — bu tashkiliy sxema — bu sxemani yasashda rahbar faoliyat va individlar o'rtasidagi bog'liqlikni zanjirsimon sifatida ko'ra oladi.

*Matematik modelda* obyekt yoki hodisaning xususiyatini ifodalash uchun simvollar qo'llaniladi. Masalan, mahsulot hajmi va xarajatlarining o'zaro bog'liqligini model yordamida ifodalash mumkin.

$$C = PV(0,1) = 2500$$

Bunda:

$C$  — xarajatlarni ishlab chiqarish hajmiga ( $PV$ ) ko'paytirilgan  $0,1=2500$ .

Modelni yasash boshqarish singari jarayondir. Bu jarayonning asosiy bosqichlari quyidagilar:

1. Masalaning qo'yilishi.
2. Modelni yasash.
3. Modelning to'g'riligini tekshirish.
4. Modelni qo'llash va yangilash.

*Masalaning qo'yilishi.* Boshqaruv muammosining to'g'ri hal etilishini ta'minlaydigan modellarni qurishning birlamchi va eng muhim bosqichi, masalani qo'yishdan iborat.

*Modelni yasash.* Masalani qo'ygandan keyingi bosqich modelni yasash. Model tuzuvchi modelning bosh maqsadini, modeldan foydalangan holda rahbariyatga uning oldida turgan muammoni yechishda yordam beradigan qanday natijaviy normativ va axborotlar olish mumkinligini aniqlashi kerak.

*Modelning to'g'riligini tekshirish.* Model tuzgandan keyin uning ishonchliligini tekshirish lozim. Tekshirish jihatlaridan biri modelning real hayotga moslik darajasini aniqlashdir, ya'ni real vaziyatning hamma moddiy komponentlari modelda kiritilganmi. Modelni o'tmishdagi holatlarga tekshirish talab qilinadi.

*Modelni qo'llash va yangilash.* Modelning ishonchlilikka tekshirishdan keyin uni qo'llaydilar. Boshqaruv ilmining faqatgina

60 %ga yaqin modellari to'la yoki qisman qo'llanilgan. Ko'pgina rahbarlar ulardan chetlanib yurishadi yoki ularni tushunishmaydi. Bunday rahbarlarga modelni qo'llashni o'rgatish kerak bo'ladi. Modelni ishlatishdan so'ng uni har doim albatta yangilab turish kerak. Hatto agar model muvaffaqiyatli chiqsa ham doimo yangilanib turilishi lozim.

Modellarning samaradorligini turli qiyinchiliklar va potensial cheklanishlar oqibatida pasaytirilishi mumkin. Ular: noto'g'ri dastlabki farazlar, axborotlarning cheklanganligi, foydalanuvchilarning qo'rquvi, amalda sust qo'llanilishi, haddan ziyod bo'lgan qiymat.

*Noto'g'ri dastlabki farazlar.* Har qanday model ba'zi bir farazlarga yoki dastlabki shartlarga asoslanadi. Ba'zi dastlabki shartlarni baholab bo'lmaydi va obyektiv tekshirilishi mumkin emas. Shuning uchun ko'p hollarda modellarni prognozlashtirish uchun qo'llab bo'lmaydi.

*Axborotning cheklanganligi.* Dastlabki shartlar noto'g'rligining asosiy sababi — kerakli axborotni olish imkoniyatining chegaralanganligi. Bu axborot modelni tuzish va uni qo'llashga ta'sir etadi. Modelning aniqligi muammo bo'yicha axborotning aniqligi bilan belgilanadi.

*Foydalanuvchilarning qo'rquvi.* Agar modeldan foydalanilmasa, bu modelni samarali deb bo'lmaydi. Modillardan foydalanmaslikning asosiy sababi — model taklif qilingan rahbarlarning modellar yordamida olingan natijalarning tushunmasliklari tufayli ularni qo'llashdan qo'rqishlari.

*Amalda sust qo'llanilishi.* Buyerda asosiy sabab — bilimlarning yetishmasligi va o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatish. Bunday vaziyatda modelni ishlab chiqishda foydalanuvchilarning o'zlarini jalb qilish kerak bo'ladi, shunda qo'rquv sustlashadi. AQShdagi «Forchun» jurnali tomonidan 500 ta firma vitse-prezidentlarning so'rovi shuni tasdiqladiki, fan modellarini qo'llashda vitse-prezident boshqaruvida asosiy to'siq shu sohada ularning bilimlari to'liq bo'lmaganligi hisoblanadi.

*Haddan ziyod bo'lgan qiymat.* Ko'pgina tadqiqotlarga ko'ra, boshqaruv fani doirasidagi modellarni qo'llash darajasi modellashti-

rish uslublarining darajasidan yuqori. Modelni ishlatishdan kelgan foyda uning qiymatini ortig'i bilan qoplashi kerak. Rahbariyat model ishlatish xarajatini aniqlashda modelning qo'llashdagi va axborotni to'plashdagi yuqori va past darajasini, xarajat va o'qishga ketgan vaqt, qayta ishlab chiqarish bahosi va axborot saqlashni hisobga olishi kerak.

*Boshqaruv modellari.* Boshqarish fanida mavjud bo'ladigan aniq modellarning soni shunday ko'pki, ular muammolarni yechish uchun qo'llanadigan alohida modellarni soniga teng. Quyida ba'zi bir keng tarqalgan modellarning tiplarini ko'rib o'tamiz.

*O'yinlar nazariyasi.* Tashkilot muvaffaqiyati juda bog'liq bo'lgan muhim bir omillardan biri raqobatbardoshlik hisoblanadi. Darhaqiqat, raqobatchining harakatlarini bashoratlash qobiliyati har qaysi tashkilot uchun qulay vaziyat hisoblanadi.

O'yinlar nazariyasi — qabul qilingan qarorning raqobatchilarga ta'sirini baholash modelidir. Biznesda o'yin modellari raqobatchilarning narx o'zgarishlariga, qo'shimcha tovar va xizmat ishlab chiqarishga, yangi mahsulotni o'zlashtirishga bo'lgan reaksiyasini bashorat qilish uchun qo'llaniladi.

Hozirgi davrda o'yinlar nazariyasi unchalik ham ko'p qo'llanilmaydi, chunki real hayotning holatlari juda murakkab va tez o'zgaruvchidir va bu firma taktikasining o'zgarishiga raqobatchilar qanday harakat qilishlarini aniq bashorat qilishga yo'l qo'ymaydi.

*Navbatlar nazariyasi modeli yoki optimal xizmat ko'rsatish modeli.* Bu model iste'molga nisbatan optimal xizmat ko'rsatish kanallari sonini aniqlash uchun qo'llaniladi. Masalan, odamlarning aviakompaniyaga samolyot uchun chipta buyurishi va axborot olish to'g'risidagi qo'ngiroqlari, omborda yukni tushirishni kutib turgan yuk mashinalari, bekatda navbat kutib turgan yo'lovchilar buning yorqin misolidir. Agar mijoz ko'p kutib turishiga to'g'ri kelsa, unda ular boshqa kompaniyaga murojaat qilishlari mumkin. Shunday qilib, prinsipial muammo shundan iboratki, qo'shimcha xizmat qilish kanallari xarajatlarni va mijozlar boshqa kompaniyaga o'tib ketganda olinadigan zararlarni tenglashtirish.

*Zaxiralarni boshqarish modeli.* Bu model resurslarga buyurtmalarni joylashtirish vaqtini va ularning miqdorini aniqlash uchun hamda ombordagi tayyor mahsulot hajmini optimallashtirish uchun qo'llaniladi. Har qanday tashkilot ishlab chiqarishni uzluksiz ta'minlashi uchun ma'lum miqdorda resurslar zaxirasini saqlashi kerak.

Bu modelning maqsadi — jamlanib qolgan zaxiralarning xarajatlarda ifodalanadigan salbiy oqibatlarni kamaytirish.

Bu xarajatlar uchun asosiy ko'rinishda bo'ladi:

1. Buyurtmani joylashtirish.
2. Saqlash.
3. Zaxiralarning yetarli bo'lmagan darajasi bilan bog'liq bo'lgan xarajatlar.

Bu muammoni yechish bo'yicha bir qancha modellar ishlab chiqilgan.

*Chiziqli dasturlashtirilgan model.* Bu model raqobatchilik ehtiyojlari mavjud bo'lgan holda taqchil resurslarni taqsimlashda optimal usulni aniqlash uchun qo'llaniladi. Chiziqli dasturlashtirish odatda ishlab chiqarishdagi qiyinchiliklarni yechish uchun shtabli bo'linmalardagi mutaxassislar tomonidan qo'llaniladi. Masalan, bunday modellarga optimal ishlab chiqarish assortimentini aniqlash, texnologik jarayonni boshqarish, zaxiralarni boshqarish, ishchilarni taqsimlash, transport masalalari kabilar kiradi.

*Immitatsion model.* Yuqorida ko'rsatilgan hamma modellar immitatsion modellar hisoblanadi, chunki ularning hammasi reallikni aks ettiradi. Shunga qaramasdan, modellashtirishning uslubi sifatida, *immitatsiya* real holatning o'zgarishlarini aniqlash uchun model yaratish va uni eksperimental qo'llash jarayonini bildiradi. Masalan, ishlab chiqarish bo'yicha mutaxassislar va moliyachilar, ishlab chiqarish faoliyati o'sishi, yangi texnologiya yoki ishchilar tarkibini o'zgartirish natijasida qo'shimcha foyda olish immitatsion modellari tuzishi mumkin. Marketing bo'yicha mutaxassislar narx o'zgarishi natijasida yoki reklama asosida maqsulot sotish hajmining o'sishini immitatsiya qilishi mumkin.

*Iqtisodiy tahlil modeli.* Bu model xarajatlarni va iqtisodiy foydani hamda korxonalar faoliyati rentabelligini baholashning hamma uslublarini o'z ichiga oladi. Oddiy iqtisodiy model zararsizlik nuqtasini aniqlashga asoslangan, ya'ni umumiy daromad jami xarajatlar bilan tenglashadigan, korxonada foyda olishni boshlaydigan nuqtani aniqlashdagi qaror qabul qilish uslubi.

Zararsizlik nuqtasi (break-even point — BEP) shunday holatni ko'rsatadiki, unda umumiy daromad (total revenue — TR) umumiy xarajatlarga (total costs — TC) teng bo'lib qoladi. Zararsizlik nuqtasini aniqlash uchun mahsulot birligi sotiladigan narxni, bir birlik mahsulot o'zgaruvchan va doimiy xarajatlarini hisobga olish kerak:

$$BEP = \frac{TFC}{P - VC}$$

Bunda: *TFC* — doimiy xarajatlar;

*R* — mahsulot birligi narxi;

*VC* — o'zgaruvchan xarajatlar.

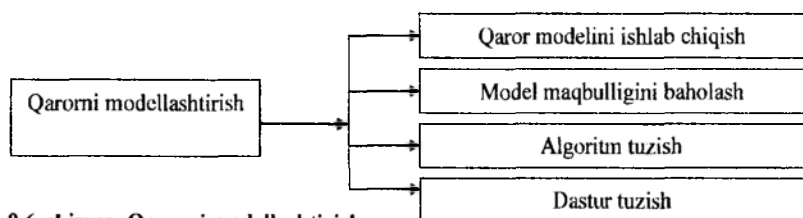
**Narx** (price — *P*) firma har bir birlik tovar va xizmatlarni sotishdan qanchalik daromad olishini ko'rsatadi. Bir birlik mahsulot o'zgaruvchan xarajatlari (variable cost — *VC*) — bu har bir mahsulot birligini ishlab chiqarishga to'g'ridan-to'g'ri bog'liq bo'lgan amaldagi xarajatlar. Jami doimiy xarajatlar (total fixed cost — *TFC*) bu boshqaruv apparatiga ketgan xarajatlar, sex xarajatlari va h.k.

Zararsizlik nuqtasini tahlil qilish firma uchun ko'proq qulay bo'lgan muqobil yo'llarni tanlash imkonini beradi.

Modellashtirish quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- tahlil qilinadigan muammolar tarkibiy qismlarga bo'linadi, omillar aniqlanadi;
- tanlab olingan omillarning o'zaro aloqasi aniqlanadi va o'zaro ta'siri baholanadi, vazifani hal etish modeli belgilanadi;
- tadbirlar majmui ishlab chiqiladi;
- qarorlar variantlarining samaradorligi, ularni oshirish yo'llari aniqlanadi.

Modellashtirishni quyidagicha ifodalash mumkin:



9.6-chizma. Qarorni modellashtirish.

### 9.5. Qaror qabul qilish uslublari

Qaror qabul qilishning har qanday uslubini modellashtirishning bir ko‘rinishi sifatida ko‘rib chiqish mumkin. Modellashtirishda qo‘shimcha bir qancha uslublar mavjudki, bu uslublar rahbarga bir qancha mavjud muqobillardan maqsadlarga erishishni ta’minlaydigan qarorni qabul qilishga ko‘maklashadi. Qaror qabul qilishning asosan ikki uslubi ahamiyatga ega:

1. To‘lov matritsasi.
2. Qarorlar shajarasi.

*To‘lov matritsasi* — bu rahbarga bir necha variantlardan birtasini tanlashga yordam beradigan statistik qarorlar nazariyasi uslublaridan biri hisoblanadi. To‘lov bunda mukofot yoki foyda sifatida ko‘riladi, ya’ni biron-bir aniq sharoitda aniq strategiyadan olinadigan foyda.

Agar to‘lovni jadval ko‘rinishida aks ettirilsa, to‘lov matritsasiga ega bo‘lamiz.

|                         | Ob-havo sharoiti | Tuman (0,1) | Ochiq havo (0,9) |
|-------------------------|------------------|-------------|------------------|
| 1. Strategiya: samolyot |                  | + 2000      | + 4500           |
| 2. Strategiya: poyezd   |                  | + 3000      | + 3000           |

Umuman to‘lov matritsasi quyidagi hollarda foydali:

1. Muqobillar yoki strategiya variantlarining ma’lum miqdordagi chegarasi mavjud bo‘lsa;
2. Nima sodir bo‘lishi mumkinligi to‘la aniq bo‘lmasa;
3. Qabul qilinadigan qarorlar natijasi qanday muqobillikni



tanlanganligidan va qaysi sharoit haqiqatda amalga oshganligidan bog'liq bo'lsa.

Hamma qaror qabul qilish holatlarida rahbar hodisaning ehtimolligini baholashiga to'g'ri keladi. Ehtimollik 1 dan (hodisa aniq sodir bo'ladi), 0 gacha (hodisa aniq sodir bo'lmaydi) aniqlanadi. Ehtimollik tendensiyasini tanlash o'tmishdagi tendensiyalarga yoki rahbarning bunday vaziyatlardagi shaxsiy tajribalaridan kelib chiqqan subyektiv baholanishiga asoslanishi mumkin.

Ehtimollik kutiladigan miqdorni aniqlashga to'g'ridan-to'g'ri, ya'ni to'lov matritsasining markaziy konsepsiyasiga ta'sir ko'rsatadi. Muqobil yoki strategiya variantining kutiladigan miqdori — bu yuzaga chiqishi mumkin bo'lgan miqdorlarning ehtimollikka bo'lgan ko'paytmasidir. Masalan, agar siz muzqaymoq sotish do'koniga mablag'larni joylashtirish 0,5 ehtimollik bilan 5000 dollar, 0,2 ehtimollik bilan 10000 dollar va 0,3 ehtimollik bilan 3000 dollar yillik daromadni keltiradi, deb o'ylasangiz, unda kutiladigan miqdor quyidagicha bo'ladi:

$$5000*(0,5)+10000*(0,2)+3000*(0,3)=5400 \text{ dollar}$$

Har bir alternativaning kutiladigan miqdorni aniqlab, natijalarni matritsa ko'rinishida joylashtirgandan so'ng rahbar qiyinchiliksiz qaysi tanlov berilgan mezonlarda yaxshiroq ekanligini aniqlashi mumkin. Bu tanlov yuqoriroq bo'lgan kutiladigan miqdorga to'g'ri keladi.

*Qarorlar shajarasi* — bu uslub ham bir qancha mavjud variantlardan eng yaxshi yo'nalishni tanlab olish uchun qo'llaniladi. Qarorlar shajarasi qaror qabul qilish muammosini sxema ko'rinishida ifodalaydi.

Masalan, ushbu qarorlar shajarasida quyidagicha muammo turibdi: kulcha non ishlab chiqarish.

Qarorlar shajarasi uslubini bir qarorning natijasi keyingi qaror natijasiga ta'sir ko'rsatadigan vaziyatlarda qo'llash mumkin. Bu uslub ketma-ket qarorlarni qabul qilish uchun qo'llaniladi. Qarorlar

shajarasidan foydalanib rahbar ikkinchi nuqtadan dastlabki nuqtaga qaytish yo'li orqali o'zi uchun ancha maqbul bo'lgan qarorni topadi.

| Qaror qabul qilishning birinchi nuqtasi     | Qilinadigan harakatlar | Holat (ehtimollik) | Kutiladigan yutuq | Qaror qabul qilishning ikkinchi nuqtasi | Qilinadigan harakatlar   | Kutiladigan yutuq |
|---|------------------------|--------------------|-------------------|---|--|-------------------|
| Faqat kulcha non ishlab chiqarish<br>A<br>1 |                        | Yuqori talab (0,7) | 8 ming so'm       | 2                                       | Ishlab chiqarish quvvatlarini oshirish, 2 turdag mahsulot ishlab chiqarish | 3 ming so'm       |
|   |                        | Past talab (0,3)   | 3 ming so'm       |   |  |                   |
|   |                        | Yuqori talab (0,6) | 6 ming so'm       |   | Ishlab chiqarish quvvatlarini oshirmaslik                                  | 1 ming so'm       |
|   |                        | Past talab (0,4)   | 2 ming so'm       |   |  |                   |
| Faqat buxanka non ishlab chiqarish<br>B     |                        |                    |                   |   |  |                   |

*Prognozlashtirish* — bu o'tgan davrda to'plangan tajriba hamda kelajak to'g'risidagi joriy farazlarni kelajakni aniqlash maqsadida qo'llaniladigan uslub.

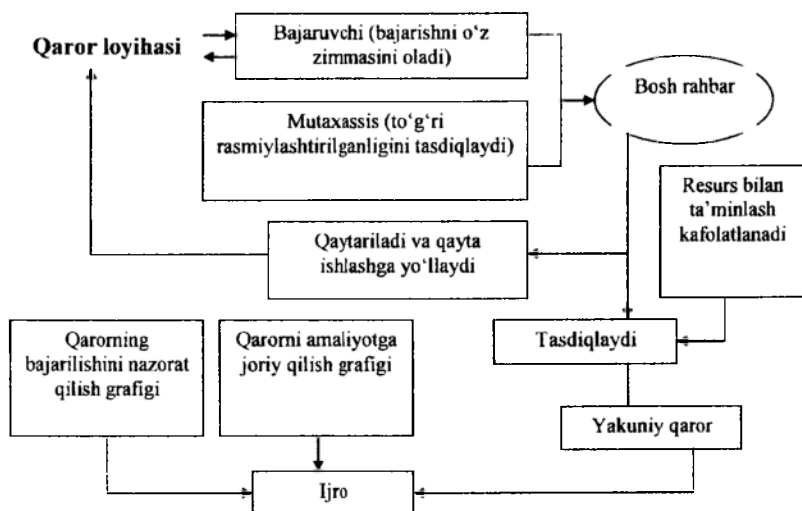
Prognozlarning turlari:

1. Iqtisodiy prognozlar — iqtisodning va ko'rsatkichlar holatini oldindan prognoz qilish.
2. Texnologiya rivojlanishini prognoz qilish.
3. Raqobatchilarning rivojlanishini prognoz qilish. Raqobat darajasi strategiyasini oldindan aytish.
4. So'rovlar va tadqiqotlar asosida prognozlash.
5. Ijtimoiy prognozlashtirish.

Iqtisodda asosan prognozlashtirishning miqdoriy uslubi qo'llaniladi. Buning mohiyati qaysi bir omilning ta'siri natijasida kelgusida ma'lum bir ko'rsatkichning qaysi darajagacha rivojlanishini mo'ljallaydi. Prognozlashtirishning miqdoriy uslubi miqdoriy axborot yetarli bo'lmagan sharoitda qo'llanilmaydi, buning uchun sifat uslublari qo'llaniladi. Kelajakni prognoz qilish ekspert tomonidan amalga oshiriladi.

Qarorlarni tanlash, ularni uzil-kesil qabul qilish rahbar tomonidan amalga oshiriladi. Bunda rahbar qarorni yakkaboshchilik asosida qabul qilishi mumkin. Odatda, yakkaboshchilik ko'pchilik fikri bilan birgalikda qo'shib olib boriladi, ya'ni:

- tanlangan qaror varianti tegishli tashkilotlar bilan kelishib olinadi;
- qaror uzil-kesil qabul qilinadi va hujjat (buyruq, farmoyish berish, rejani tasdiqlash va h.k.) bilan rasmiylashtiriladi;
- qaror ijro etuvchi shaxslarga yetkaziladi (9.7-chizma).



9.7-chizma. Yakuniy qarorni qabul qilish bosqichi.

### **Tayanch iboralar**

- Qaror
- Tashkiliy qaror
- Dasturlashtirilgan qaror
- Dasturlashtirilmagan qaror
- Intuitiv qaror
- Fikr-mulohazaga asoslangan qaror
- O‘yinlar nazariyasi
- Navbatlar nazariyasi
- Zaxiralarni boshqarish modeli
- Chiziqli dasturlashtirish modeli
- Immitatsion model
- Iqtisodiy tahlil modeli
- Oqilona qaror
- Muqobillik
- Relevant axborot
- Model
- Zararsizlik nuqtasi
- To‘lov matritsasi
- Qarorlar shajarasi
- Prognozlashtirish

### **Nazorat savollari:**

1. Qaror nima? Boshqaruv qarorlari qanday talablarga javob berishi kerak?
2. Boshqaruv qarorlari qanday unsurlarni o‘z ichiga oladi?
3. Boshqaruv qarorlari tasnifini keltiring va ularning har biriga qisqacha izoh bering.
4. Yakkaboshchilik asosida qaror qabul qilish mumkinmi?
5. Qaror qabul qilishda «Ringi» usulining mohiyati nimada?
6. Tashkiliy qaror deganda nima tushuniladi?
7. Dasturlashtirilgan va dasturlashtirilmagan qarorlar bir-biridan qanday farqlanadi?
8. Intuitiv hamda fikr-mulohazaga asoslangan qarorlarni qanday farqlash mumkin?
9. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishga qanday omillar ta’sir ko‘rsatadi?
10. Model nima va ularning qanday asosiy ko‘rinishlari mavjud?

### **Adabiyotlar ro‘yxati:**

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: «Дело», 2002.
2. Sharifxo‘jayev M., AbdullayevYo. Menejment. T.:«O‘qituvchi», 2001.

## **X BOB. REJALASHTIRISH ASOSLARI**

### **10.1. Rejalashtirishning mohiyati va maqsadlari**

Rejalashtirish jarayon sifatida tashkilot maqsadlarini belgilash, ushbu maqsadlarga erishish uchun umumiy strategiyani tanlash hamda faoliyatni nazorat qilish uchun keng ko'lamdagi rejalar shajarasini tuzishdan iborat. Boshqacha aytganda, rejalashtirish maqsad (nimaga erishish kerak) va maqsadga erishish yo'li (qanday qilib erishish kerak)ni bildiradi.

Rejalashtirish rasmiy va norasmiy bo'ladi. Norasmiy rejalashtirish har qanday rahbar uchun xos faoliyat. Unda maqsad va rejalar norasmiy bo'lib, yozma ravishda mavjud bo'lmaydi, natijada tashkilotning boshqa bo'g'inlari, boshqa a'zolari reja va maqsadlardan bexabar bo'ladi. Bu kabi rejalashtirish odatda kichik biznesda ko'p uchraydi. Bu kabi rejalashtirish juda umumlashtirilgan bo'lib, vaqtinchalik bo'ladi.

Rejalashtirish deganda doimo rasmiy rejalashtirish tushuniladi. Aniq vaqt oralig'ini qamrab oladigan aniq maqsadlar tizimi tuziladi. Ushbu maqsadlar yozma ravishda mavjud bo'lib, tashkilotning barcha a'zolariga yetkaziladi. Maqsadlarga erishish uchun aniq faoliyat dasturlari ishlab chiqiladi; ya'ni boshqaruv bir nuqtadan ikkinchi nuqtaga qanday qilib erishmoqchi ekanligini ko'rsatib beradi. Rejalashtirish tashkilotga yo'nalish taqdim etadi, muhitdagi o'zgarishlarning tashkilotga bo'lgan ta'sirini kamaytiradi, ortiqcha hamda keraksiz faoliyatni qisqartiradi va nazorat standartini yaratadi. Rejalashtirish rahbarni tavakkal qilishga, yuz beradigan o'zgarishlarning ta'sirini o'rganib chiqishga va o'zgarishlarga javob tariqasidagi harakatlarini tayyorlashga majbur qiladi. Bu esa o'z navbatida tashkilot faoliyatidagi noaniqlikni keskin kamaytiradi. Rejalashtirish faoliyatdagi samarasiz hamda keraksiz harakatlarni kamaytiradi, ya'ni agar maqsad va unga erishish yo'li aniq bo'lsa, keraksiz va samarasiz harakatlar yaqqol ko'rinib qoladi.

Rejalashtirish nazoratni amalga oshirish uchun maqsad va standartlar yaratib beradi. Agar tashkilot oldiga qo'yilgan maqsad niq bo'lmasa, unda maqsadga erishilganligini ham bilish mushkul.

Rejalashtirishda tashkilot oldida aniq maqsad qo'yiladi. Nazoratda esa erishilgan natijalar maqsad bilan taqqoslanadi, farq darajasiga qarab kerakli choralar ko'riladi. Ya'ni rejalashtirish bo'lmasa nazoratni amalga oshirib bo'lmaydi. Rejalashtirish asosida faoliyat yuritgan tashkilot rejalashtirmaydigan tashkilotdan ko'ra ko'proq foyda olishi mumkin. Bu sohadagi izlanishlarning aksariyati ham xuddi shunday xulosaga kelgan. Biroq bu bilan rejalashtirish muvaffaqiyatga erishishning yagona yo'li deb ayto olmaymiz. Tashkilot faoliyati va rejalashtirish o'rtasidagi mutanosiblikni, bog'lanishni o'rganib chiqish uchun juda ko'p ilmiy-tadqiqot ishlari olib borilgan. Ushbu ishlardan quyidagi xulosalar kelib chiqadi. *Birinchi*dan, rejalashtirish odatda yuqori foyda va boshqa ijobiy moliyaviy ko'rsatkichlar bilan chambarchas bog'liq.

*Ikkinchi*dan, yuqori natijalarga erishishda rejalashtirishning hajmidan (muddat) ko'ra rejalashtirish hamda rejani amalga oshirish jarayonlarining sifati ko'proq foyda beradi.

*Uchinchi*dan, rasmiy rejalashtirish yuqori natijalarga erishmagan hollarda, tashkilotning muhiti noaniq va o'zgaruvchan bo'ladi. Ishchi-xodimlar kasaba uyushmalari, davlat qonunchiligi hamda shunga o'xshash muhit kuchlari boshqaruvning faoliyat doirasini chegaralaganda, rejalashtirish tashkilot erishgan natijalarga katta ta'sir ko'rsata olmaydi. Chunki bunday holatda rejalashtirish ta'sir qila oladigan menejment faoliyatining o'zi chegaralangan bo'ladi. Masalan, rejalashtirish natijasida, ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish uchun ishlab chiqarish jarayonini Osiyo mamlakataridan biriga ko'chirish lozimligi aniqlanadi. Biroq, kasaba uyushma bilan tuzilgan bitim ishlab chiqarish jarayonini chetga surishni taqiqlasa, ushbu rejalashtirishning tashkilot muvaffaqiyatida deyarli qadr-qimmatini bo'lmaydi. Muhitdagi keskin o'zgarishlar eng yaxshi va murakkab rejalarining ham ta'siri hamda oqibatlarini kamaytiradi. Misol uchun, qimmatli qog'ozlar bozori ta'siri ostida har qanday reja ham amalga oshmay qolishi mumkin. Muhitning bunchalik noaniq va o'zgaruvchan bo'lgan holatida, rejalashtiradigan tashkilot rejalashtirmaydiganidan yaxshiroq natijalarga erishadi deb bo'lmaydi.

Rejalashtirish to'g'risida turli qarash va tushunchalar mavjudligi sir emas. Biroq bularning ko'pchiligi haqiqatdan yiroq bo'lib, rejalashtirish to'g'risida noto'g'ri tushunchani targ'ib qiladi. Quyida eng keng tarqalgan yondashuvlarni o'rganib chiqamiz.

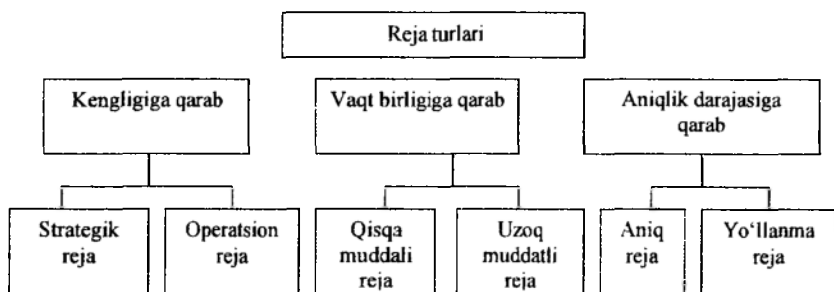
1. *Oxir-oqibatda kerakli natijalarga olib kelmagan rejalashtirish unga sarflangan vaqtga arzimaydi.* Rejalashtirishdan ko'zlangan maqsad faqatgina pirovard natija emas. Ya'ni rejalashtirish amalga oshirilganda ma'lum maqsadga erishishdan tashqari boshqa narsalar ham ko'zlanadi. Ko'zlangan maqsadga erishilmasada rejalashtirish jarayonining o'zi tashkilot uchun katta ahamiyatga ega. Rejalashtirish jarayoni boshqaruvni nimaga va qanday erishmoqchi ekanligi to'g'risida fikr yuritishga majbur qiladi. Rejalashtirishni mukammal amalga oshirgan boshqaruv aniq maqsad va yo'nalishga ega bo'ladi, natijada, ko'zlangan maqsadga erishilmagan bo'lsa-da, bekorga sarflangan energiya minimal bo'ladi.

2. *Rejalashtirish atrof-muhitdagi o'zgarishlarga chek qo'yadi.* Rejalashtirish o'zgarishlarni hech qachon yo'qota olmaydi. Boshqaruv faoliyatidan qat'iy nazar o'zgarishlar yuz beradi. Boshqaruv o'zgarishlarni kutgani hamda shu o'zgarishlarga eng samarali javob harakati tayyorlash uchun rejalashtirishni amalga oshiradi.

3. *Rejalashtirish va tashkilot moslashuvchanligi o'zaro teskari nisbatda.* Bu albatta qaysidir ma'noda to'g'ri. Chunki rejalashtirish tashkilot faoliyatini ma'lum bir maqsadga bog'lab qo'yadi. Natijada muqobil kamayib, tashkilot moslashuvchanligi qisqaradi. Biroq maqsadsiz faoliyat bo'lmaydi. Bir vaqtning o'zida bir necha maqsadlarni ko'zlash, tashkilot maqsadini umuman tanlamaslik bilan barobar. Agar ma'lum vaqtdan so'ng rejalashtirish to'xtatilsa, ya'ni rejalashtirish uzluksiz bo'lmasa, bu tashkilot faoliyatiga to'g'anoq bo'lib qoladi. Rejalashtirish doimiy bo'lishi kerak, faqat shundagina u ko'zlangan natijalarni beradi. Har qanday holatda ham qaysidir bir rahbarning boshidagi mavhum fikrlardan, aniq va ravshan reja ustundir.

## 10.2.Reja turlari

Rejalarni ajratishning eng keng tarqalgan yo'li bu rejaning kengligiga (strategik va operatsion), vaqt birligiga (qisqa va uzoq muddatli) hamda aniqlik darajasiga (aniq va yo'llanma) qarab bo'lishdir. Rejalarni bunday klassifikatsiyalash bir-biriga bevosita bog'liq bo'ladi.



10.1-chizma. Reja turlari.

Masalan, uzoq va qisqa muddatli kategoriya bilan strategik va operatsion kategoriya bir-biri bilan yaqindan bog'liq.

Strategik va operatsion reja tashkilotning barcha bo'g'inlariga tegishli bo'lib, butun tashkilot uchun umumiy maqsadlarni aniqlab beradigan hamda unga o'z muhitiga nisbatan yo'nalish ko'rsatadigan rejaga strategik reja deyiladi. Umumiy maqsadlarga qanday qilib erishish yo'llarini ko'rsatib beradigan reja esa operatsion reja deb yuritiladi.

Strategik va operatsion reja uch omil asosida farqlanadi.

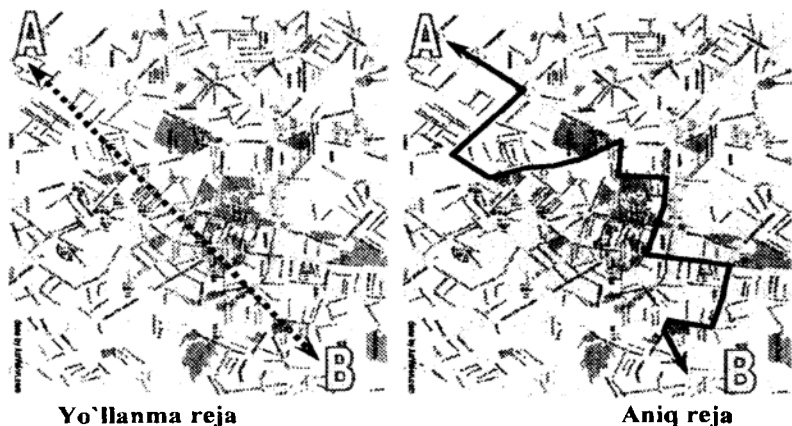
- operatsion reja qamrab oladigan vaqt;
- qamrab olingan ish hajmi;
- maqsadlarning mavjud yoki mavjud emasligi.

Ko'proq qisqa vaqt oralig'i uchun tuziladi. Masalan, tashkilotning kunlik, haftalik va oylik rejalarining aksariyati operatsion bo'ladi. Strategik reja esa uzoq muddatni qamrab oladi — odatda strategik reja kamida 5 yil uchun tuziladi. Bundan tashqari, strategik reja katta masshtabga ega bo'lib, tashkilot uchun umumiy yo'nalish ko'rsatib beradi. Strategik rejada maqsadlar



tizimi qabul qilinadi, biroq bunda maqsadlarga erishishning aniq yo‘llari ko‘rsatilmaydi. Operatsion reja esa strategik reja aniqlagan maqsadlarga erishish yo‘llarini topish uchun tuziladi. *Qisqa va uzoq muddatli reja.* Tashkilotni moliyaviy tahlil qilganda investitsion qaytmalar odatda qisqa, o‘rtacha va uzoq muddatli deb ko‘rsatiladi. Qisqa muddatli bir yildan oz vaqtini o‘z ichiga olsa, besh yildan ortiq muddatni qoplagan har qanday reja uzoq muddatli bo‘ladi. O‘rta muddatli esa har ikkalasining o‘rtasidagi vaqt oralig‘ini qoplaydi. Menejment ham xuddi shu asosda ish yuritadi.

*Aniq maqsadli va yo‘llanma reja.* Birinchi qarashda aniq maqsadli reja umumiy yo‘llanma beradigan rejadan yaxshiroqdek tuyuladi (10.2-chizma).



10.2-chizma. Aniq maqsadli va yo‘llanma reja.

**Aniq maqsadli reja** deb aniq maqsadga ega bo‘lgan va shu maqsadga erishish uchun aniq ko‘rsatmalar bergan rejaga aytiladi. Ya‘ni maqsad bilan birgalikda shu maqsadga erishish uchun lozim bo‘lgan faoliyat dasturi ham ko‘rsatiladi.

Rejani amalga oshirishda faqatgina shu rejada ko‘rsatilgan yo‘l tutiladi. Misol uchun, foydani 12 oy ichida 20 foizga oshirmoqchi bo‘lgan rahbar, bunga qanday qilib erishish yo‘llarini ham ko‘rsatib o‘tadi; budjet taqsimoti, ish soatini ko‘paytirish va shunga o‘xshash

aniq ishlar jadvali. Biroq, aniq maqsadli rejaning kamchiliklari ham yo‘q emas. Bunday reja imkoniyat darajasidan yuqori aniqlikni va kelajakni yuqori aniqlik bilan aytib bo‘ladigan darajadagi o‘zgarmas muhitni talab qiladi. Agar muhit o‘zgaruvchan va noaniq bo‘lsa tashkilot boshqaruvida moslashuvchanlikni saqlab qolish uchun yo‘llanma rejani qo‘llash maqsadga muvofiq bo‘ladi.

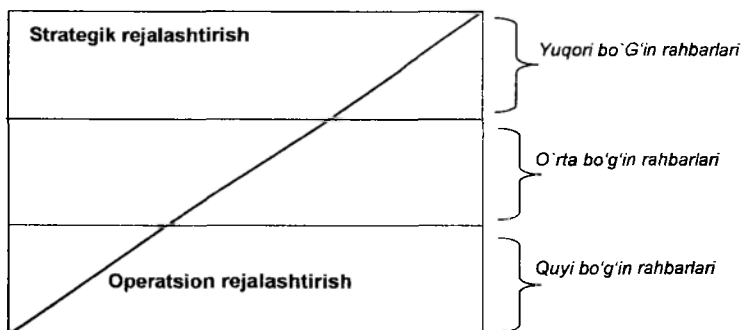
**Yo‘llanma reja** deb ma‘lum maqsadga erishish uchun umumiy yo‘llanma beradigan rejaga aytiladi. Bunday reja tashkilot faoliyatini aniq maqsad sari yo‘naltirsa-da, aniq faoliyatlar dasturini talab qilmaydi.

Masalan, bunday rejada 6 oy ichida xarajatlarni 4 foizga kamaytirib, foydani 6 foizga ko‘paytirish o‘rniga, tashkilotning soliqdan keyingi foydasini 5—10 foizga yaxshilash maqsad qilib belgilanadi. Ya‘ni ham maqsadda, ham unga erishish yo‘lini tanlashda bitta muqobil o‘rniga quyi va yuqori chegaralar ko‘rsatiladi.

### 10.3.Rejalashtirishga ta’sir qiluvchi omillar

Ayrim hollarda uzoq muddatli reja qo‘l kelsa, ayrim hollarda foydasidan zarari ko‘proq bo‘ladi. Xuddi shunday goho yo‘llanma reja aniq maqsadli rejadan samaraliroq bo‘ladi. Qaysi holatda qanday rejani qo‘llash kerak? Buni qanday bilsa bo‘ladi? Quyida har bir holat uchun eng samarali reja tanlashda e’tibor berish lozim bo‘lgan omillarni ko‘rib chiqamiz.

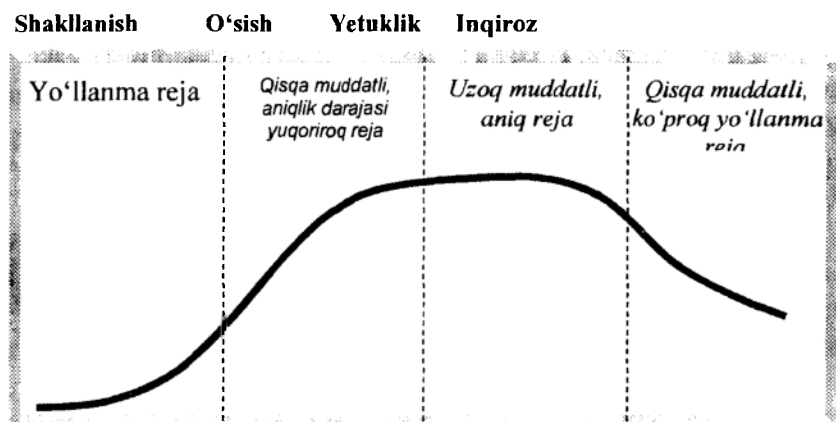
*Tashkilot bo‘g‘ini.*



10.3-chizma. Tashkilot bo‘g‘inlarida rejalashtirish.

Tashkilot bo'g'iniga qarab ishlatiladigan reja turi o'zgarib boradi. Quyi bo'g'in boshqaruvi asosan operatsion reja negizida ish yuritadi. Ya'ni quyi bo'g'in rahbari tuzadigan va amalga oshiradigan reja tashkilot faoliyatida operatsion bo'ladi. Tashkilot bo'g'ini ko'tarilishi bilan rejalashtirish faoliyatida strategiyaning mohiyati oshib boradi. Tashkilotda yuqori bo'g'in rahbarining rejalashtirishi strategiyani shakllantiradi. Kichik biznesda esa rahbar rolini bajarayotgan korxonaga egasi ham operatsion ham strategik rejalashtirishni o'zi amalga oshiradi.

*Tashkilot faoliyatining hayotiy sikli.* Har bir tashkilot o'z faoliyatida davomida yagona hayot siklini bosib o'tadi. U o'z faoliyati davomida shakllanadi, o'sadi, yetuklikka etishadi hamda oxir oqibatda inqirozga uchraydi. Rejalashtirish faoliyati har bir davrda turlicha bo'ladi. Hayot siklining har bir davrida o'ziga yarasha rejalashtirish qonuniyat va talablari bo'ladi. Reja muddati va aniqlik darajasini har bir davrga mutanosib ravishda moslashtirish lozim (10.4-chizma).



10.4- chizma. Tashkilot hayot tsiklida rejalashtirishning mohiyati

Agar hayot sikli o'zgarimas bo'lsa, tashkilot uchun eng samaralisi so'zsiz aniq maqsadli reja bo'lar edi. Bunday reja aniq yo'nalishni ko'rsatibgina qolmay, amaliyotdagi natijalar bilan solishtirish uchun eng aniq va ravshan standartlarni ham shakllantiradi. Biroq hammamizga ma'lumki, hayot hech qachon bir tarzda kech-

maydi. Tashkilotning yetuklik davrida kelajakning aniqlik darajasi eng yuqori bo'ladi. Xuddi ana shu davrda aniq maqsadli reja qo'l keladi.

Tashkilotning shakllanish davrida rahbar ko'proq yo'llanma rejani qo'llashi lozim bo'ladi. Bu davrda boshqaruv moslashuvchanligini saqlab qolish kerak. Chunki maqsadlar, resurslarni ta'minlash tizimi va iste'molchilar yoki mijozlarni aniqlash tizimi hali to'liq shakllanmagan bo'ladi. Bu davrda yo'llanma rejaning moslashuvchanligi rahbarga reja va faoliyatga kerakli o'zgartirishlar kiritish imkonini beradi. Yangi tashkilot rahbarlari ko'proq yo'llanma rejaga tayanib ish tutishi tavsiya etiladi. Chunki hayot siklining noaniq davrida qaror qabul qilishda moslashuvchanlik eng muhim omil bo'ladi. Aynan yo'llanma reja rahbarga aniq maqsadli rejaga nisbatan ko'proq moslashuvchanlik taqdim etadi.

O'sish davriga kelib esa maqsadlar va resurslar ta'minot tizimi shakllanishining oxirgi bosqichiga yetishi hamda mijozlarning sadoqati ortishi bilan rejaning aniqlik darajasi ortadi. Hayot siklining inqiroz davridan boshlab tashkilotning rejalashtirish faoliyati teskari tus oladi. Tashkilot yetuklikdan inqirozga yuz tutgan sari reja aniqligi kamayib, yo'llanma shaklini oladi. Chunki bu davrda maqsadlar qayta ko'rilib chiqiladi, resurs ta'minoti qayta shakllantiriladi xullas tashkilot faoliyatiga shunga o'xshash katta o'zgartirishlar kiritiladi.

Rejaning uzunligi, ya'ni uning qamrab olgan vaqt oralig'i ham firma hayot sikli bilan chambarchas bog'liq. Qisqa muddatli reja, tashkilot faoliyati moslashuvchanligini saqlab qolishi sababli, shakllanish va inqiroz davrida qo'llanilishi lozim. Yetuklik esa eng barqaror davr bo'lganligi sababli uzoq muddatli rejalar yuqori natijalarga olib keladi.

*Muhitning noaniqlik darajasi.* Tashkilot muhitining noaniqlik darajasi o'sib borishi bilan yo'llanma rejaning mohiyati ortib boradi. Agar texnologik, ijtimoiy, iqtisodiy, huquqiy yoki boshqa sohadagi o'zgarishlar yuqori tezlikda yuz berayotgan bo'lsa, aniq maqsadli va yuqori aniqlikka ega bo'lgan rejaning tashkilotga foydasidan ko'ra zarari ko'proq bo'ladi. Muhitning noaniqlik darajasi yuqori

bo'lganda, yuz bergan har bir o'zgarishga javoban aniq rejani o'zgartirish kerak bo'ladi. Shu sababli, bunday muhitda qaror qabul qilish doirasini qisqartirmaydigan yo'llanma rejadan foydalanish kerak. Yana shuni ta'kidlab o'tish kerakki, muhitda yuz beradigan o'zgarishlarning kattaligiga va intensivligiga qarab reja asosida kutilgan natijalarning to'g'riligi o'zgarib boradi. Albatta, katta o'zgarishlar yuz beradigan muhitda natijalar kutilganidan farqli bo'ladi. Misol uchun, bir ilmiy-tadqiqot xulosasiga ko'ra bir yillik rejalarning 99 foizi kutilgan natijalarga olib kelsa, 5 yillik rejada bu 84 foizni tashkil etadi. Xuddi shuning uchun tashkilot tez o'zgarib borayotgan muhitga yuzlanganda moslashuvchanlikni tanlashi lozim.

#### **10.4. Maqsadlar bo'yicha boshqaruv**

**Maqsadlar: rejalashtirish poydevori.** Maqsad deganda o'zi nima tushuniladi? Biz bu to'g'rida birinchi mavzuda batafsil to'xtalib o'tganmiz. Shunday bo'lsa-da, maqsad tushunchasiga qisqacha izoh berib o'tamiz. **Menejmentda maqsad** — bu shaxs, guruh yoki tashkilotning xohlagan natijasi ma'nosini anglatadi. Maqsadlar tashkilotni boshqarish jarayonida qabul qilingan barcha qarorlarga yagona yo'nalish bag'ishlaydi hamda erishilgan natijalarni baholashda mezon bo'lib xizmat qiladi. Xuddi ana shu sabablar uchun maqsad rejalashtirishning poydevori hisoblanadi.

*Tashkilot ko'zlagan maqsadlar soni.* Bir qarashda tashkilot yagona maqsad sari intilgandek tuyuladi. Tijorat tashkiloti uchun foyda, notijorat tashkilot uchun esa samarali xizmat ko'rsatish asosiy maqsadni tashkil etadi deb tushuniladi. Biroq yaqindan kuzatilib, olib borilgan tahlillar shuni ko'rsatadiki, har bir tashkilot bir vaqtning o'zida bir necha maqsadlarga ega bo'ladi.

Tashkilotlar, yuqorida aytilgandan tashqari, bozor ulushini oshirishga hamda o'z ishchilarini qoniqtirishga intiladi. Tashkilotning butun faoliyatini yagona maqsad negizida qurishning uzoq muddatda foydasidan zarari ko'proq bo'ladi. Bunday holatda e'tibor yagona maqsad, ya'ni foyda olishga qaratilgani uchun, boshqa omillar chetda qolib ketadi. Rahbar nuqtai nazaridan qaraganda, yagona

maqsadning qo'llanilishi keraksiz natijalarga olib keladi, chunki rahbar faqat tanlangan yagona ko'rsatkichni yaxshilash yo'lida boshqa hamma narsani e'tibordan chetda qoldiradi.

Olib borilgan tadqiqotlar natijasida shu narsa aniqlandiki, AQShda tashkilotlarning 1 dan 18 tagacha maqsadlari mavjud. Tashkilotlar uchun eng muhim bo'lgan maqsadlarning 10 tasi *10.5-jadvalda* keltirilgan. Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida har bir tashkilotning asosiy maqsadi bankrot bo'lmaslik yoki bozor sharoitida «tirik qolish», yashab qolishdir. Ma'lumki, tashkilot har qanday maqsadga erishishi uchun avval bozor sharoitida saqlanib qolinishi kerak.

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Foyda olish               | Olingan foydaning absolyut miqdori   |
| O'sish                    | Olingan foydaning, ishchilar sonining va shunga o'xshash ko'rsatkichlarning o'sishi.   |
| Bozor ulushi              | Tashkilotning jami sanoat savdosidagi ulushi.  |
| Ijtimoiy javobgarlik      | Tashkilotning faoliyat yuritayotgan jamiyatdagi mas'uliyatni tan olishi. Jamiyatdagi diskriminatsiya, tabiat muhofazasi kabi turli muammolarni yechishda yordam berishi. |
| Ishchilarning manfaati    | Ishchilarning ish sharoiti hamda ularning manfaati to'g'risida g'amxoerlik qilish.   |
| Mahsulot sifati va xizmat | Tashkilot ishlab chiqaradigan mahsulot yoki xizmatning yuhori sifatda bo'lishini ta'minlash.   |
| Tadqiqot va rivojlanish   | Yangi innovatsion mahsulot va jarayonlar yaratishda muvaffaqiyatga erishish.   |
| Diversifikatsiya          | Yangi bozorlarni aniqlash va egallash.   |
| Samaradorlik              | Iloji boricha kam resursdan iloji boricha ko'proq mahsulot yoki xizmat ishlab chiqarish.   |
| Moliyaviy barqarorlik     | Moliyaviy ko'rsatkichlarning barqaror o'sishini ta'minlash.  |

#### 10.5-chizma. Tashkilotning maqsadlar tizimi.

Tashkilotning **rasmiy maqsadi** deganda, jamiyatga rasmiy ravishda e'lon qilingan hamda turli jamoatchilik guruhlariga anglatilgan maqsadlar tushuniladi. Tashkilotning nizomi, rahbar tomonidan berilgan intervyu va rasmiy e'lonlar bilan bir qatorda yillik hisobotlarda ko'p uchraydigan rasmiy maqsadlar odatda jamoatchilik nuqtai nazari bilan to'g'ri kelmaydi. Ya'ni rasmiy maqsad jamiyatni tashkilot tutgan biror-bir yo'nalish (maqsad)ga ishontrish uchun e'lon qilinadi. Bundan ko'zlangan natija maqsadni e'lon qilish emas, balki jamiyatni ishontrish. Tashkilot jamiyatdagi

turli guruhlar bilan muloqotda bo'lgani sababli uning rasmiy maqsadlarida nomutanosiblik mavjud bo'ladi.

Bitta guruhga aytilgan maqsad ikkinchisiga aytilganiga zid bo'lishi mumkin. Turli jamoalar tashkilotni turli mezon asosida baholagani uchun tashkilot o'z maqsadini ana shu turli mezonlar negizida shakllantirishi kerak bo'ladi. Natijada amalda bo'lmasada, ma'no jihatdan bir-biriga zid maqsadlar vujudga keladi. Misol uchun, biror-bir korxonada ma'muriyat kasaba uyushmasi bilan oylik maosh miqdorini kelisholmagan deylik. Bunday sharoitda kasaba uyushmasiga «agar aytilgan miqdorga ko'nmasangiz korxonani bankrot e'lon qilib, bo'laklab sotib yuboramiz» deydi. Bu orada, vaziyatni xavotir bilan kuzatib turgan iste'molchilarga «korxonalar har qanday holatda ham bankrotlikdan chiqadi» deb e'lon qiladi. Kasaba uyushmasi va iste'molchilarga ma'lum qilingan maqsad bir-biriga teskari, zid bo'lsa-da, yolg'on emas. Balki bitta haqiqatning ikki tomonidir.

Yoki, masalan, bozordagi biror-bir savdo do'konini olaylik. Hukumat qarori bilan yangi loyiha asosida bozor qayta quriladigan va natijada do'kon buzilish arafasida turgan bir holatda, tadbirkor hukumat va mahsulot oboroti uchun olingan qarz egasi bilan muloqotda bo'ladi. Tadbirkor hukumatga «*do'konni ko'chirsangiz yoki buzsangiz ishni xo'jalik sudiga oshiraman*» yoki shunga o'xshash gaplarni aytadi. Ayni paytda, qarz bergan investorni «*xavotir oladigan hech nima bo'lgani yo'q, do'kon buzilgan vaqtda ham boshqa yerdan do'kon beriladi*» deb tinchlantiradi. Ko'rinib turganidek, har ikkala xolatda ham tadbirkor to'g'ri gapni aytadi, biroq har kimga haqiqatning o'ziga tegishli qisminigina yoritadi.

Agar tashkilotlarning rasmiy maqsadlarini ko'zdan kechirsangiz, ularning aksariyati mavhum bo'ladi. Ular tashkilotning o'z maqsadiga erishishda qo'llaniladigan asosiy yo'llanma o'rni emas, ko'proq rahbariyatning jamiyat bilan muloqot qilish maqsadida ishlatiladi. Shuning uchun tashkilotning rasmiy maqsadi ko'p hollarda tashkilotda yuz beradigan jarayon va faoliyatlarga bog'liq bo'lmaydi yoki umuman zid bo'ladi. Yirik korporatsiyalar

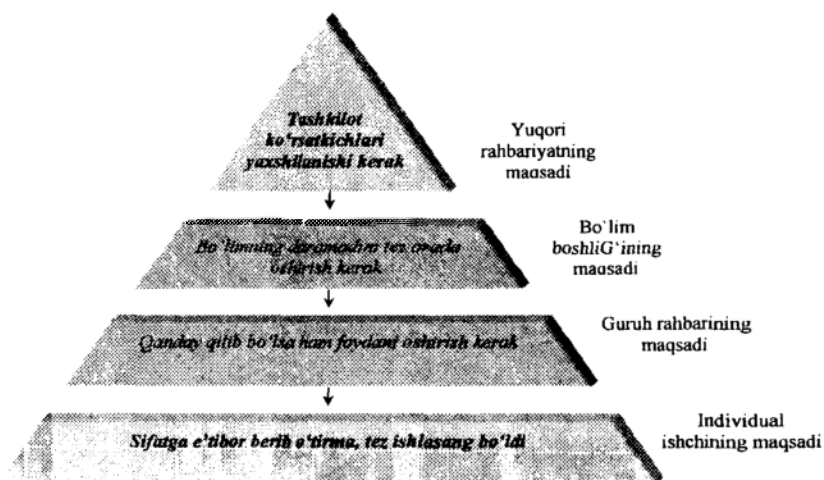
aksionerlarga, iste'molchilarga, ishchi-xodimlarga hamda aholiga e'lon qilish uchun alohida maqsadlarni shakllantiradi. Yuqori bo'g'in menejmenti tomonidan ko'rsatilgan maqsadlar faoliyat uchun yo'llanma sifatida emas, balki jamiyatdagi ma'lum bir guruh ishonchini qozonish uchun aytilgan yolg'on sifatida baholanishi mumkin. Bunda e'lon qilingan maqsadning ma'nosi guruh nimani istashi, nimani eshitishni hohlashiga bog'liq bo'ladi. Bunday yo'l tutilishiga sabab rahbariyatning har bir guruhga tashkilot faoliyati mexanizmini to'la-to'kis tushuntirish istagi yo'qligi bo'ladi. Chunki bunda ko'p hollarda rahbariyat javob berishni istamagan savollar vujudga keladi. Har qanday tashkilotning haqiqiy maqsadini bilish uchun uning faoliyatini kuzatish kerak. Ya'ni ko'zlangan maqsadni qilingan ishdan bilib olish mumkin. Misol uchun, O'zbekistonda faoliyat yuritayotgan uyali aloqa kompaniyalarni ko'rib chiqaylik. «MTC» kompaniyasi iste'molchilarga o'z maqsadi iste'molchini dunyo bilan bog'lash («*Sizning dunyo bilan aloqangiz*») deb ko'rsatadi. Biroq ulangandan so'ng, hisobingizda yetarli miqdorda mablag' bo'lmasa, O'zbekistondan boshqa hech qayerga qo'ng'iroq qilib bo'lmasligi aniqlanadi. O'zbekiston hududida, hatto ayrim yerlarda aloqa bo'lmay qoladi. «Bilayn» («*Hayotning yorqin tarafida bo'l*») o'z o'rnida iste'molchi qoniqishini o'z maqsadi qilib ko'rsatadi. Biroq xizmat ko'rsatish shaxobchasiga borsangiz xizmatchilar harakatidan aksini sezasiz. «Perfektum Mobayl» kompaniyasi o'z maqsadini eng arzon operator deb ta'kidlaydi. Uning *bepul*, deb reklama qilgan xizmatlaridan bexabar qolmagan bo'lmasa kerak. Bunda siz borasiz-u, hech qanday to'lovsiz ulanasiz degan ma'no tushuniladi. Biroq haqiqatda nima bepulligi yoki arzonligi ulanish uchun qilingan to'lov vaqtida bilinadi. Xulosa qilib aytganda rasmiy va haqiqiy maqsad to'g'risida tushuncha bo'lishi juda muhim, aks holda nazariya hamda amaliyot o'rtasida nomutanosiblik hamda tafovut muammolarni keltirib chiqaradi.

*An'anaviy maqsad qo'yish.* An'anaviy menejmentda maqsadning roli yuqori bo'g'in boshqaruvining nazorat qilish quroli sifatida ko'riladi. Tashkilot prezidenti ishlab chiqarish



bo'limi boshlig'iga yillik xarajatlar chegarasini, marketing bo'limi boshlig'iga esa mahsulot sotish hajmini aytadi. Mamlakat vazirliklari viloyat boshqarmalarining yillik budjetlari qancha bo'lishini o'zlari hisoblaydilar. An'anaviy maqsad qo'yishda butun tashkilotning maqsadi yuqori bo'g'in menejmenti tomonidan qo'yilib, quyi bo'g'inlarda ushbu maqsad kerakli qismlarga ajratiladi. Ya'ni bir tomonlama munosobatda yuqori bo'g'in o'zidan pastdagi bo'g'inlarga lozim bo'lgan standartlarni tanlaydi. Bunday an'anaviy qarash yuqoridagi rahbarlar hamma narsani biladi degan fikr negizida shakllangan. Yuqoridan pastga yo'naltirilgan bunday maqsad qo'yish operatsion nuqtai nazardan samarasiz bo'ladi.

Agar rahbariyat tashkilot maqsadini «yuqori foyda olish» deb shakllantirsa, bunday noaniq maqsad tashkilotning pastki qatlamlariga yetib borganida, quyi bo'g'in rahbarlari uni aniq operatsion dasturga aylantirishi kerak bo'ladi. Buning uchun pastki bo'g'in rahbarlari o'z dunyoqarashlari va nuqtai nazarlaridan kelib chiqqan holda ish yuritishlari kerak bo'ladi. Maqsad tashkilotning pastki qismlariga yoyilib borar ekan, o'zining birlamchi mohiyati va tashkilotlararo birligini yo'qotadi (10.6-chizma).



10.6-chizma. An'anaviy maqsad qo'yish.

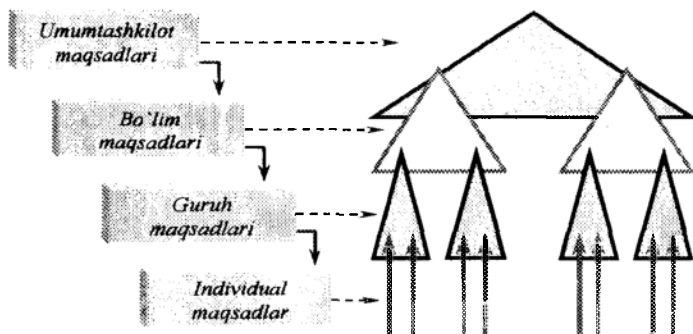
*Maqsadli menejment.* Ishchi-xodimlar va rahbarlar bilan o‘zaro kelishilgan holda tashkilot uchun maqsadlar tanlash, ushbu maqsadlar amalga oshirishining rivojlanishini uzluksiz tekshirib borib, erishilgan natijalar asosida mukofotlash tizimiga *maqsadli menejment* deyiladi.

Maqsadli menejment (manegment by objectives) motivlashtirish usuli ham sanaladi. **Piter Drukernig** fikricha, tashkilotdagi har qaysi rahbar aniq maqsadga ega bo‘lishi va yuqori turuvchi rahbar maqsadini qo‘llab-quvvatlashi kerak.

Maqsadlar bo‘yicha boshqarishning vakillari — **Joron Odiorne, Duglas MakGregor, Antoni Raya** va boshqalar.

Antoni Rayaning fikricha, maqsadlar bo‘yicha boshqarish bir-biriga bog‘liq 4 ta bosqichdan iborat jarayondir.

1. Aniq va qisqa maqsadlarni ishlab chiqish.
2. Shu maqsadlarga erishish uchun haqiqiy rejalarni ishlab chiqish.
3. Natija va ishlarni tizimli nazorat qilish, o‘lchash va baholash.
4. Rejalashtirilgan natijalarga erishish uchun tuzatuv tadbirlarini ishlab chiqish.



10.7-chizma. Maqsadlarning tashkilot gorizontali o‘qi bo‘ylab siljishi.

Har bir rahbarning maqsadlari uning bevosita boshlig‘ining maqsadlariga erishishini ta‘minlashi kerak. Maqsadlar yuqoridan quyiga — instansiya zanjiri bo‘ylab ishlab chiqiladi.

Yuqori rahbariyat tashkilot uchun qisqa va uzoq muddatli maqsadlarni ishlab chiqqanidan keyin, bu maqsadlar keyingi pog'onalarga buyruq ko'rinishida uzatiladi. Quyi pog'onadagi rahbarlar yuqoridan berilgan buyruqqa muvofiq o'z maqsadlarini ishlab chiqishlari kerak. Bunday maqsad qo'yish dasturida quyi bo'g'in ishchilari ishtirok etib, har bir rahbar yoki ishchining oldiga qo'yilgan maqsad aniq va ravshan ko'rsatiladi. Bu tizim tashkilot a'zolarini maqsad vositasida qo'rqitish o'rniga ularni rag'batlantiradi. Ya'ni bu tizimda maqsad nazorat qilish uchun emas, balki ishchi-xodimlarni rag'batlantirish yoki motivlashtirish uchun ishlatiladi.

*Maqsadli menejment nima?* Maqsadli menejment yangi emas. U 1950-yillarda vujudga kelgan. Maqsadli menejmentning o'ziga xosligi shundan iboratki, u umumtashkilot maqsadlarini tashkilotning har bir bo'limi, har bir bo'g'ini, qolaversa har bir a'zosi uchun aniq maqsadga aylantirib beradi.

Maqsadli menejment umumtashkilot maqsadlarining firma yoki korxonada shajarasida gorizental siljish jarayonini shakllantirib, tashkilotning quyi qismlarida maqsadlarning obyektiv reallikdan yiroqlashishga yo'l qo'ymaydi. Tashkilotning umumiy maqsadlari har bir bo'lim, har bir guruh va hattoki, har bir ishchi uchun taalluqli bo'ladi.

Maqsadli menejmentda maqsadning shakllanishida quyi bo'g'in rahbarlari ham ishtirok etishi sababli, maqsadli menejment jarayon sifatida tashkilot shajarasida ham *yuqoridan-quyiga*, ham *quyidan-yuqoriga* qarab ishlaydi. Natijada maqsadlar shajarasi vujudga keladi.

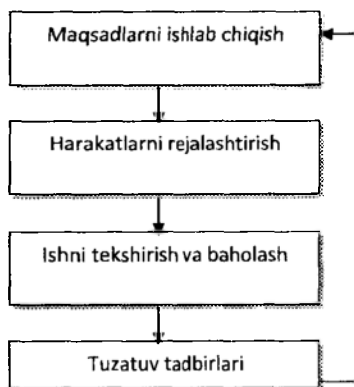
Maqsadli menejmentning afzalligi shundaki, bunday tizimda individual ishchi uchun shaxsiy o'zlashtirish maqsadlari bo'ladi. Ya'ni tashkilot maqsadiga erishish uchun ishchi nima qilishi kerakligi o'zi va tashkilot uchun aniq bo'ladi. Barcha ishchilar o'z maqsadlariga erishgan taqdirda, tashkilotning maqsadi amalga oshadi.

Maqsadli menejment jarayoning ikkinchi bosqichida qilinadigan harakatlar rejalashtiriladi. Rejalarni ishlab chiqish olti bo'limdan iborat:

1. Maqsadga erishish uchun asosiy vazifa va me'yorlarni aniqlash.
2. Asosiy turdagi faoliyatlar orasidagi bog'liqlikni aniqlash va kalendar rejani ishlab chiqish.
3. Har qaysi turdagi faoliyatni amalga oshirish uchun, o'zaro munosabat va rolini aniqlash hamda kerakli vakolatni berish.
4. Har qaysi asosiy operatsiyaga ketadigan vaqtni baholash.
5. Har qaysi operatsiya uchun kerakli resurslarni aniqlash.
6. Tadbirlar muddatlarini tekshirish va rejalarini tuzatish.

*Tekshirish va baholash* ishlari ma'lum vaqt o'tganidan keyin olib boriladi. Uning asosiy vazifasi maqsadning erishilganlik darajasini, muammoni aniqlaydi, bundan tashqari samarali mehnat uchun mukofotlanadi va shaxsiy ehtiyojlar qondiriladi.

*Tuzatuv tadbirlari.* Maqsadli menejmentning oxirgi bosqichi, agar maqsadga erishilmagan bo'lsa va rahbarlar uning sababini aniqlagan bo'lsalar tuzatuv tadbirlarini ishlab chiqish kerak bo'ladi. Aksincha maqsadga erishilgan bo'lsa, maqsadli menejment jarayoni kelajakda boshqa maqsadlarni belgilash bilan qaytadan boshlanadi.



**10.9-chizma. Maqsadlar bo'yicha boshqarish jarayonining bosqichlari.**

*Maqsadli menejment elementlari.* Barcha maqsadli menejment dasturlarining 4 ta umumiy elementi mavjud:

1. Maqsadning aniqligi.

2. Qarorlarni ishchilar ishtirokida qabul qilish.
3. Maqsadga erishish uchun belgilangan aniq vaqt.
4. Faoliyat yuzasidan ma'lumot berish.

Maqsadli menejment maqsadlar kutilayotgan aniq natijalar ko'rinishida shakllantirilishi lozim. Masalan, maqsadni xarajatlarni kamaytirish, xizmat darajasini oshirish yoki sifatni oshirish deb belgilash noto'g'ri. Bu maqsadlarni baholab va o'lchab bo'ladigan aniqroq shaklga keltirish kerak bo'ladi. Ya'ni, xarajatlarni *7 foizga* kamaytirish, barcha murojaatlarni *24 soat ichida* ko'rib chiqish orqali xizmat darajasini oshirish yoki mahsulot sifati pastligi natijasida qaytgan mahsulotlar sonini *1 foizdan* pastda ushlab turish orqali oshirish.

Maqsadli menejmentda an'anaviy maqsad qo'yish kabi maqsad rahbar tomonidan tayinlanib, ishchilarga belgilab berilmaydi. Maqsadli menejmentda maqsadni shakllantirish jarayonida shu maqsadga erishish uchun ishlaydigan barcha ishchi-xodimlar ishtirok etadi. Xuddi shunday barcha tashkilot a'zolari maqsadlarga erishish yo'llarini ham tanlaydilar. Har bir maqsadning o'zi uchun belgilangan vaqt oralig'i bo'ladi. Ya'ni maqsadga erishish uchun aniq vaqt oralig'i tanlanadi.

*Maqsadli menejment ishlaydimi?* Maqsadli menejment dasturlarining samaradorligini baholash majmuaviy vazifa hisoblanadi. Agar inson qobiliyati va maqsadni qabul qilish omillarini o'zgarimas deb oladigan bo'lsak, dalillar, qiyinlik darajasi yuqori bo'lgan maqsadlar yuqori ish faoliyatiga olib kelishini ko'rsatadi. Biroq juda qiyin maqsadlar, yengil maqsadlarga qaraganda kam amalga oshsa-da, qiyin maqsadga erishish uchun ishchilar qattiqroq ishlaydilar, faolroq bo'ladilar. Ayrim hollarda maqsad juda qiyin bo'lishi mumkin. Agar ishchi maqsadni erishib bo'ladigan qiyin deb emas, erishish mumkin bo'lmagan, reallikdan yiroq maqsad deb tushunsa, ishchilarning maqsadni erishishga bo'lgan intilishlari susayishi bilan bir qatorda maqsaddan voz kechish ehtimolligi oshadi. Bundan tashqari, qiyinlik darajasi yuqori bo'lgan aniq va ravshan maqsadlar, «qo'lingizdan kelganini qiling» yoki «harakat

qilib ko‘ring» kabi umumiy maqsadlarga qaraganda yuqoriroq natijalarga olib keladi. Qayta ma‘lumot berish ham faoliyatga ijobiy ta‘sir qiladi. Ishchilarga ular qilgan ishlar haqida qayta axborot berish, ularga maqsadga erishish uchun qilinayotgan mehnatning yetarli yoki yetarli emasligini ko‘rsatib beradi. Bu orqali ishchi o‘z faolligini oshiradi yoki kamaytiradi, kerak bo‘lganda maqsadga erishishning samarali yo‘llarini o‘rganadi.

Maqsadli menejment nazariyasida maqsadlar qabul qilinganda ishchilar ishtirokini ta‘minlash kerakligi qayd qilingan. Tadqiqotlarning ko‘rsatishicha, erishilgan natijalar bilan maqsad qanday qilib tanlangani orasida bog‘liqlik mavjud emas. Maqsad xoh ishchi-xodimlar ishtirokida tanlangan bo‘lsin, xoh rahbar tomonidan tayinlangan bo‘lsin, tashkilot tomonidan erishilgan natija bir xil bo‘lishi mumkin. Tadqiqotlar ko‘rsatishicha, maqsadli menejment dasturi asosida ish yuritadigan 70 ta tashkilotdan 68 tasida samaradorligi oshgan. Shuningdek, maqsadli menejment dasturining muvaffaqiyati asosan yuqori rahbariyatning dasturga bo‘lgan ishonchiga va dasturda ishtirok etishiga bog‘liqdir. Yuqori rahbariyat maqsadli menejmentdan foydalangan hollarda samaradorlikning o‘rtacha o‘sishi 56 foizni, teskari holatda esa atigi 6 foizni tashkil etgan.

### **Tayanch iboralar:**

- Rejalashtirish
- Rejalashtirish maqsadlari
- Tashkilot faoliyati
- Rejalashtirish «haqiqatlari»
- Strategik reja
- Operatsion reja
- Aniq maqsadli reja
- Yo‘llanma reja
- Tashkilot bo‘g‘ini
- Tashkilotning faoliyat sikli

- Muhitning noaniqlik darajasi
- Rasmiy maqsadlar
- Amaldagi maqsadlar
- An'anaviy maqsad
- Tuzatuv tadbirlari
- Maqsadli menejment

### **Nazorat savollari:**

1. Rejalashtirish deganda nima tushuniladi, rejaning qanday turlarini bilasiz?
2. Rasmiy va norasmiy rejalashtirish turlari orasidagi farq nimada?
3. Rejalashtirishga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni izohlang.
4. Rejalashtirish tashkilot faoliyatiga qanday ta'sir ko'rsatadi?
5. Muhit noaniqligi rejalashtirishga ta'sir ko'rsatishi mumkinmi?
6. Rejalashtirish va nazorat orasida qanday bog'lanish mavjud?
7. Maqsadli menejmentning namunaviy dasturi necha bosqichdan iborat?
8. Tashkilot bo'g'ini va rejalashtirish orasida qanday bog'liqlik mavjud?

### **Adabiyotlar:**

1. *Sharifxo'jayev M., Abdullayev Yo.* Menejment. T.: «O'qituvchi», 2001.
2. *Qosimov G.M.* Menejment. T.: «O'zbekiston», 2002.
3. Internet saytlari: [www.Zivo.net](http://www.Zivo.net), [www.Manaiement.ru](http://www.Manaiement.ru)

## XI BOB. MENEJMENT STRATEGIYASI

### 11.1.Strategiya va strategik menejment tushunchasi

Strategiya grekcha («strategos») soʻz boʻlib, «general sanʼati» degan maʼnoni bildiradi. Bu atamaning harbiy sohadan kirib kelganiga taajjublanmaslik kerak. Zero, puxta oʻylangan strategiya Aleksandr Makedonskiy, Amir Temurlarga harbiy yurishlarda qoʻl kelgan.

Oʻzbek tilining izohli lugʻatida ham strategiya atamasi:

- «yirik harbiy operatsiyalar va umuman urush olib borish sanʼati»;
- «ijtimoiy-siyosiy kurashga rahbarlik qilish sanʼati va ilmi» maʼnosida talqin etilgan.

Harbiy sohada hozir ham bu atama yuqori qoʻmondonlik tomonidan harbiy jarayon (operatsiya)larni rejalashtirish sanʼati maʼnosida ishlatiladi.

Istiqbolni aniq bashorat, tasavvur qilish uchun strategiya zarurdir.

Strategiya — bu:

- istiqbolni tadqiq qilish, turli stsenariyalarni tahlil qilish sanʼati;
- istiqbolda raqobat kurashida afzallik beruvchi gʻoya;
- korxonaning umumfaoliyati (fond, ishlab chiqarish quvvati, xarajat, foyda miqdorini va hokazo)ni nazorat qiluvchi keng qamrovli tizimdir.

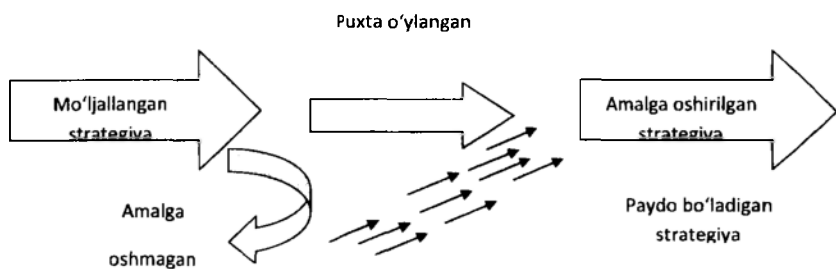
Strategiya — reja, boshqaruv yoki istalgan faoliyat turida strategik maqsadlarga erishish boʻyicha boshqaruv subyektining maxsus dasturi hisoblanadi. Strategiya — bu moʻljallangan aniq maqsadlarga erishishni taʼminlaydigan kelajakka qaratilgan tadbirlar tizimi. Strategiyani tanlash va amalga oshirish mohiyati shundaki, mavjud boʻlgan koʻp qirrali rivojlanish yoʻnalishlaridan biri tanlanib, ishlab chiqarish xoʻjalik faoliyatini shunga yoʻnaltirishdir.

Strategiya oʻz harakat doirasiga koʻra quyidagi turlarga boʻlinadi (*11.1-chizma*). Chizmadagi bosh strategiya korxonada vazifalarini roʻyobga chiqarishning asosiy usulidir. Bundan tashqari,



korxonada quyidagi strategiyalar ham bo'lishi mumkin:

- maxsus strategiya;
- funksional strategiya;
- mujassamlashtirilgan strategiya;
- diversifikatsiyalashgan strategiya.



11.1-chizma. Strategiya turlari.

*Maxsus strategiya* bu sodir bo'lishi mumkin bo'lgan turli holatlarni, masalan, bankrotlik holatini bartaraf etish maqsadida uzoq muddatga tuziladigan strategiyadir.

*Funksional strategiya* korxonaning bo'lim va xizmatlari oldidagi vazifalarni amalga oshirish yo'llarini ifodalaydi. Bu ishchi strategiyadir.

*Mujassamlashtirilgan strategiya* bu korxonaning yaxlit faoliyatini o'zida jamlagan mo'ljaldir.

*Diversifikatsiyalashgan strategiya* korxonaning (firma)ning faoliyat sohasi va ishlab chiqaradigan mahsulotlar turlarini ko'paytirish kabi vazifalarini amalga oshirish yo'llarini ifodalaydi.

**Strategik menejment** — korxonaning (firma)ning istiqbol maqsadi va imkoniyatini xodimlar manfaati bilan uyg'unlashtirishni nazarda tutuvchi uzoq muddatli boshqaruv usulidir. Boshqacha aytganda, strategik boshqaruv — bu strategik maqsadni amalga oshirishga yo'naltirilgan boshqaruv faoliyatidir.

Strategik menejment korxonaning ishlab chiqarish faoliyatini rejalashtirish, mehnat jarayonini tashkil etish, korxonaning istiqbolini

belgilab, unga yetib borish chora-tadbirlarini ishlab chiqish va ularni amalga oshirish, korxonaning iqtisodiy salohiyatini boshqarish kabi vazifalarni o'z ichiga oladi.

Strategik menejment boshqarishning ustivor qonuniyatlari va jihatlari bilan bir qatorda korxonada faoliyatining yuqori samaradorligini ta'minlash, mahsulot raqobatbardoshligini oshirish va uning bozordagi barqarorligini mustahkamlashda qat'iy qarorlarni qabul qilishni o'rgatadi.

Strategik menejment usulining paydo bo'lishi va amaliyotda qo'llanish zaruriyati obyektiv sabablar bilan bog'liq bo'lib, bunda asosan korxonaga ta'sir qiluvchi tashqi muhitning o'zgaruvchanligi muhim rol o'ynaydi. Bu usulning rivojlanishi bir necha bosqichni o'z ichiga oladi.

*Bajaruvchanlikni nazorat qilish asosida boshqarish usuli.* Bu bosqichda korxonada o'zgarishlarga nisbatan javob ta'sir voqea sodir bo'lgandan so'ng paydo bo'ladi. Bu reaktiv moslashuv bo'lib, zamon bilan birga qadam tashlamaydigan rahbarlarga xos. Ammo tez sur'atlar bilan sodir bo'ladigan o'zgarishlar sharoitida bunday usul hech ham qo'l kelmaydi.

*Ekstrapolyatsiya qilish asosida boshqarish usuli.* Bunda o'zgarish sur'ati tezlashadi. Biroq istiqbolni faqat oldingi davr o'zgarishlari an'anasiga asoslanib ekstrapolyatsiya qilish yo'li bilan belgilash mumkin (uzoq muddatli rejalashtirish).

*O'zgarishlarni oldindan prognoz qilish asosida boshqarish usuli.* Bu usul o'zgarishlar sur'ati tezlashib, kutilmagan hodisa sodir bo'lishini nazarda tutib ishlab chiqilgan strategiyani amalga oshirish (strategik rejalashtirish).

*Shoshilinch ixcham qarorlarni qabul qilish asosida boshqarish usuli.* Bunday usul bozor talablariga javoban korxonada faoliyatini tezkorlik bilan o'zgartirish lozim bo'lgan hollarda qo'llaniladi. Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida turli-tuman tezkor vazifalar paydo bo'ladi. Ular faqat uzoqni ko'zlagan holda rejalashtiriladi va boshqarilish amalga oshiriladi (strategik boshqaruv).

«Strategik boshqarish» atamasi 1960-1970-yillarda kundalik hayotga kirib keldi. Bunda yuqori pog'onada amalga oshiriladigan

boshqarish ishlab chiqarish darajasidagi boshqarishdan farqlanadi. Bunday farqni o'tkazish zarurati birinchi navbatda biznesni amalga oshirishdagi o'zgarishlardan kelib chiqadi. Joriy boshqarishdan strategik boshqarishga o'tishning mohiyatini ifodalovchi bosh g'oya shundaki, rahbariyatning diqqat markazi doimo atrofidagi o'zgarishlarga qaratilgan bo'lishi va bu o'zgarishlarni o'z vaqtida sezishi hamda ularga o'z vaqtida javob berishi zarur.

Strategiyaga zarurat jamiyat tomonidan talablar, masalan, keskin ijtimoiy-siyosiy o'zgarishlar korxonani o'z yo'nalishini keskin o'zgartirishga majbur etganda paydo bo'ldi. Innovatsiyalar strategiyasini ishlab chiqish korxonasi umumiy maqsadini ifodalashdan boshlanadi. Umumiy maqsadni ifodalashdan keyin aniq maqsadlar aniqlanadi. Aniq maqsadlarning erkinligini strategiya amalga oshirilishi vaqtiga yuzaga keluvchi iqtisodiy vaziyatda ularning realligidan bog'liq. Ularning realligini iqtisodiy vazifani oldindan ko'ra olish va tashqi muhit o'zgarishlari asosida ta'minlash mumkin. Bunda siyosiy, iqtisodiy, ilmiy-texnik, ijtimoiy va ekologik omillar tahlil qilinadi. Oldindan ayta olishning asosiy maqsadi korxonaga qulay imkoniyatlardan foydalanish uchun nima qilishi mumkinligi va kelgusi iqtisodiy vaziyat o'zgarishlari bilan shartlangan tahdidlarga qanday javob berishini aniqlashdan iborat.

### **11.2. Korxonada strategik boshqarish**

Korxonasi strategiyasini ishlab chiqish — strategik rejalashtirishning eng bosh maqsadi emas. Strategiya murakkab va katta mehnat talab qiladigan ish, agar u kelgusida muvaffaqiyatli amalga oshirilsagina ma'no kasb etadi.

Strategiyani amalga oshirish jarayonini nazorat qilish va qo'yilgan maqsadlarga erishishga ishonch hosil qilish uchun korxonasi rahbarlari rejalar, dasturlar, loyihalar va budjetlarni ishlab chiqishlari hamda jarayonga moyillikni oshirish, ya'ni uni boshqarishlari zarur.

Korxonasi strategiyasi korxonaning o'zidagi holatdan kelib chiqib belgilanadi va korxonadagi mavjud bo'limlar faoliyatida namoyon bo'ladi. Korxonasi darajasidagi strategiya:

### *Marketing bo'limi*

- √ Bozorning qaysi bir segmentiga e'tiborni kuchaytirish lozim?
- √ Nima uchun aynan shu korxonada tovarlari sotib olinishi kerak?
- √ Assortiment va sifat qanday bo'lmog'i lozim?
- √ Tovarni relama qilishdan boshlab to'rtinchi bosqichga bo'lgan bosqichlarda sarflanadigan mablag'larni qanday taqsimlash kerak?

√ Baho siyosati qanday bo'lmog'i lozim?

√ Bozor salmog'i mintaqalar bo'yicha qanday bo'lishi kerak?

### *Ishlab chiqarish bo'limi*

- √ Ishlab chiqarishning mo'ljaldagi darajasi qanday bo'lishi kerak?
- √ Investitsiya qayerga va qachon qilinsa ma'qulroq?
- √ Ehtiyot qismlarni sotib olish kerakmi yoki ularni korxonaning o'zida tayyorlagan ma'qulmi?

√ Ishlab turgan ishchilarga qanday darajadagi malaka zarur?

√ Qancha muddatga etadigan zaxira to'plash kerak?

### *Moliya bo'limi*

√ Joriy va kapital xarajatlar ko'lamini qanday?

√ Moliyalashtirish manbalari qanaqa?

√ Aylanma kapitalni qanday moliyalashtirish kerak?

### *Kadrlar bo'limi*

√ Tayyorgarlik ko'rgan xodimlarni ishga qabul qilish kerakmi yoki borlarini o'qitish lozimmi?

√ Ishlab turganlar sonini qanday qisqartirish kerak?

√ Ishchi kuchiga bo'lgan haqiqiy talab qanday?

√ Xodimni qanday qilib saqlash yoki jalb qilish mumkin?

### *Tadqiqot faoliyati*

√ Tadqiqotning qaysi yo'nalishiga ustivorlik berish lozim?

√ Tovarning qaysi jihatlariga qachon o'zgartirish kiritish kerak?

### *Ta'minot bo'limi*

√ Tovarni kim yetkazib beradi?

√ Etkaziladigan tovar assortimentiga qanday o'zgartirish kiritish zarur?

Qayd qilinganlarni aniqlash jarayonida strategiyani quyidagi tamoyillariga e'tibor berilsa, foydadan xoli bo'lmas edi:

- √ «Bo‘sh kelma».
- √ «Oqimga qarab suz».
- √ «O‘zgaruvchanlikni rejalashtir».
- √ «Yangilikmi — bu yaxshidir.»
- √ «Kelajakni o‘z qo‘ling bilan yarat».

Umuman olganda, strategik boshqaruv evolutsion tarzda strategik rejalashtirish zaminida paydo bo‘ladi va uning tub mohiyatini aks ettiradi.

### 11.3.Strategik reja va uning bosqichlari

**Strategik reja** — bu tashkilot oldidagi uzoq muddatga mo‘ljallangan vazifalar majmui bo‘lib, u tashkilot ko‘lamidagi boshqa joriy, yillik rejalar uchun boshlang‘ich nuqta xizmatini o‘taydi. Strategik rejaning asosiy shakllari besh, o‘n va undan ko‘proq muddatga mo‘ljallangan bo‘ladi.

Tashkilotning barcha bo‘g‘inlariga tegishli bo‘lib, butun tashkilot uchun umumiy maqsadlarni aniqlab beradigan hamda uni o‘z muhitiga nisbatan yo‘nalish ko‘rsatadigan rejaga **strategik reja** deyiladi. Umumiy maqsadlarni qanday qilib erishish yo‘llarini ko‘rsatib beradigan reja esa **operatsion reja** deb yuritiladi. Bu to‘g‘risidagi fikrlar oldingi mavzuda batafsil keltirilgan.

Strategik reja, odatda korxonah rahbariyati tomonidan ishlab chiqiladi va uni amalga oshirishda korxonaning barcha xodimlari ishtirok etishadi. Korxonah maqsadi va vazifalarini amalga oshirish yuzasidan batafsil, har tomonlama majmuaviy ishlab chiqilgan reja strategik rejalashtirishning pirovard natijasi hisoblanadi.

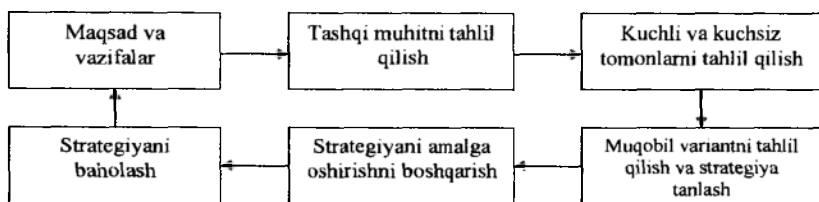
**Strategik rejalashtirish** — bu tashkilot rahbariyati tomonidan ishlab chiqilgan qarorlar va xatti-harakatlar majmuidir, buning natijasida tashkilot maqsadlariga erishishni ta‘minlashga qaratilgan maxsus strategiyalar ishlab chiqiladi. Strategik rejalashtirish jarayoni boshqarish qarorlarini qabul qilishda asosiy instrument hisoblanadi. Uning asosiy vazifasi — tashkilotda kerakli darajada, muhlatda o‘zgartirishlar va yangiliklarni joriy etishdan iborat.

Strategik rejalashtirish jarayonini olib borishda asosiy 4 ta boshqarish faoliyati ajratiladi:

1. Resurslarni taqsimlash.
2. Tashqi muhitga moslashish.
3. Ichki muvofiqlashtirish.
4. Tashkiliy strategiyalarni anglash.

Yuqori darajadagi rahbarning asosiy vazifasi faqatgina strategik rejalashtirish jarayonini ishlab chiqish emas, balki uni joriy etish va baholash bilan ham bog'liq.

Strategik rejalashtirish jarayoni quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi (11.2-chizma).



11.2-chizma. Strategik rejalashtirish jarayoni.

Korxonaning maqsadi va vazifalarini tanlash strategik rejalashtirish jarayonining eng dastlabki va mas'uliyatli boqichlaridan hisoblanadi. Bu jarayon rejalashtirishning keyingi barcha bosqichlari uchun mo'ljal vazifasini o'taydi.

Strategik rejalashtirishda asosiy e'tibor berilishi lozim bo'lgan jihatlardan biri bu tashkilot missiyasini tanlash. **Missiya** — bu hozirgi vaqtda va kelajkdagi iste'molchilarning manfaatini birinchi o'ringa qo'yadigan tashkilotning asosiy va umumiy maqsadidir. Bu ushbu firmaning nima uchun bunyod etilganini va iste'molchilar manfaatlari nuqtai nazaridan qaraganda nima uchun zarurligini bildiradi.

Missiya firma tuzilmasini aniqlaydi va quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1. Firma qanday tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanmoqda.
2. Firmaning tashqi muhitdagi o'rni.
3. Tashkilot madaniyati.

4. Ayrim dunyoga mashhur kompaniyalarning missiyalari.

\* IBM korporatsiyasi o'z missiyasini jamiyatning axborotga bo'lgan talabini qondirish deb biladi.

\* «Ford» kompaniyasi uchun unga asos solgan Genri Fordning ko'pchilikka e'lon qilib aytgan: «Odamlarga arzon transport taqdim etish» gapi missiya bo'lib hisoblanadi.

\* «Rev'en»(kosmetika) kompaniyasining missiyasi «Biz orzu-niyat sotamiz».

\* Deyarli barcha o'ta yirik yapon firmalari uchun missiya: «Xaridorlarni juda yuqori sifatli tovarlar bilan ta'minlash».

Rahbariyat korxonaga missiyasini atrof-muhitdan axtarib, quyidagi ikki savolga javob topadi:

1)«Bizning mijozlarimiz kim?»

2)«Mijozlarimizning qanday ehtiyojlarini biz qondirishimiz mumkin?»

Notijorat tashkilotlarning mijozlari bu uning xizmatidan foydalanuvchi va uni resurslar bilan ta'minlovchilar bo'lib hisoblanadi.

Firma uchun umumiy bo'lgan maqsadlar korxonaga umumiy missiyasidan kelib chiqqan holda tanlanadi. Korxonaga mablag' faoliyatining bosh maqsadi — kam mablag' sarflab iste'molchilarga yuqori sifatli mahsulot yetkazib berish, topshiriq va shartnomalarni bajarishdir. Strategik rejalashtirish sifati ham ana shu bosh maqsadning qanchalik to'g'ri tanlanganligi va qabul qilinganligiga bog'liq. Shu sohadagi tadqiqotlar maqsadning quyidagi mezonlariga mos kelishi lozimligini ko'rsatadi:

- \* maqsadlar aniq va o'lchovga ega bo'lishi;
- \* davr (muddat)ning aniq bo'lishi;
- \* amalga oshirish mumkinligi;
- \* muvofiqlashtirilishini ta'minlash mumkinligi;
- \* ustivorlikka ega bo'lishi.

**Birinchi mezon** maqsadning aniq me'yoriy o'lchovga ega bo'lishini talab qiladi. Masalan, «shu davr ichida xodimlarning xizmat pillapoyalari orasidagi o'sishini taxminan 10—15 %ga oshirish», «sifati a'lo, ammo bahosi shuncha arzon bo'lgan mahsulotni ishlab chiqarish» va hokazo. Bunday maqsadlarni aniq qo'yish bilan rahbar barcha

bo'g'inlarning istiqboldagi rivojlanishi bo'yicha miqdoriy mo'ljallarni belgilaydi. **Ikkinchi mezon** — prognoz qilinayotgan vaqt (davr)ni aniq belgilash lozimligidir. Bu mezonga binoan strategik rejalashtirish uzoq muddatli (besh yildan ko'proq muddatga), o'rta muddatli (bir yildan besh yilgacha) va qisqa muddatli (bir yilgacha) bo'lishi mumkin.

Maqsadga erishishning **uchinchi mezoni** ikki jihat nuqtai nazaridan muhimdir. Birinchidan, mo'ljallangan maqsadning amalga oshmasligi korxonaga katta zarar yetkazishi, hattoki, bankrotlikka olib kelishi mumkin. Ikkinchidan, amalga oshirish mumkin bo'lmagan maqsadning korxonaga oldiga qo'yilishi band bo'lgan xodimlarning muvaffaqiyatga intilishini bo'g'ib quyadi. Bu esa, o'z navbatida ularning shaxsiy manfaatdorligini so'ndiradi. Ishlab chiqarish samaradorligining pasayishiga olib keladi.

Strategik rejalashtirishdagi maqsadning **to'rtinchi mezoni** — bu maqsadning muvofiqlashtirilishini hisobga olishdir. Bunday talab to'lato'kis boshqaruvchilarning mahorati va malakasiga bog'liq. Bu yerda gap qo'yilgan maqsadning boshqa maqsadlarning amalga oshishiga xalaqit bermasligi to'g'risida ketayapti. Bosh maqsad va qo'shimcha maqsadlarning bir-biriga muvofiq kelmasligi turli bo'g'inlar ishida turli qiyinchiliklar tug'dirishi mumkin.

Maqsadga erishishning **beshtinchi mezoni** — strategik rejalashtirilayotgan obyekt bilan bog'liq bo'lib, uning ustivorligiga e'tibor beriladi. Masalan, foydalilik, bozor segmentlari, moliyaviy resurslar, innovatsiya, ijtimoiy himoya va boshqalar. Bu sohalar bo'yicha maqsadlar ham mazmunan, ham ifodalanish shakli nuqtai nazaridan bir-biridan tubdan farq qiladi. Agar so'z foydani uzoq muddatga rejalashtirish haqida ketsa, u holda asosiy maqsad foyda, daromad ko'lami, kapital qo'yimalarga ajratiladigan mablag' va hokazolar nazarda tutiladi.

Korxonaga taraqqiyotining bosh yo'nalishi va uning maqsadini to'g'ri tanlash ikki omilga bog'liq: tashqi muhit omili; ichki muhit omili.

Tashqi muhitni tahlil qilish shunday jarayonki, bunda strategik rejani ishlab chiquvchilar tashkilotga ta'sir etuvchi imkoniyat va xavflarni aniqlash uchun tashqi muhit omillarini nazorat qiladilar.



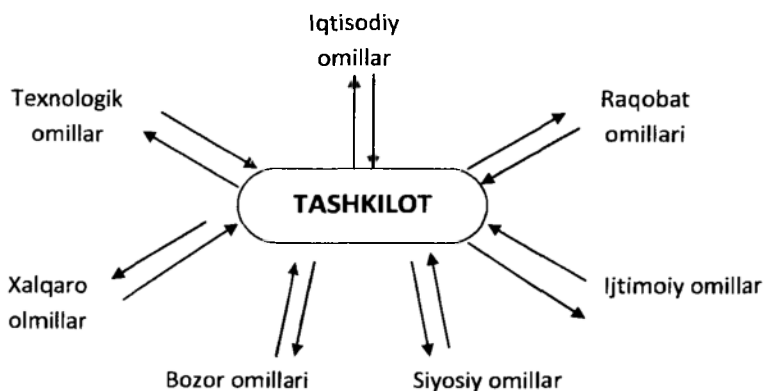
Tashqi muhitni tahlil qilish quyidagi 3 ta savolga javob berish bilan aniqlanadi:

1. Tashkilot hozir qanday holatda turibdi?

2. Rahbariyatning fikricha tashkilot kelajakda qanday holatda bo'lishi kerak?

3. Tashkilot hozirgi holatdan rahbariyat xohlaydigan holatga o'tishi uchun qanday chora tadbirlar olib borishi kerak?

Xavf va imkoniyatlar asosan 7 sohaga ajratiladi: iqtisodiy, siyosiy, bozor, texnologik, raqobat, xalqaro va ijtimoiy (11.3-chizma).



### 11.3-chizma. Tashqi muhit omillari.

**Iqtisodiy omillar.** Iqtisodiy omillarni tahlil qilishda inflyatsiya sur'ati, soliq stavkasi, xalqaro to'lov balansi, ishsizlik darajasi, aholining bandlik darajasi, korxonaning to'lovga qodirlik darajasi kabilarga e'tibor qaratiladi.

**Siyosiy omillar.** Rahbariyat mahalliy organning, hokimiyatning va davlatning me'yoriy hujjatlarini, ya'ni uzoq muddatli qo'yimalarni moliyalashtirish uchun davlat kreditlari, ishchi kuchini yollash bo'yicha chegaralar, tashqi iqtisodiy savdo tariflari bo'yicha kelishuvlar va boshqalarni kuzatib borishi kerak.

**Bozor omillari.** Bozor omillari ham korxonaga faoliyati

samaradorligiga o'z ta'sirini o'tkazadi. Ularni tahlil qilish korxonalar rahbariyatiga korxonalar strategiyasini aniq belgilash va uning mavqeini mustahkamlashda yordam beradi. Bunda, demografik o'zgarishlar, turli xildagi mahsulot va xizmatlarning hayotiy davri, aholi daromadi darajasi va uning taqsimlanishi, korxonaning bozorda egallagan salmog'i, tarmoqdagi raqobat darajasi, bozor ko'lamini yoki uni hukumat tomonidan himoyalanganligi tahlil qilinadi.

**Texnologik omillarni** korxonalar rahbariyati o'z diqqat-e'tiboridan chetda qoldirmasligi zarur. Bunday tahlil: ishlab chiqarish texnologiyasining holati, uning o'zgarish sur'atini, zamon talabiga javob bera olishini; yangi tovar va xizmatlarni loyihalashtirish, axborotlarni yig'ish, qayta ishlash va ularni uzatishda, aloqada zamonaviy hisoblash texnikalarining qo'llanilayotganligini aniqlashga va rejalashtirishga imkon beradi.

**Raqobat omillarini** tahlil qilishda raqobatdosh korxonalarining xatti-harakatlarini kuzatishga, ularni nazorat qilish imkonini beradi.

**Ijtimoiy omillar** o'z tarkibiga o'zgarib turuvchi ijtimoiy qadriyatlar, udumlar, munosabatlar va fe'l-atvorlarni qamrab oladi. Iqtisodiy beqarorlik sharoitida ayni ijtimoiy sohada korxonalar faoliyatiga salbiy ta'sir qiluvchi xavflar tug'iladi. Ularni bartaraf etish uchun samarali tahlil zarur.

**Xalqaro omillar** tashqi savdo monopoliyasiga barham berilgan sharoitda korxonalar uchun o'ta ahamiyatlidir. Bu yerda xavf va imkoniyatlar xom ashyoni osongina olish, valyuta kursining o'zgarishi hamda investitsion obyektlar yoki bozorlar rovida qatnashayotgan mamlakatlarning siyosiy qarorlari natijasida paydo bo'lishi mumkin.

Tashqi muhit omillarini hisobga olish: chet eldagi raqobatdoshlarga qarshi hukumat himoyasini aniqlash; ichki bozorni mustahkamlash; xalqaro munosabatlarni faollashtirish va kengaytirish imkonini beradi.

Menejerlar tashqi muhit ta'sirini doimo hisobga olish, o'z korxonalarini faoliyatiga oid har qanday qarorni katta hajmdagi axborotni o'rganish, tahlil qilish asosida qabul qilishlari kerak.

*Tashkilot ichki kuchli va kuchsiz tomonlarini baholash.* Tashqi muhitni tahlil qilish o'z vaqtida xavf va imkoniyatlarni aniqlash imkonini beradi hamda kutilmagan holatlarda rejalar tuzishni talab etadi. Tashkilotning kuchli va kuchsiz tomonlarini tahlil qilish, korxonaning imkoniyatlaridan foydalanishda qanday ichki kuchga ega ekanligini va xavflarni bartaraf eta olmaydigan kuchsiz tomonlarini aniqlash uchun zarur ichki muammolarni aniqlashning asosiy uslublaridan biri boshqaruv tadqiqotlari hisoblanadi.

*Boshqaruv tadqiqoti* — tashkilotning funksional zonalarini uslubiy baholash bo'lib, tashkilotning strategik kuchli va kuchsiz tomonlarini yuzaga chiqarishga mo'ljallangan.

Ushbu tadqiqotga 5 ta funksiya kiritiladi: marketing, moliya, ishlab chiqarish, inson resurslari, firma madaniyati va siymosi.

*Marketing* — korxonaning bozor holatini asosli o'rganish va oldindan baholash asosida tovarlarni ishlab chiqarish va sotishni tashkil etish orqali foyda olishga qaratilgan faoliyatidir.

Marketing funksiyalarini tekshirish jarayonida uning quyidagi yettita unsurini tahlil qilish tavsiya qilinadi:

- Korxonaning bozordagi salmog'i va raqobatbardoshligi.
- Buyumlarning assortimenti va sifati.
- Bozor sharoitidagi demografik holat.
- Bozorni tadqiq qilish va ishlanmalar holati.
- Mijozlarga ko'rsatiladigan xizmatningsotishdan oldin va sotishdan keyingi darajasi.
- Tovarlar harakati, reklama va sotish samaradorligi.
- Korxonada foydasi.

Strategik rejalashtirishning marketing sohasidagi parametrlari ko'p jihatdan qayd qilingan unsurlarning kuchli va kuchsiz tomonlarini to'g'ri aniqlanishiga bog'liq.

Korxonaning *moliyaviy holatini* tahlil qilish, undagi kuchli va kuchsiz tomonlarni aniqlash strategik rejalashtirish samaradorligini yanada oshirishi mumkin.

*Ishlab chiqarishning kuchli va kuchsiz tomonlarini* tahlil qilish korxonaning bozor sharoitiga tezroq moslashishiga, raqobat kurashlariga doimo tayyor bo'lishiga zamin tayyorlaydi.

*Inson resurslariga* oid muammolarni tahlil qilish nafaqat strategik rejalashtirish jarayoni uchun, balki bozor iqtisodiyoti sharoitida inson omili o'ynaydigan muhim rolni aniqlash uchun ham zarurdir. Agar tashkilot malakali xodimlar va aniq maqsad sari intiladigan rahbarlarga ega bo'lsa, unda tashkilot har qanday muqobil strategiyalar sari borishga qodir bo'ladi.

Firma holatining noan'anaviy omillari firmaning uzoq muddatli istiqbolda muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi uchun muhim ahamiyatga ega. Bu omillarga madaniyat va korxonada nufuzi(imidj) kiradi. Tashkilotdagi atmosfera va undagi ijtimoiy muhit korporatsiya madaniyati deyiladi. Madaniyat tashkilotdagi urf-odatlarini, munosabatlarni va axloqni xarakterlaydi. Firma imidji bu firma tomonidan xodimlar, mijozlar va jamoatchilik fikri orqali yaratiladigan taassurotlari.

#### **11.4. Asosiy strategik muqobillar**

Tashkilot oldida 4 ta asosiy strategik muqobillar mavjud:

1. Cheklangan o'sish. Bu strategiyani, asosan barqaror texnologiyaga ega bo'lgan korxonada rahbarlari tanlashdi. Bunda rivojlanishdagi maqsad «erishilgan daraja»ga asoslanib o'rnatiladi va sharoit o'zgarishiga qarab unga tuzatishlar kiritiladi, masalan, inflyatsiyani hisobga olgan holda erishiladigan maqsadlarni belgilash. Agar rahbariyat korxonadagi mavjud holatdan qoniqadigan bo'lsa, u holda istiqbolda ham shunday strategiyani tanlagan bo'ladi. Bu eng oddiy va xatari kam bo'lgan yo'ldir.

2. O'sish. Bu tanlovga eng ko'p tushadigan muqobildir. Uni texnologiyani tez-tez o'zgartirib turadigan va korxonani rivojlantirishda erishilgan daraja ko'lamida to'xtab qolishni emas, balki undan ham yuqori darajaga erishishni mo'ljallaydigan rahbarlar tanlaydi. Agar korxonada barqaror rivojlanish shvroitida ishlamayotgan bo'lsa, bankrotlikka uchrashi hech gap emas. O'sish ichki va tashqi bo'lishi mumkin. Ichki o'sish — bu assortimentning kengayishi. Tashqi o'sish, masalan, biron-bir firmani xarid qilib, uni birlashtirib olish.

3. Qisqartirish. Bu juda kamdan kam tanlanadigan muqobildir.

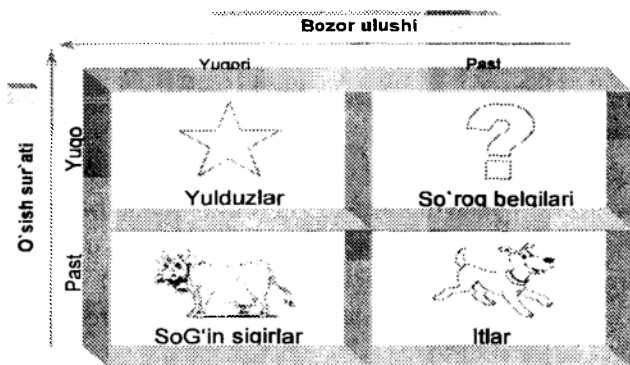
Chunki, bunda korxonani kuchaytirish yoki ishlab chiqarish hajmini kamaytirish nazarda tutiladi. Bu strategiyani ko‘pincha vosita deb atashadi. Chunki, korxonaga faqat nochor holga tushgan sharoitdagina bu strategiyani tanlashga majbur bo‘ladi. Aniqrog‘i, korxonaga rahbarlari quyidagi vaziyatlarda bunday strategiyani tanlashga majbur bo‘lishadi: iqtisodiy tanazzul davrida; korxonaga juda og‘ir sharoitga tushib, uning ahvoli yomonlashib borayotgan sharoitda; ishlab chiqarishni kamaytirish hisobiga. Bunday hollarda butkul tugatilishi yoki uning ayrim bo‘limlarini birlashtirish sodir bo‘ladi.

4. Aralash. Bu katta diversifikatsion firmalarda qo‘llaniladigan strategiyadir. Aralash strategiya ko‘rib utilgan uchala muqobilni o‘zida mujassamlashtiradi. Yirik korporatsiyalarda amalga oshiriladi. Bir vaqtning o‘zida mazkur korporatsiya doirasida bir turdagi faoliyatni qisqartirish, boshqasini esa kengaytirish yoki ko‘paytirish strategiyasi qullanili mumkin.

Strategik muqobillarni ko‘rib chiqqandan keyin, rahbariyat aniq bir strategiyani tanlaydi. Firmaning tarmoqdagi mahsulot holatini aniqlash uchun Boston Konsalting guruhi tomonidan qulay uslub ishlab chiqilgan. (11.4-chizma). Ushbu matritsa variantlarni shakllantirish va boshqaruv qarorlarini tanlashda yordam berishi mumkin.

Strategiya tanlashda BKG matritsasi qanday rol o‘ynaydi? Har bir kategoriya uchun qanday strategiya tanlash kerak? BKG ning aytishicha, bozor ulushini oshirish uchun qisqa muddatli foydalardan voz kechgan tashkilot eng katta uzoq muddatli foydalarga ega bo‘ladi. Ya’ni ko‘proq iste’molchilarni jalb qilish uchun mahsulotni arzon narxlarda sotilsa, qisqa muddatda foyda kichik, yoki zarar ko‘rilsa ham, uzoq muddatda bu strategiya katta foyda olib keladi. Shuning uchun tashkilot sog‘in sigirlarni iloji boricha «sog‘ib», ularga bo‘lgan investitsiyalarni cheklash kerak. «Sog‘in sigirlar»dan olingan mablag‘ni esa yulduzlarga investitsiya qilish kerak. Vaqt o‘tishi bilan «yulduzlar»ning ham bozori to‘yinadi va ular sog‘in sigirga aylanib qoladi. «So‘roq belgisi» eng katta muammoni tug‘diradi. Ularni sotib yuborish yoki investitsiyani oshirib yulduzlarga aylantirish mumkin. Biroq noaniqlik darajasi yuqori bo‘lgani uchun bunday strategik

biznes bo‘lim bilan ishlashda tavakkalchilik juda katta bo‘ladi. Itlarga kelganda esa, hech qanday strategik muammo bo‘lmaydi; bu yerda faqat bitta yo‘l tutsa bo‘ladi, ularni sotib yuborish kerak. Bunday tashkilotlardan iloji boricha vaqtliroq qutulish kerak. Ularni sotishdan kelgan mablag‘ni esa so‘roq belgisi sektorida turgan biznes bo‘limlarga investitsiya qilish lozim deydi BKG. So‘nggi yillarda BKGning korporativ portfolio g‘oyasidagi kamchiliklar yuzaga chiqq boshladi. Avvalambor tashkilotning strategik biznes bo‘limlarini aytilgan mezonlar bo‘yicha ajratish juda mushkul, ko‘p hollarda esa umuman ajratib bo‘lmaydi.



11.4-chizma. Boston Konsalting Guruhi matritsasi

Ikkinchidan, strategik biznes bo‘limlarni matritsa mezonlari bo‘yicha ajratib bo‘lgan taqdirda ham korxonalarining aksariyati «it» kategoriyasiga to‘g‘ri kelib qoladi. Uchinchidan, BKG iloji boricha tezroq qutulish kerak deb aytgan it kategoriyasidagi bizneslar kirimi amaliyotda bozor ulushi katta bo‘lgan raqobatchilardan ham yuqoriroq bo‘ldi. G‘oya zamirda qurilgan nazariyaning amaliyotda o‘z o‘rnini topishi g‘oyaning qanchalik haqiqatga yaqinligiga bog‘liq. Bundan tashqari, davrlar almashib borishi bilan inson hayotidagi qadriyatlar va ularning mohiyati o‘zgarib borishi sababli bir davrda to‘g‘ri bo‘lgan g‘oya ikkinchi davr uchun mutlaqo to‘g‘ri kelmaydi.

Strategik tanlovga quyidagi omillar ta'sir ko'rsatadi:

1. Tavakkalchilik (risk). Risk kompaniyaning hayotiy fakti bo'lib hisoblanadi, lekin riskning yuqori darajasi kompaniyani buzib yuborishi mumkin.

2. O'tgan strategiyalarni bilish. Rahbariyat ko'p hollarda anglagan yoki anglamagan holda firma tanlagan o'tgan strategik muqobillar ta'siri ostida bo'ladi.

3. Mulk egalari ta'sirlanish. Ko'p hollarda aksiya egalari konkret strategik al'ternativani tanlash chog'ida rahbariyat moslashuvchanligini cheklab qo'yishadi.

4. Vaqt omili. Vaqt omili qaror qabul qilish chog'ida tashkilot muvaffaqiyatiga yoki muvaffaqiyatsizligiga xizmat ko'rsatishi mumkin. Hatto yaxshi g'oyani muvaffaqiyatsiz paytda amalga oshirish tashkilotning barbod bo'lishiga olib keladi.

### **11.5.Strategik rejani tanlash va uni amalga oshirish**

*Strategiyani tanlash* — strategik rejalashtirishning markaziy masalasi hisoblanib, u bir necha bosqichlardan iborat bo'ladi: muqobil strategiyalarni aniqlash; aniqlangan muqobil strategiyani qiyomiga yetkazish; qiyomiga yetkazilgan strategiyaga baho berish. Amaliyotda bu bosqichlarni bir-biridan ajratish qiyin. Zero, ular yaxlit tahlil jarayonining turli darajasidagi tadbirlardir. Faqat turli bosqichlarda turli usullar qo'llaniladi.

*Birinchi bosqichda* korxonada oldiga qo'yilgan maqsadni amalga oshirishni ta'minlovchi strategiya belgilab olinadi. Bunda eng muhimi shu maqsadga erishishning turli varianlari ishlab chiqiladi. Bu ishga korxonadagi barcha bo'g'in boshqaruvchilarini jalb qilish maqsadga muvofiqdir. Bunday yondashuvni tanlash imkoniyatini yaratadi.

*Ikkinchi bosqichda* — tanlangan strategiyalar qayta ishlanadi va korxonaning rivojlanish maqsadiga monand keluvchi ko'p qirrali umumiy strategiya shakllantiriladi.

*Uchinchi bosqichda* — tanlab olingan umumiy strategiya doirasidagi muqobil (variant)lar tahlil qilinadi va uning bosh maqsadni yechishdagi yaroqlilik darajasi baholanadi. Aynan

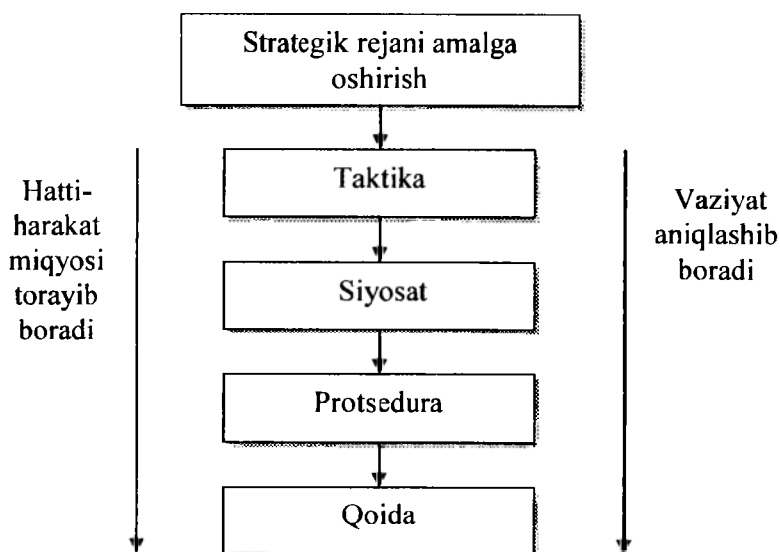
shu bosqichda umumiy strategiya aniq va yangi mazmun bilan to'ldiriladi.

Strategik rejalashtirish tashkilot maqsadlarini tanlash va ularga erishish uchun nima qilish zarurligi xususida qarorlarni o'z ichiga oladi. Strategik rejalashtirish barcha boshqaruv qarorlari uchun asos bo'ladi. Ammo har qanday rejani amalga qo'llamaslik balandparvoz so'zlar bo'lib qolaveradi. Amalga oshirish strategik rejani harakatga keltiradi. Rejalarni tuzishdagi eng asosiy hal qiluvchi bosqich missiyani tanlash va maqsadlarni oydinlashtirish bo'lib hisoblanadi. Bularga erishish uslublari esa mehnat jamoasida erkin xatti-harakatlarni keltirib chiqarishi mumkin. Korxonalar rahbarlari strategik rejani amalga oshirish uchun rejalar, dasturlar va loyihalarni ishlab chiqishlari, uni asoslashlari, budget masalalarini hal qilishlari, xullas strategiyaning ijrosini boshqarishlari lozim bo'ladi. Bu tadbirlarning asosiy vazifasi kelajakdagi qarorlarga tayangan holda va qo'yilgan maqsadlarga samarali erishish uchun muqobilarni amalga oshirishini boshqarish kerak. Bundan asosiy maqsad barcha xatti-harakatlarning bir-biriga bog'liqligidir. Rasmiy rejalashtirishning asosiy tashkil etuvchilari bu taktika, siyosat, protsedura va qoidalaridir(11.5-chizma).

*Taktika.* Bu qisqa muddatli reja va strategiyalar. Taktik rejalarining asosiy tansifi:

- taktika strategiyani rivojlantirish uchun ishlab chiqiladi;
- strategiya qariyb barcha hollarda yuqori boshqaruv pog'onalari tomonidan ishlab chiqilsa, taktika esa ko'proq o'rta pog'ona rahbarlari tomonidan ishlab chiqiladi;
- taktika strategiyaga nisbatan qisqa muddatga mo'ljallangan;
- strategiyaning natijalari bir necha yil davomida to'la namoyon bo'lmagan paytda taktika natijalari juda tez yuzaga chiqadi va aniq holatlar bilan oson solishtiriladi.





**11.5-chizma. Strategik rejani amalga oshirish jarayoni.**

*Siyosat.* Rahbariyat uzoq muddatli va taktik rejalarini ishlab chiqqanidan keyin, bu rejalar yo‘nalishni o‘zgartirmaslik maqsadida qo‘shimcha tadbirlar ishlab chiqadi. Strategiyani amalga oshirish jarayonidagi bu bosqich, siyosatni ishlab chiqish bosqichi deb yuritiladi. Siyosat bu maqsadlarga erishishni osonlashtiradigan qaror kabul qilish hamda xatti-harakatlar uchun umumiy qo‘llanma bo‘lib hisoblanadi. Siyosat yuqori rahbariyat tomonidan uzoq muddatga mo‘ljallab ishlab chiqiladi. Masalan, yangi mahsulotni ishlab chiqarish uchun yangi asboblarni miqdorini kamaytirish siyosati bo‘lishi mumkin.

*Protseduralar* rahbariyat tomonidan ishlab chiqiladi. Protse-dura — bu aniq vaziyatda nima qilish kerakligini ko‘rsatadi. Mo-hiyati jihatidan protsedura dasturlashtirilgan qaror qabul qilishni anglatadi. Umuman olganda individ protseduraga binoan ishlasa, u mustaqil harakat va muqobillarning kam miqdoriga ega bo‘ladi.

*Qoidalar.* Rejalarni amalga oshirishda har qanday keraksiz xatti-harakatlardan xoli bo'lish uchun qoidalar ishlab chiqiladi. Qoida bu qandaydir bir aniq vaziyatda nima ish qilish kerakligini ko'rsatadi. Protseduralardan farqli o'laroq chegaralangan va aniq vaziyatlarda qo'llaniladi. Protseduralar esa bir-biri bilan bog'liq bo'lgan bir qancha harakatlar ketma-ketligi bo'lgan vaziyatlar uchun mo'ljallanadi. Ba'zida ishchilar qoida va protseduralarga erkin harakatni cheklovchi sifatida qaraydilar. Bunday sharoitda qoida maqsadga erishish uchun to'sqinlik qiladi, bu tashkilotda kelishmovchilikni keltirib chiqaradi, shu sababli rahbariyat qoidalarning maqsadi haqida xodimlarga ma'lumot berishi kerak.

### **11.6.Strategik rejani amalga oshirishni boshqarish, uni bajarilishini nazorat qilish va baholash**

Hozirgi kunda rejalashtirishni va nazorat jarayonini muvofiqlashtirishning bir necha turlari bor. Keng qo'llaniladigan ikkita boshqaruv instrumetlari mavjud: budjetlar va maqsadlar bo'yicha boshqarish.

*Budjetlar.* Rejalashtirishning asosiy vazifalaridan biri bu iloji boricha resurslarni samarali taqsimlashdan iborat. Rejalar, rahbariyat fikricha, maqsadlarga erishish uchun resurslardan foydalanish xatti-harakatini taqsimlashga ko'maklashadi. Rahbarlar qanday resurslarga ega ekanligini aniqlash uchun rejalashtirishning dastagi bo'lgan budjetlar ishlatiladi. Budjet bu resurslarni taqsimlash usuli bo'lib, miqdoriy ko'rinishda xarakterlanadi va maqsadlarga erishishga ko'maklashadi. *Maqsad va resurslarni miqdoriy aniqlash.* Budjetni ishlab chiqishning birinchi qadami maqsad va resurslarni son ko'rinishida ifodalashdan iborat. Keng tarqalgan o'lchovlar bu pul va natural ko'rinishlardir.

Budjetni ishlab chiqish bosqichlari:

1. Yuqori rahbariyat tomonidan firmaning umumiy maqsadi e'lon qilinadi. Masalan, bashorat etilayotgan sotish hajmi.
2. Bo'limlarda operativ smetaning tayyorlanishi.

3. Yuqori rahbariyat berilgan tadbirlarni budgetga binoan tahlil qiladi va o'zgartirish kiritadi va bo'limlar yuqori rahbariyat ko'rsatgan kamchiliklarga tuzatish kiritadi. Ushbu bosqichda yuqori rahbariyat tashkilotni resurslar bilan taqsimlash vazifasini bajaradi.

4. Yakuniy budgetlarni tayyorlash.

Aytib o'tilgandek nazorat rejalashtirishga asoslanadi. Nazorat samarali bo'lishi uchun uni rejalashtirish bilan chambarchas bog'lash kerak. Budgetni ishlab chiqish bunday bog'liqlik va nazorat samarali miqdoriy usulini tashkil etadi.

Inson resurslarida rejalashtirish va nazorat bog'liqligini ta'minlovchi boshqarish uslubi — **maqsadlar bo'yicha boshqarish (MBO)** uslubi hisoblanadi. **MBO** oldingi mavzularda batafsil keltirilgan.

Strategik rejani baholash maqsadlar va erishilgan natijalarni solishtirish yo'li bilan amalga oshiriladi. Baholash uzluksiz va tizimli olib borilishi kerak. Baholash jarayoni strategiyani tartibga solish maqsadida qo'llaniladi. Strategik rejalashtirishni baholashda quyidagi 5 savolga javob berish lozim: Strategiya tashkilotning ichki imkoniyatlariga mos keladimi? Strategiya ma'lum darajadagi tavakkallikni taqozo etadimi? Strategiyani amalga oshirish uchun tashkilot kerakli resurslarga egami? Strategiya tashqi xavf va imkoniyatlarni hisobga oladimi? Strategiya firma resurslarini qo'llashda eng yaxshi usul hisoblanadimi?

Baholash jarayonida bir qator miqdoriy va sifatliy mezonlar mavjud. Miqdoriy mezonlarga quyidagilar kiradi: bozordagi hissa, sotish hajmining oshishi, kadrlar qo'nimsizligi, xarajatlar darajasi, samarali ishlab chiqarish va hokazo. Sifatliy mezonlarga esa, mijozlarga xizmat ko'rsatish hajmini oshirish, bozor haqidagi bilimlarni chuqurlashtirish, imkoniyatlardan foydalanish, xavf miqdorini kamaytirish va hokazo kiradi.

Sifatliy va miqdoriy baholash bilan bog'liq muammolar: Vaqt omili. O'lchashning aniqligi. Strategiya va rejalar aniqlangandan keyin rahbariyat umumtashkilot maqsadlariga erishish uchun tashkilot strukturasi o'rganishi kerak.

### **Tayanch iboralar:**

- Strategiya
- Strategik menejment
- Strategik rejalashtirish
- Missiya
- Iqtisodiy omillar
- Siyosiy omillar
- Bozor omillari
- Texnologik omillar
- Xalqaro omillar
- Raqobat omillari
- Ijtimoiy omillar,
- Boshqaruv tadqiqoti
- Tashqi muhit tahlili
- O‘shish strategiyasi
- Qisqartirish strategiyasi
- Aralash strategiya
- Strategik muqobilliklar
- Taktika
- Siyosat
- Protsedura
- Qoida
- Budjetlar
- Miqdoriy mezonlar
- Sifatiy mezonlar

### **Nazorat savollari:**

1. Strategiya nima va uning qanday turlarini bilasiz?
2. Korxonada miqyosidagi strategiya qanday bo‘lishi mumkin?
3. Strategik boshqaruv deganda nima tushuniladi?
4. Strategik reja deganda nima tushuniladi?
5. Missiya nima, tashkilot qanday qilib o‘z missiyasini tanlaydi?
6. Nima uchun tashkilot turli xildagi maqsadlarga ega bo‘lishi kerak?
7. Strategik rejalashtirish jarayonida tashkilotning kuchli va kuchsiz tomonlarini tahlil qilishdan maqsad nima?

### **Adabiyotlar:**

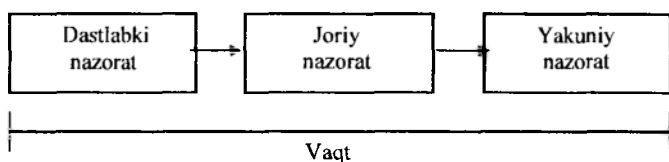
1. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. Учебник. М.: «Филинь-Рилант», 2001.
2. Маркова В., Кузнецова С. Стратегический менеджмент. М.: Новосибирск, «Инфра-М», 1999.
3. Zaynutdinov Sh., Shermuhamedov A., Murakaev I. Menejment. T.: 2005.
4. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: РДЛ, 2006.
5. Sharifxo‘jayev M., Abdullayev Yo. Menejment. T.: «O‘qituvchi», 2001.
6. Internet saytlari: [www.Ziyo.net](http://www.Ziyo.net); [www.Manajement.ru](http://www.Manajement.ru)

## XII BOB. MENEJMENTDA NAZORAT VA MOTIVATSIYA

### 12.1. Nazorat funksiyasi va jarayoni

*Nazorat* — tashkilotning o‘z maqsadlariga erishishni ta’minlab turish jarayoni. Rahbar maqsad va vazifalarni ishlab chiqqandan keyin nazorat funksiyalarini amalda qo‘llashi lozim. Nazoratsiz o‘zboshimchalik boshlanadi. Nazorat jarayoni quyidagilardan iborat: standartlarni belgilash, haqiqiy erishilgan natijalarni o‘lchash va agar belgilangan standartlar va haqiqiy erishilgan natijalar orasidagi farq sezilarli bo‘lsa ularni tartibga solish.

*Nazorat funksiyasi* — inqiroz holatiga keltirishi mumkin bo‘lgan muammolarning oldini olish maqsadida tashkilot faoliyatini tartibga soladigan boshqaruv xarakteristikasi. Tashkilot va undagi barcha vaziyatlar nazoratdan chiqmasligi kerak. Nazorat tashkilot faoliyatining muvaffaqiyatini ta’minlashi va saqlab qolishi mumkin, chunki nazorat orqali tashkilotdagi xavf-xatarlarni aniqlash va natijalarni taqqoslash mumkin. Nazorat barcha jabhalarda o‘z ifodasini topishi kerak, u faqat menejer va uning yordamchilari tomonidan qo‘llanilmasligi kerak. Nazoratning uch turi mavjud va ular faqat amalga oshirish vaqti bilan farqlanishadi (12.1-chizma).



12.2-chizma. Nazoratning asosiy turlarini amalga oshirish vaqti.

*Dastlabki nazorat* ishni belgilashdan oldin qo‘llaniladi. Bu asosan mehnat, moddiy va moliyaviy resurslarga qaratilgan bo‘ladi. Mehnat resurslariga xodimning professional va ishchanlik sifatlarini tahlil qilish kiritiladi.

Moddiy resurslar — sifat darajasini saqlash uchun standartlarni ishlab chiqish va talab etiladigan hamda olib kelinadigan materiallar nisbati nazorat qilinadi. Moliyaviy resurslar — xarajatlar chegarasini aniqlaydigan budjetni belgilash.

*Joriy nazorat* — ish davomida olib boriladigan nazoratdir. Joriy nazoratni amalga oshirish uchun boshqarish apparatiga teskari aloqa kerak.

*Yakuniy nazorat* — bu yerda teskari aloqa ishi tugaganidan keyin qo‘llaniladi.

Nazorat jarayonida 3 ta bosqich ajratiladi: standart va mezonlarni ishlab chiqish, haqiqiy natijalar bilan ularni solishtirish va kerakli o‘zgartirishlarni kiritish.

*Standartlarni belgilash.* Standartlar — bu aniq maqsadlar bo‘lib, o‘lchash imkoniyatiga egadir. Nazoratda standart ko‘rinishida qo‘llaniladigan maqsadlar 2 ta xususiyati bilan boshqa maqsadlardan farq qiladi. Birinchidan bu vaqt bilan chegaralanganligi, ya‘ni aniq vaqt ichida bajarilishi kerak va ikkinchidan ishning bajarilganlik rejasini baholay oladigan aniq mezondir.

*Belgilangan standartlar bilan erishilgan natijalarni solishtirish.* Bu bosqichda menejer erishilgan natijalar va kelajakda kutilayotgan natijalarning qanchalik mos kelishini aniqlashi kerak. Bunda standart va haqiqiy natijalar orasidagi farq, natijalar, axborot almashinuvi aniqlanadi.

*Standartdan og‘ish chegarasi.* Nazoratning yaxshi standartlar tizimini ifodalovchi xususiyatlaridan biri bu haqiqatga yaqin maqsadlarni tanlashdan iborat. Standartdan og‘ish chegarasi yuqori rahbariyat tomonidan belgilanadi. Nazoratning iqtisodiy samarasini oshirishning yo‘llaridan biri bu tanlash prinsipiga asosan boshqarish uslubini qo‘llashdir. Bunda natijalar standartdan sezilarli og‘sa, faqatgina shunda nazorat tizimi ishlashi kerak.

*Natijalarni o‘lchash.* Ishni boshlashdan oldin natija va standartni taqqoslash uchun ularni yagona o‘lchov birligiga keltirish kerak.

*Axborotni uzatish va tarqatish* nazoratni samarali olib borishda asosiy o‘rin egallaydi, chunki ishchi yoki xodim belgilangan standart va erishilgan natija haqidagi kerakli ma‘lumotga ega bo‘lishi kerak. Bu turdagi axborotlar aniq, o‘z vaqtida va javobgar kishiga yetkazilishi kerak, natijada kerakli xatti-harakatlar va qarorlar oson

qabul qilinadi. Nazorat axborotlarini to'plash va tarqatish yo'lidagi asosiy qiyinchiliklar turli kommunikatsion muammolar bilan bog'liq.

*Natijalar to'g'risidagi axborotni baholash.* Bu bosqichda menejer olingan ma'lumotni qay darajada kerakligi va muhimligini aniqlab olishi kerak. Muhim ma'lumot deganda, holatni aniq aks ettiradigan va to'g'ri qaror qabul qilishda muhim o'rin egallaydigan ma'lumot tushuniladi. Bu turdagi baholashning asosiy maqsadi biron-bir chora ko'rish kerakmi, kerak bo'lsa, unda nima qilish kerak degan savollarga javob beradi.

*Kerakli o'zgartirishlarni kiritish.* Menejer quyidagi 3 yo'nalishdan birini tanlashi kerak: o'zgartirish kiritmaslik, og'ishlarning oldini olish yoki standartlarni qayta ko'rib chiqish.

## **12.2. Nazoratning xatti-harakat jihatlari**

Nazorat protsedurasini ishlab chiqishda menejer odamlar xatti-harakatini inobatga olishi kerak. Menejerlar ko'pincha xato va to'g'rilikni aniqlashdan tashqari, uni oldini olish uchun nazorat jarayonini qattiqqo'llik bilan olib borishadi.

Tajribalar shuni ko'rsatadiki, xodimlar nazorat qilinadigan sohalarda yaxshi ishlashadi, nazorat qilinmaydigan sohalarda esa ishlash sur'ati past bo'ladi, bu turdagi xatti-harakat nazoratga yo'naltirilgan xatti-harakat deyiladi. Nazorat tizimini ishlab chiqishda bu turdagi xatti-harakatni inobatga olish kerak, aks holda tashkilot o'z maqsadiga erisha olmaydi. Nazorat odamlarni kerakli axborotni berishga undaydi. Keraksiz axborot natijasida tashkilotning rivojlanish imkoniyatlarini yo'qotish mumkin.

**N'yumen**/// samarali nazorat olib borish va nazoratning kutilmagan salbiy oqibatlarida saqlanish uchun menejerlarga bir necha maslahatlar beradi. Bu maslahatlar quyidagilar: xodimlar tushuna oladigan standartlarni ishlab chiqish; ikki tomonlama munosabatni o'rnatish; haddan tashqari bo'lgan nazoratdan saqlanish; erishilgan standartlar uchun mukofotlash.

### **12.3. Nazorat samaradorligi**

Nazorat samarali bo'lishi uchun, u strategik xarakterga ega bo'lishi, ya'ni tashkilotning umumiy qadr-qimmatini aks ettirish va uni qo'llab-quvvatlashi kerak.

Nazoratning pirovard maqsadi ma'lumot to'plash, standartni belgilash va muammoni aniqlash emas, balki tashkilot oldida turgan muammoni yechishdir. Nazorat nazorat qilinayotgan faoliyat turiga mos kelishi kerak, ya'ni muhim bo'lgan narsalarni obyektiv o'lchash va baholash kerak. Agar nazorat mexanizmi faoliyat turiga mos kelmasa, u muhim bo'lgan axborotni to'plamaydi, balki uni yashiradi. Nazorat o'z vaqtida bo'lishi kerak. Nazoratning o'z vaqtida bo'lishi faqatgina obyektiv va nazorat tezligiga bog'liq bo'lmay, balki undan tashqari standartni o'lchash va baholash orasidagi vaqt intervaliga ham bog'liq. Vaqt intervali esa asosiy rejaga ajratilgan vaqtga, o'lchash shtatiga va olingan natijalarni baholash va tarqatishga nisbatan aniqlanadi. Nazorat ham reja kabi o'zgarishlarga moslashishi kerak, chunki ba'zida rejada ozgina o'zgarish bo'lishi natijasida, butun nazorat tizimini qayta ko'rib chiqishga to'g'ri keladi. Agar nazorat tizimi o'zgarishlarga moslashuvchan bo'lmasa, u o'z funksiyasini samarali bajara olmaydi. Masalan: yangi qonunga binoan xarajatning yangi turi vujudga kelsa, toki bu yangi omil nazorat tizimiga kiritilmasa, u ishlab chiqarish xarajatlarini nazorat qila olmaydi.

*Nisbatan samarali nazorat* — maqsadlar uchun ishlab chiqilgan oddiy nazoratdir. Nazorat qancha oddiy bo'lsa, shuncha u kam xarajat va sa'y-harakat talab etadi. Ammo eng asosiysi nazorat qanchalik murakkab bo'lsa, odamlar bir-birini tushunmaydi va qo'llab-quvvatlamaydi, bu esa samarali nazorat hisoblanmaydi. Nazoratning eng asosiy koidalaridan biri bu nazoratning samarasi uning qimmatligi yoki murakkabligida emas, balki funksiyasini qay darajada bajarilishiga bog'liq.

### **12.4. Motivatsiya tushunchasi va evolutsiyasi**

**Motivatsiya** — bu o'zini va boshqalarni shaxsiy yoki tashkilot maqsadlariga erishish uchun faoliyat yuritishga yo'naltirish



jarayoni. Ruscha-o'zbekcha lug'atda motivatsiya tushunchasi biror ish yoki harakatning yuzaga kelishiga sababchi bo'lgan motivlar, dalillar, isbotlar, bahonalar, vajlar yoki sabablar majmui ma'nosida talqin etiladi.<sup>1</sup> Bu tushuncha bevosita inson omili bilan chambarchas bog'liqdir. Shu nuqtai nazardan: *Motivlashtirish* — bu ruhiy omil bo'lib, shaxs faolligining manbai, sababi, dalili va har xil turli ehtimollaridir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag'batlantiruvchi kuchli vositadir. Boshqacha aytganda, motivlashtirish — kishilar faoliyatini ruhiy yo'llar bilan maqsadga muvofiq yo'naltirishdir. U muayyan ehtiyojni qondirish bilan bog'liq. ehtiyoj esa sabablarda namoyon bo'ladi.

Inson tirik jon sifatida ovqat yeish, uxlash, dam olib o'z kuchini tiklash, o'zini issiq-sovuqdan asrash ehtiyojlariga ega. Mazkur ehtiyojlar moddiy, ya'ni kiyim-kechak, oziq-ovqat, turarjoy va boshqalar shaklida ifoda etiladi. Insonning moddiy ehtiyojlari bilan birga ijtimoiy ehtiyojlari ham borki, bularga bilim olish, madaniy saviyasini oshirish, malaka, mahoratga ega bo'lish va sog'lom hayot kechirib, uzoq umr ko'rish kiradi. Aytilgan ehtiyojlar moddiy shaklga ega bo'lmagan har xil xizmatlar ko'rsatish orqali qondiriladi. Umuman: ehtiyoj odamlarni harakatga intiltiruvchi, qo'zg'atuvchi motivdir.

«Ehtiyoj» tushunchasi mohiyatini ochish uchun mayl tushunchasini keltirish zarur. Inson juda ko'p narsalarga ega bo'lishga moyil bo'ladi. Boshqacha qilib, maylni xohish, istak kabi ifodalash mumkin. Ammo kishilar mayllariga ayni vaqtda erisha olmasliklarini o'zlari ham yaxshi bilishadi. Shunday qilib, ehtiyojlar — insonga ayni damda fiziologik va psixologik jihatdan nimaningdir yetishmasligidir. Mazmunli motivatsiya nazariyasi umuminsoniy ehtiyojlarni turkumlashga harakat qildi, ammo shuni aytish kerakki, barcha ehtiyojlarni aniq turkumlash mumkin emas.

Hozirgi kunda ko'pgina psixologlar ikki xil ehtiyojlar turkumi mavjudligini tan olishgan. Bular birlamchi va ikkilamchi ehtiyojlar. Birlamchi ehtiyojlar o'z tabiatiga ko'ra fiziologik va

---

<sup>1</sup> Ruscha-o'zbekcha lug'at. T., «O'zFA nashriyoti», 1953, 111-bet.

tugʻma boʻladi, ikkilamchi ehtiyojlar tabiatiga koʻra psixologik boʻladi. Birlamchi ehtiyojlar genetik oʻtuvchan boʻladi, ikkilamchi ehtiyojlar yillar davomida vujudga keladi. ehtiyojni kuzatish va oʻlchashning imkoniyati yoʻq. Uning mavjudligini faqatgina inson xatti-harakatidan aniqlash mumkin. Psixologlar, insonni kuzatib shuni aniqladilarki, ehtiyojlar xatti-harakatga motiv boʻlib xizmat qiladi. Inson biron-bir narsaga ehtiyoj sezsa, u ehtiyojni qondirishga intiladi. *Intilish* — biror-bir narsa kamchiligini sezganda yoʻnalishni aniqlash. Bu ehtiyoj sezganda xatti-harakatdir va maqsadga erishishga yoʻnaltiradi. Bu yerda maqsad deganda, shu ehtiyojni qondirishda asosiy dastak hisoblanadi. Inson bu maqsadga erishsa, ehtiyoj qondiriladi, qisman qondiriladi yoki aksincha qondirilmaslgi ham mumkin.

Ehtiyojni qondirish darajasi inson kelajagidagi xatti-harakatini belgilaydi. Qaysi xatti-harakat inson ehtiyojini qondirsa, u xatti-harakatni takrorlaydi, agar qaysi xatti-harakat inson ehtiyojini qondirmasa, u bu xatti-harakatni takrorlamaydi. Menejerlar shunday sharoitni yaratishlari kerakki, bunda xodim tashkilot maqsadlari sari intilish natijasida oʻz ehtiyojini ham qondira olsin.

Hozirgi kunda odamzodning turli xil aniq ehtiyojlari mavjud. Rahbar doimo ehtimollik elementini hisobga olishi kerak, chunki motivatsiyada aniq bir yaxshi usul yoʻq. Biror bir kishiga bir motivatsiya usuli taʼsir qilsa, boshqasiga umuman taʼsir qilmasligi mumkin.

*Mukofotlar* — odamzod oʻzi uchun qadrli deb hisoblagan barcha narsalar. Har bir odam uchun qimmatli narsa har xil boʻladi, demak, mukofotga boʻlgan qarash ham turli xil. Rahbar ikkita asosiy mukofot turlari bilan ishlaydi: ichki va tashqi. *Ichki mukofot* — ishning mohiyatidir. Masalan, natijaga erishish, oʻzini hurmat qilish hissiyoti va muvaffaqiyat zavqi. Ish jarayonida vujudga keladigan munosabat va doʻstlik ham ichki qoniqishga misol boʻla oladi. Ichki qoniqishni vujudga keltirishning eng oddiy usuli — bu ish joyida kerakli sharoitni yaratish va aniq vazifani qoʻyish.

Tashkilot vazifalarini muvaffaqiyatli bajarish uchun odamlarga

ma'lum darajada ta'sir ko'rsatish mumkinligi «motivatsiya» tushunchasi rahbarlar leksikoniga kirmasdan ancha ilgari ma'lum edi. eng birinchi qo'llanilgan usullardan biri bu **qamchin va kulcha usulidir**. Taxminan 1910-yilda «Ilmiy boshqaruv maktabi» vujudga keldi, texnologiya rivojlanishiga qaramasdan, ishchilar shart-sharoiti yaxshilanmadi. **Frederik Teylor** va uning zamondoshlari motivatsiyani qamchin va kulcha usuli bo'yicha takomillashtirib, «yetarli kunlik ishlab chiqarish» tushunchasini obyektiv belgilab olishdi va mahsulot ishlab chiqarishga qarab haq to'lashni taklif qilishdi. Motivatsiyaning bu usulini qo'llash natijasi hisoblangan mehnat unumdorligining o'sishi, ixtisoslashtirish va standartlashtirishni samarali qo'llash bilan mos holda diqqatga sazovor bo'ldi. Vaqt o'tishi bilan texnologiya va ixtisoslashtirish sohalaridagi muvaffaqiyatlar natijasida o'rta hol odamlarning hayoti yaxshilana boshladi. Qanchalik u yaxshilansa, rahbarlar shunchalik tushunib yetishdiki, oddiy «kulcha» hamma vaqt ham insonni chin dildan mehnat qilishga undamaydi. Bu holat boshqaruv sohasidagi mutaxassislarni motivatsiya muammolarini psixologik jihatlarida yangi yechimlarini topishga majbur qildi.

### **12.5. Motivatsiyaning mazmunli va jarayonli nazariyalari**

Motivatsiyaning mazmunli nazariyalari birinchi navbatda insonni harakatga yo'naltiruvchi ehtiyojlarni belgilashga harakat qiladi. Zamonaviy motivatsiya konsepsiyasi asoslarini yaratishda uchta olim **Abraxam Maslou, Frederik Gertsberg va Devid Mak Klellandning** ishlari alohida ahamiyat kasb etadi.

*Maslouning ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasi.* Amerikalik bixeyriorist olim Abraxam Maslou 1940-yillarda o'zining motivatsiya nazariyasini yaratib, odamlar turli-tuman ehtiyojlarga ega ekanligini tan oldi, shuningdek bu ehtiyojlarni beshta asosiy kategoriyaga bo'lish mumkinligini taxmin qildi.

1. *Fiziologik ehtiyojlar* inson yashab qolishi uchun zarur hisoblanadi. Bular oziq-ovqat, kiyim-kechak, uy-joy, dam olish va boshqalar.

2. *Xavfsizlikka va kelajakka ishonch ehtiyojlari* jismoniy va psixologik xavflardan himoyalaniş va kelajakda fiziologik ehtiyojlar qondirilishiga bo‘lgan ishonch ehtiyojlarini o‘zida mujassamlaydi.

3. *Ijtimoiy ehtiyojlar*, ba’zida daxldorlikka bo‘lgan ehtiyojlar deb ataladi: bu tushunchaga, kimgadir yoki nimagadir taalluqlilik tuyg‘usi, boshqalar seni qabul qilish hissi, ijtimoiy o‘zaro aloqadorlik, bog‘liklik va qo‘llab-quvvatlash tuyg‘usi kabilar kiradi.

4. *Hurmatga bo‘lgan ehtiyoj* o‘zini hurmat qilish, shaxsiy yutuqlar, muloqotga kirishimlilik, atrofdagilar tomonidan hurmat, tan olinish kabi ehtiyojlarni mujassamlaydi.

5. *O‘zini namoyon qilish ehtiyoji* — o‘zining salohiyat imkoniyatlarini namoyon qilish va shaxs sifatida o‘sh ehtiyojlari.

Maslou nazariyasi bo‘yicha bu ehtiyojlarni qattiq iyerarxiya tuzilmasi ko‘rinishida joylashtirish mumkin (12.2-chizma).



12.2-chizma. A.Maslou bo‘yicha motivatsiya bosqichlari.

Bu bilan Maslou shuni ko‘rsatmoqchi ediki, quyi bosqichdagi ehtiyojlar qondirilishni talab etadi va avvalo inson xatti-harakatiga ta’sir ko‘rsatadi, yuqori bosqichdagi ehtiyojlar esa motivatsiyaga ta’sir ko‘rsata boshlaydi. Har bir aniq momentda inson o‘zi uchun muhim bo‘lgan ehtiyojlarni qondirishga harakat qiladi. Inson xatti-harakatida keyingi bosqichdagi ehtiyojlar asosiy belgilovchi omil bo‘lishi uchun, pastki bosqichdagi ehtiyojlar qondirilishi

lozim. Insonning shaxs sifatida rivojlanishi bilan uning potensial imkoniyatlari kengayib borar ekan, o'zini namoyon qilish ehtiyoji hech qachon butunlay qondirilmaydi.

Shuning uchun motivatsiya jarayonini ehtiyojlar orqali olib borish uzluksiz hisoblanadi.

Turli darajadagi rahbarlar odamzodni motivlashtirishda uning ehtiyoji asosiy o'rin egallashini tushunishlari lozim. Aniq bir xodimni motivlashtirish uchun, rahbar xodimni shunday yo'naltirishi kerakki, u tashkilot maqsadi sari intilsin va tashkilot maqsadiga erishgandan keyin rahbar xodimning asosiy ehtiyojlarini qondirishga imkoniyat yaratsin.

A.Maslou nazariyasining asosiy kamchiligi, u odamzod ehtiyojlarini aniqlab berdi, ammo u har bir odamning individual xususiyatlarini inobatga olmagan. **Edvard Louler**, aksincha, shaxsiy ehtiyojlar kerakli strukturasi ko'rsatdi, unda odamning ehtiyoji va xohishi o'tgan davrga qarab aniqlandi.

*MakKlellandning ehtiyojlar nazariyasi.* Yuqori darajadagi ehtiyojlarga asos solgan Devid MakKlelland motivatsiya modeli mavjud. Uning fikricha, odamlarga 3 xil ehtiyojlar xos, ya'ni hokimlik qilish, muvaffaqiyatga erishish va daxldorlikka bo'lgan ehtiyojlar. *Hokimlik qilishga bo'lgan ehtiyoj* — bu boshqa odamlarga o'z ta'sirini o'tkazish ehtiyojidir. Bu ehtiyoj Maslou bo'yicha ehtiyojlar iyerarxiyasida hurmatga va o'zini namoyon qilishga bo'lgan ehtiyojlar orasiga to'g'ri keladi. Muvaffaqiyatga erishish ehtiyoji ham hurmatga bo'lgan ehtiyojlar orasida joylashgan. Daxldorlikka bo'lgan ehtiyoj odamlarga keng miqyosda ijtimoiy muloqot bera oladigan ishlar berilishi kerak.

*Frederik Gertsbergning* motivatsiya nazariyasi *boisiy tozalanish* (motivatsionnaya gigiyena) deb yuritilib, uning asosida qoniqish keltiruvchi mehnat ruhiy sog'lom bo'lishga ham hamkorlik ko'rsatadi degan fikr yotadi. U quyidagi ikki guruh omillarga e'tiborni qaratadi (12.1-jadval).

## Ishdan qoniqish omillari

| T/r | Boisiy omillar (qoniqmaslik manbalari)     | T/r | Motivatsiya (yuqori qoniqtirish manbalari)    |
|-----|--|-----|---|
| 1.  | Korxonada va ma'muriyat siyosati.          | 1.  | Yutuqlarga erishish.                          |
| 2.  | Mehnat sharoiti.                           | 2.  | Xizmat pillapoyalari bo'yicha ko'tarilish.    |
| 3.  | Ish haqi.                                  | 3.  | Yuqori mas'uliyat.                            |
| 4.  | Ishchilar bilan o'zaro munosabat.          | 4.  | Natijani tan olish va qo'llab-quvvatlash.     |
| 5.  | Mehnat xavfsizligi.                        | 5.  | Ijodiy va xizmat doirasida o'sish imkoniyati. |
| 6.  | Mehnat intizomini nazorat qilish darajasi. |     |   |

Gertsbergga binoan, ikkita asosiy kategoriya kiritildi, bular «gigiyenik omillar» va «motivatsiya». Gigiyenik omillar ish bajariladigan atrof-muhit bilan, motivatsiya esa — ishning xarakteri va mohiyati bilan bog'liq. Agarda gigiyenik omillar yetarlicha bo'lsa, o'z-o'zidan ishdan qoniqishni keltirib chiqarmaydi va biror-bir narsaga odamni motivlantira olmaydi. Bunday farqli ravishda gigiyenik omillarning yoki doimiy motivatsiyaning bo'lmasligi ishdan qoniqmaslikni keltirib chiqarmaydi. Lekin ularning to'liq me'yorda bo'lishi qoniqishni keltirib chiqaradi va ishchilarni faoliyat samaradorligini oshirishga motivlantiradi.

Gertsbergning motivatsiya nazariyasining Maslou nazariyasi bilan o'xshashligi katta. Gertsbergning gigiyenik omili Maslouning birlamchi ehtiyojlar bilan motivatsiya esa ikkilamchi ehtiyojlar bilan mos kelsa, ammo bir joyda ular bir-biriga qarama-qarshi bo'ladi. Maslouning fikricha, gigiyenik omil xatti-harakatning u yoki bu yo'nalishini belgilaydi. Agar rahbar bu ehtiyojning bir qismini qondirsa, unga javoban ishchi yaxshi ishlaydi. Gertsberg esa aksincha o'ylagan, uning fikricha ishchi gigiyenik omillar amalga oshirish noto'g'ri va adolatsiz holatlarga gina e'tibor beradi.

Gertsbergning bu nazariyasi ko'pgina tashkilotlarda muvaffaqiyatli amalda qo'llanilgan bo'lsa, kamchiliklari ham bor edi. Bu asosan izlanish usuli bilan bog'liq edi. Odamlarning ehtiyojlari turli xil bo'lganligi sababli motivlantiruvchi omillar ham har xil bo'ladi.

*Kutishlar nazariyasi.* Kutishlar nazariyasi amerikalik ruhshunos **Viktor Vrum** tomonidan 1964-yilda ishlab chiqilgan. Uning mohiyati shundaki, motivatsiya nafaqat ehtiyojni qondirishga, shuningdek, maqsadga erishish uchun tanlangan xohishga ham bog'lik. Kutish nazariyasida 3 ta muhim omilning o'zaro bog'liqligi asosiy o'rin tutadi: mehnat sarfi — natijalar; natijalar — mukofot; mukofot qiymati, qoniqish yoki qoniqmaslikning nisbiy ko'rsatkichi.

Mehnat sarfi — natijalar (*S-N*) bu mehnatga qilingan sarf va olingan natija orasidagi nisbatdir. **Natijalar** — mukofot (*N-M*) bu biron-bir aniq mukofotlashni kutish yoki erishilgan natijalar darajasiga javoban rag'batlantirishlar. Kutishlar nazariyasining aniqlovchi uchinchi omili bu valentlikdir yoki mukofotning qimmatidir. *Valentlik* — qandaydir mukofot olinishi natijasida qoniqish yoki qoniqmaslik darajasi va bu daraja muayyan mukofotni olish natijasida yuzaga keladi. Odamlarning ehtiyojlari va mukofotga bo'lgan munosabatlari turli xil bo'lganligi sababli, aniq belgilangan mukofot hammada ham bir xil qimmatga ega emas. Bu fikrlarning nisbatini quyidagi formula orqali ko'rsatish mumkin:

$$\mathbf{MOTIVATSIYA = S-N \times N-V \times VALENTLIK}$$

*Adolatlilik nazariyasi.* Adolatlilik nazariyasida odamlar qilingan xarajatlar evaziga olgan mukofotni subyektiv baholaydilar yoki xuddi shu ishni bajargan kishi olgan mukofot bilan taqqoslaydilar deyiladi. Shunday yo'l bilan, boshqalarga nisbatan kam to'lanayotgan xodimlar mehnat intensivligini kamaytiradilar va mukofotni oshirishni talab etadilar.

**Dj. Adamsning** «Adolatlilik nazariyasi» bo'yicha, odamlar xarajatlarga nisbatan adolatsiz yoki adolatsiz bo'la turib, mukofot tuzilishi to'g'risidagi o'zlarining ishonchlari orqali motivlantiriladi.

Odamlar turli xildagi shaxslar o'rtasida solishtirishlar uchun munosabatlarda bo'ladigan daromadlar va xarajatlarni tenglashtirish uchun subyektiv hukmni qo'llash moyilligiga ega bo'lishadi. Adolatlilik nazariyasi shuni ta'kidlaydiki, inson motivatsiyasiga uning hozirgi faoliyati va natijalariga bo'lgan bahosining adolatliligi muhim darajada ta'sir qiladi. Adolatlilik hozirgi baholarning oldingi baholar bilan, shuningdek, boshqa odamlarning aynan shunday yutuqlariga bo'lgan baholari bilan solishtirishdan kelib chiqqan holda aniqlanadi. Agarda odam shuni ko'rsaki, boshqalarga bo'lgani kabi unga ham bir xil me'yor bilan munosabatda bo'lishsa, u o'zini qoniqtirilganday his qiladi va faollikni yuzaga chiqarishni boshlaydi. Adamsning fikriga ko'ra, har bir subyekt doimo fikran quyidagi munosabatni baholab turadi:

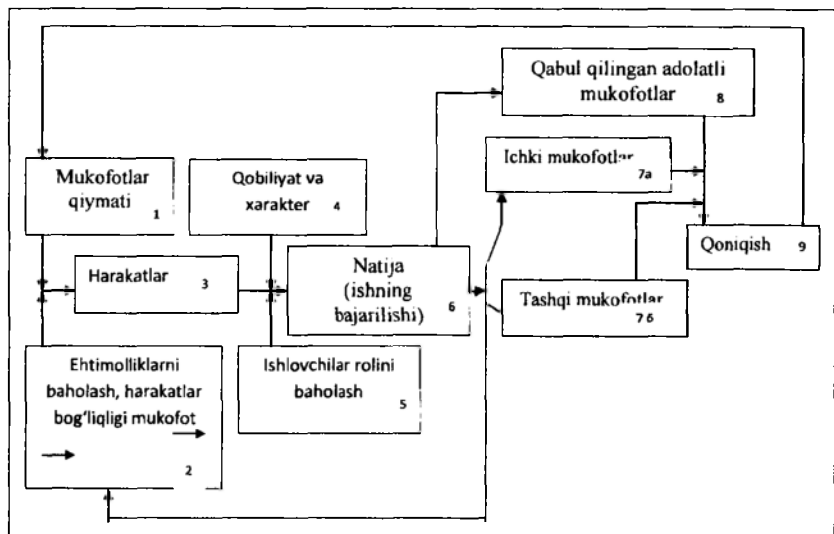
$$\frac{\text{Shaxsiy daromadlar}}{\text{Shaxsiy xarajatlar}} = \frac{\text{Boshqa shaxs daromadi}}{\text{Boshqa shaxs xarajati}}$$

Agar mana shunday baholashlar va solishtirishlar natijasida buzilishlaryo'q, deb xulosa qilinsa, inson faol ishlashni davom ettiradi. Agarda buzilishlar fahmlansa, u «adolatlilikni tiklash»ni boshlaydi: ish haqining oshirilishini, ish sharoitlarining yaxshilanishini, xizmat bo'yicha ko'tarilishini talab qiladi, unumdorlikni yoki ish sifatini pasaytiradi yoki boshqa biror tashkilotga ko'chib o'tadi. Biroq, agar odamlar bilishsaki, ularga yuqoriroq mukofot berilyapti, ular qattiqroq ishlash uchun motivlantirilishlari mumkin.

**Porter-Louler modeli.** Layman Porter va Eduard Louler birgalikda kutish va adolatlilik nazariyalarini mujassamlashtiruvchi motivatsiyaning kompleks jarayonli nazariyasini ishlab chiqdilar (12.3-chizma).

Ularning modellarida 5 ta o'zgaruvchi bor: sarflangan harakatlar, qabul qilish, olingan natijalar, mukofot, qoniqish darajasi. Porter-Louler modeliga muvofiq, erishilgan natijalar xodimlarning harakati, ularning qobiliyat va xarakterli xususiyatlari, shuningdek o'z rolini tan olishlaridan bog'liq.





12.3-chizma. Porter-Louler modeli.

Sarflangan harakatlar darajasi mukofotlar qiymati va harakatlarning mazkur bosqichi haqiqatda ko'zlangan mukofot darajasini jalb qilishiga ishonch darajasi bilan belgilanadi. Bundan tashqari Porter-Louler nazariyasida mukofot va natijalar orasidagi bog'liqlik mavjudligi ta'kidlanadi, ya'ni inson o'z ehtiyojlarini erishgan natijalari uchun olgan mukofotlari orqali qondiradi.

Porter va Loularning muhim xulosalaridan biri, natijali mehnat qoniqishga olib keladi. Tadqiqotlar Porter va Loularning yuqori natijaviylik to'la qoniqish sababi hisoblanadi, uning oqibati emas degan nuqtai nazarini tasdiqlaydi. Natijada Porter-Louler modeli motivatsiya tushunchasiga asosiy yutuqlarni kiritdi. Bu model motivatsiya sabab-oqibat bog'liqligi zanjirida oddiy element emasligini ko'rsatdi. Shuningdek, bu model harakat, qobiliyat, natija, mukofot, qoniqish va qabul qilish kabi tushunchalarni yagona o'zaro bog'liq tizim doirasida birlashtirish muhimligini ko'rsatdi.

## 12.6. Motivatsiya va ish haqi

Xodimning daromadi 4 qismdan iborat. *Funksional qismi*. Tashkilotda daromad adolatli taqsimlanishiga asoslanadi. Mazmuni bo'yicha bir xil lavozimga, ishning og'irligi va javobgarligiga qarab xodimlar guruhlariga ajratiladi. Har qaysi guruhdagi xodimning malakasi, lavozimi va boshqa xususiyatlariga qarab ish haqi miqdori belgilanadi. *Ishlab chiqarish bilan bog'liq qismi* ma'nosi bo'yicha bajarilgan ish uchun mukofot hisoblanadi. Bajarilgan ish rahbar tomonidan baholanadi va mehnatga haq to'lash nizomi bo'yicha aniqlanadi. *Qo'shimcha ish haqi va ijtimoiy to'lovlar* mehnatning miqdoriy va sifatiiy ko'rsatkichlari bilan bog'liq emas. Ular barqarorlashtiruvchi omil rolini bajaradi, bunda xodimlar qo'nimsizligi kamayadi, egallab turgan lavozimdan qoniqish hissi oshadi. Hozirgi paytda aniq motivatsiya va mehnatga haq to'lash tizimi mavjud emas. Bu tizim tashkilot madaniyati, tashkilotning ichki va tashqi holatlariga mos kelishi kerak. Ish haqining ishlab chiqarish bilan bog'liq qismini aniqlash uchun natijalarni baholashning 2 yondashuvi mavjud: umumiy mezonlar bo'yicha hamda maqsadlarning mosligi bo'yicha.

Ishlab chiqarish bilan bog'liq qismning natijasini baholashning maqsadlarning mosligi bo'yicha usuli faqat o'rta va yuqori darajadagi rahbarlarga mos keladi. Turli tashkilotlarda mehnatga haq to'lashning an'analari: firmada minimal va yuqori ish haqi orasidagi nisbatni belgilash; imtiyozli narxlarda firma aksiyalarini sotib olish imkoniyati; imtiyozli narxlarda firma mahsulotini sotib olish imkoniyati; firma boshqaruvchilari foydalarida ishtirok etish; sotish bo'limi xodimlariga sotuvdan komission haqlarini to'lash; innovatsion loyiha rahbarlarini rag'batlantirish; xodimlarni tanlashda ijtimoiy to'lovlarning o'zgaruvchan tizimini qo'llash. Motivatsiya — faqat mukofotlarni tarqatish emas, o'z xizmat vazifalarini bajara olmagan yoki mehnat intizomini buzgan xodimlarni adolatli jazolash hamdir.

### **Tayanch iboralar:**

- Nazorat
- Nazorat funksiyasi
- Dastlabki nazorat
- Joriy nazorat
- Yakuniy nazorat
- Standart
- Samarali nazorat
- Motivatsiya
- Qamchin va kulcha usuli
- Motivatsiyaning mazmunli nazariyasi nazariyalari
- Jarayonli nazariyalar
- Ehtiyojlar
- Intilish
- Mukofot
- Ichki mukofot
- Tashqi mukofot
- Ehtiyojlar iyerarxiyasi
- Ehtiyojlar nazariyasi
- Motivatsiya-gigiya
- Kutishlar nazariyasi
- Adolatlilik nazariyasi

### **Nazorat savollari:**

1. Boshqaruvda nazoratning o'rnini qanday?
2. Nazorat funksiyasini tavsiflang.
3. Nazoratning qanday turlari mavjud?
4. Samarali nazorat nima bilan xarakterlanadi?
5. Motivatsiyaga ta'rif bering?
6. Motivlashtirish deganda nimani tushunasiz?
7. Ehtiyojlar qanday tavsiflanadi?
8. A. Maslouning motivlashtirish nazariyasi nimaga asoslanadi?
9. Kutish va adolatlilik nazariyalarining mohiyati nimada?
10. Motivatsiyaning Porter-Louler modelini tasvirlab bering.

### **Adabiyotlar:**

1. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: «Дело», 2002.
2. *Sharifxo'jayev M., Abdullayev Yo.* Menejment. T.: «O'qituvchi», 2001.
3. Internet saytlari: [www.Ziyo.net](http://www.Ziyo.net); [www.Manajement.ru](http://www.Manajement.ru)

## XIII BOB. PERSONALNI BOSHQARISH

### 13.1. Xodimlarni boshqarish tamoyillari

«**Xodim**» iborasi o‘zbek tilining izohli lug‘atida «biror idora yoki muassasada ishlovchi kishi, xizmatchi» ma‘nosida talqin etiladi.

Bugungi amaliyotda xodim va uni boshqarish muammosiga ikki xil yondashuv mavjud:

- inson resurslarini boshqarish;
- xodimlarni boshqarish.

«*Inson resurslarini boshqarish*» tushunchasi boshqarishning strategik jihatlarini, shuningdek, ijtimoiy rivojlanish masalalarini o‘z ichiga oladi va ularga ustuvorlik beriladi. «*Xodimlarni boshqarish*» tushunchasi esa ko‘proq kadrlar bilan tezkor ishlashni anglatadi. Agar birinchi yondashuv davlat miqyosida bandlik va uni muvofiqlashtirish vazifalaridan kelib chiqsa, ikkinchi yondashuv bevosita korxonada darajasidagi mehnat munosabatlari va ularni muvofiqlashtirishdan kelib chiqadi. Iboralarning turlicha ma‘no kasb etishi faoliyat turlari va yo‘nalishi bilan bog‘liq. Chunonchi, «xodim» iborasi ko‘p hollarda kichik (100 kishidan kam band bo‘lgan) korxonalarga, «inson resurslari» iborasi esa 2,5 ming kishidan ortiq band bo‘lgan yirik korxonalarga nisbatan qo‘llaniladi.

*Xodimlarni boshqarish* deganda korxonada band bo‘lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal faoliyat ko‘rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo‘yicha o‘zaro bog‘langan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi.

Bunday boshqaruv funksional va tashkiliy boshqaruvlarga bo‘linadi.

*Funksional boshqaruv* deganda bevosita xodimlar masalasini yechish bilan bog‘liq masalalar, ya‘ni xodimlarni tanlash, ishdan bo‘shatish, malakasini oshirish, ish haqi va hokozolar tushuniladi.

*Tashkiliy boshqaruv* tushunchasi xodimlar ishi uchun bevosita javob beruvchi barcha shaxs va institutlar, ya‘ni rahbarlar, xodimlar bo‘limi, kasaba uyushmalari va boshqalarni o‘z ichiga oladi.

*Xodimlarni boshqarish* tizimi deganda korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan iqtisodiy-tashkiliy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi. Bu tizim tarkiban quyidagilarni o'z ichiga oladi: ish sharoiti; mehnat munosabatlari; kadrlarni hisobga olish va rasmiylashtirish; xodimlarni rejalashtirish va xodimlar marketingi; xodimlarni rivojlantirish; mehnatni rag'batlantirish vositalarini takomillashtirish; huquqiy xizmat; ijtimoiy tuzilmani rivojlantirish; boshqarishning tashkiliy tarkibini ishlab chiqish tizimi.

Xodimlarni boshqarish ikki guruhdan iborat tamoyillarga asoslanadi:

### **1.Xodimlar bilan ishlashning umumiy tamoyillari:**

- samaradorlik;
- ilg'orlik;
- istiqbollilik;
- komplekslilik;
- tezkorlik;
- optimallik;
- oddiylilik;
- ilmiylilik;
- ko'p bo'g'inlilik;
- avtonomlik;
- barqarorlik;
- ko'p qirralilik;
- rejalilik;
- rag'batlantiruvchi;
- tanlash va joy-joyiga qo'yish;
- samarali bandlik.

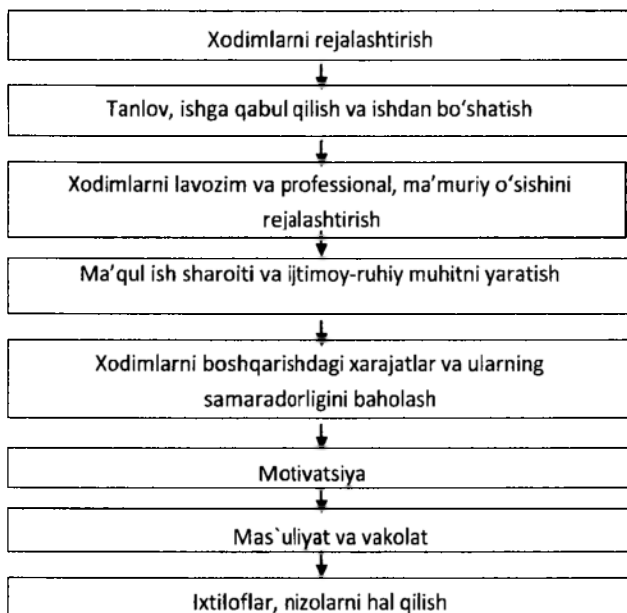
### **2.Xodimlar bilan ishlashning tashkiliy tamoyillari:**

- konsentratsiya;
- ixtisoslashtirish;
- muvoziylik (parallel'nost');

- ixchamlik;
- izchillik;
- uzluksizlik;
- bir me'yorlilik;
- texnologik birlik;
- badastirlik (komfortnost);
- boshqarishda kollegiallik.

Har bir tamoyil xodimlarni boshqarishning biror jihatini takomillashtirishga xizmat qiladi. Masalan, ilg'orlik tamoyili korxonada doirasidagi boshqaruv tizimining chet el yoki mahalliy ilg'or korxonalar boshqaruv tizimiga mos keladimi, zamon talabiga javob beradimi yoki yo'qmi degan savolga javob bersa, muvoziylik tamoyili esa, xodimlar boshqaruvidagi tezkorlikni oshiradi va h.k.

Xodimlarni, ya'ni inson omilini boshqarish quyidagi jihatlarni boshqarishni o'z ichiga oladi (13.1-chizma).



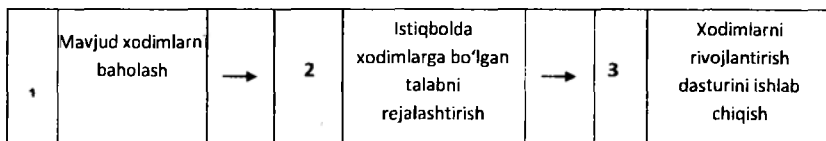
13.1-chizma. Mehnat resurslarini boshqarish.

Korxonada band bo'lgan barcha xodimlar ikki toifadan iborat: ishlab chiqaruvchilar yoki xizmat ko'rsatuvchilar; boshqaruvchilar (rahbarlar, mutaxassis-menejerlar).

Ishlab chiqarishni boshqarish tizimida mehnat resurslarini boshqarish juda ham murakkabdir. Chunki, ishlab chiqarish va boshqarish masalalarining markazida odamlar — ishchilar, mutaxassislar va rahbarlar turadi.

Korxonada maqsadiga erishish va rejalarining bajarilishi faqat shular ishtirokida bo'ladi. Inson omilini hisobga olmaslik, insonga bee'tiborlik iqtisodda kamsamaralikka va ishlab chiqarish samaradorligini pasayishiga olib keladi. Mehnat resurslarini boshqarishning asosiy maqsadi ishchilar va xodimlarning qobiliyatlarini, yanada jadal va unumli mehnat qilishga qo'zg'atishdir.

Inson omiliga e'tibor, odamlarga nisbatan jiddiy, mas'uliyat bilan yondashish mehnat resurslarini boshqarishning bosh g'oyasidir. Xodimlarni rejalashtirish — bu inson omiliga bo'lgan ehtiyojni oldindan aniqlashdir. Bu jarayon uch bosqichdan iborat (13.2-chizma).



**13.2-chizma. Xodimlarni rejalashtirish.**

Mavjud xodimlarni baholashda, eng avvalo, ularning shakllanishiga ta'sir etuvchi tashqi omillarga, xususan mehnat bozoridagi vaziyatga e'tibor berish zarur.

**13.2. Guruhiy dinamika**

*Guruhlar va ularning ahamiyati.* Bizlarning har birimiz turli xil guruhlariga a'zo. Ba'zi bir guruhlar uzoqqa cho'zilmaydi va ularning missiyasi oddiy bo'ladi. Qachonki missiya amalga oshirilsa

yoki guruh a'zolari guruhga nisbatan qiziqishni yo'qotsalar, guruh tarqaladi.

**Marvin Shou** ta'rif berishicha, tashkilot kattaligidan qat'iy nazar bir necha guruhlardan iborat. Rahbar mehnatni gorizontal (bo'limlar) yoki vertikal (boshqaruv pog'onalari) taqsimlaganida, o'z hohishiga qarab guruhlarni ajratadi. Bu guruhlar *rasmiy guruhlar* deb aytiladi. Bu guruhlarning funksiyasi aniq vazifalarni bajarish yoki aniq maqsadlarga erishish bo'lib hisoblanadi.

*Komanda (bo'ysunuvchanlik) guruhi.* Rahbarning komanda guruhi rahbar va uning yordamchilaridan tashkil topgan (yordamchilari ham rahbar bo'lishi mumkin). Masalan: prezident va firmaning vitse-prezidenti, firma direktori va turli bo'lim boshliqlari.

*Ishchilar (maqsadli) guruhi.* Rasmiy tashkilotning yana bir ko'rinishi bu ishchilar guruhi hisoblanadi. Bu bir vazifa ustida birgalikda ishlaydigan shaxslardan tashkil topgan. Ularda umumiy rahbar bo'lishidan qat'iy nazar, bu guruhlar komanda guruhidan rejalashtirishda ko'proq mustaqillika ega ekanligi va o'z ishini o'zi amalga oshirishi bilan farq qiladi.

Rasmiy guruhlarning uchinchi ko'rinishi *qo'mita* hisoblanadi. Barcha turdagi guruhlar bir jamoa ko'rinishida birgalikda ishlashi kerak. Ammo jamoadagi shaxsning xatti-harakatiga ta'sir etadigan ko'pgina omillar mavjud. Ko'pgina rahbarlar umumiy maqsadlarga erishish uchun ulardan ko'pgina sa'y-harakat talab qilishini burch deb bilishmaydi. Agar har bir bo'lim oldida turgan vazifa bir-birini faoliyatini ta'minlasa, tashkilot o'zining umumiy global vazifasini samarali bajara oladi. Bitta shaxsning xatti-harakatiga guruh ta'sir ko'rsatadi, rahbar guruh va uning samarasiga ta'sir etadigan omillarni yaxshi tushunishi kerak.

*Norasmiy tashkilotlar* rahbariyat tomonidan tashkil etilmaydi, ammo ba'zida bu rahbarning barcha sa'y-harakatini yo'qqa chiqarib, tashkilotda asosiy guruhga aylanishi mumkin. Bundan tashqari, norasmiy tashkilotlar o'zaro birikish xususiyatiga ega. Ba'zi rahbarlar ko'pincha bir yoki bir necha norasmiy tashkilotlarga kirib qolganliklarini anglamaydilar, chunki bu fenomen faqatgina oddiy ishchilarga xos emas.





13.3-chizma. Rasmiy va norasmiy tashkilotlarning vujudga kelish mexanizmi.

1924-yil noyabr oyida Elton Meyo ishtirokida norasmiy guruhlar bo'yicha bir necha izlanishlar olib borilganligini misol tariqasida keltirish mumkin.

Xoutorn tajribasining xulosalari: Asosiy kashfiyotlar, bu — xatti-harakat omilining muhimligi, rahbarlar bilan o'zaro munosabat yoki *Xoutorn samarasi* deyiladi. *Xoutorn samarasi (effekti)* — bu shunday sharoitki, bunda yangilik, tajribaga qiziqish va qandaydir muammoga e'tiborning oshganligi sababli natijalarning mantiqiy jihatdan to'g'ri kelmasligidir. Tajribadagi xodimlar haqiqatdan ham yaxshi ishlagan, ammo uning asosiy sababi sharoitning yaxshilangani emas, balki bu tajribada qatnashganidir.

Ishlab chiqarish unumdorligining oshishiga ta'sir etgan yana bir omil bu nazorat mexanizmidir. Ijtimoiy va psixologik omillar jismoniy omilga nisbatan ishlab chiqarish unumdorligiga ko'proq ta'sir qiladi. Shunday qilib, ijtimoiy munosabatni qayta qurish ishlab chiqarish unumdorligining o'zgarishiga asosiy sabab bo'ladi.

*Norasmiy tashkilot* — bu norasmiy ravishda birlashgan odamlar guruhi bo'lib, ular aniq bir maqsadlarga erishish uchun doimiy ravishda birga bo'ladilar. Bu turdagi tashkilotning vujudga kelishi uchun mehnat qilish muhiti eng qulay hisoblanadi. Bir tashkilotning a'zolari bir-biridan har tomonlama bog'liq bo'ladi. Natijada norasmiy tashkilot vujudga keladi.

Norasmiy tashkilotlarda ham rasmiy tashkilotlar kabi o'z iyerarxiyasi, lideri, vazifa va qoidalariga ega. Mohiyati jihatdan rasmiy va norasmiy tashkilotlarning liderlari qo'llaydigan ta'sir etish dastaklarida farq yo'q. Rasmiy guruhning lideri esa guruh tomonidan tan olinadi.

Norasmiy liderning ta'sir ko'rsatish doirasi rasmiy tashkilotning ma'muriy chegarasidan chiqishi mumkin. Norasmiy lider ikki funksiyaga ega: guruhning maqsadiga erishishi uchun yordamlashish yoki ko'maklashish va tashkilotning faoliyatini qo'llab-quvvatlash va mustahkamlash. Norasmiy tashkilot rasmiy tashkilot bilan dinamik munosabatda bo'ladi. Norasmiy tashkilotlarning ijobiy hamda salbiy momentlari ham bor. Guruhga nisbatan ishonch tashkilotga nisbatan ishonchga utishi mumkin. Guruhning samarali ishlashiga ta'sir etuvchi omillar sifatida quyidagilarni keltirishadi: hajmi, tarkibi, guruhiy normalar, jipslik, guruhiy yagona fikrlilik, nizolilik, guruh a'zolari mavqei, guruh a'zolarining rollari.

Guruhning eng optimal hajmi 5-8 kishidan iborat bo'lishi kerak. 5-11 kishidan iborat guruhlar 12 va undan ortiq kishidan iborat guruhga nisbatan aniqroq qaror qabul qiladilar. Bu turli xildagi qarorlarni qabul qilishda nuqtai nazarning va yondashishning moslik darajasidir. Guruhda bir-biriga o'xshamaydigan bir nechta shaxslar bo'lsa, bu guruhning samarali bo'lishiga olib keladi.

Guruhiy normalar — bu guruh a'zolariga ulardan qanday xatti-harakat va qaysi ish kutilayotgani aytiladi. Olimlardan biri guruhiy normalarning quyidagi klassifikatsiyasini ko'rsatgan:

1. Tashkilot uchun g'ururlanish.
2. Maqsadlarga erishish.
3. Foydalilik.
4. Jamoa mehnati.
5. Rejalashtirish.
6. Nazorat.
7. Kadrlarning professional tayyorgarligi.
8. Yangiliklar.
9. Buyurtmachi bilan munosabat.
10. Haqiqatni himoya qilish.

*Jipslik* — guruh a'zolarining bir-biriga yoki guruhga nisbatan intiluvchanligidir. *Guruhiy hamfikirlik* — bu alohida shaxs tomonidan o'zining haqiqiy qarashlarini biror-bir hodisaga guruh garmoniyasini buzmaslik uchun ta'sir ettirish tendensiyasi.

Guruh faoliyatining samarasini aniqlaydigan eng asosiy omil bu har bir a'zosining xatti-harakati. Normal faoliyat ko'rsatadigan guruhni tashkil etish uchun rollarni 2 xil yo'naltirish mumkin. Maqsadli rollar. Bular shunday tarqatilishi kerakki, bunda guruh vazifalarini tanlash va bajarish imkoni bo'lsin. *Qo'llab-quvvatlovchi* rollar guruh faoliyatini aktivlash va *qo'llab-quvvatlashga* ko'maklashuvchi xatti-harakat tushuniladi.

*Qo'mita* — tashkilot ichidagi guruh bo'lib, unga biron-bir vazifani yoki vazifalar kompleksini bajarish uchun vakolatlar topshirilgan. *Qo'mita* har qanday yirik tashkiliy tizim bilan mos keladi. Maxsus *qo'mita* — aniq maqsadni bajarish uchun shakllantirilgan vaqtinchalik guruh. *Doimiy qo'mita* — tashkilot ichidagi aniq maqsadga ega bo'lgan muttasil amal qilayotgan guruh. Masalan, doimiy *qo'mita* bo'lib Direktorlar Kengashi hisoblanadi.

### 13.3. Liderlik

*Liderlik* — maqsadlarga erishishda individumlar va odamlar guruhiga ishlash hissini uyg'otish uchun ta'sir ko'rsatish qobiliyatidir. Bixeyviorist olimlar samarali liderlikning asosiy omillarini aniklashda 3 ta yondashuvni qo'llaydilar: shaxsiy fazilatlar nuqtai nazaridan yondashuv; xatti-harakat yondashuvi; va vaziyatli yondoshuv.

*Shaxsiy fazilatlar nuqtai nazaridan yondoshuv.* Liderlikning shaxsiy nazariyasi, shuningdek, buyuk insonlar nazariyasiga asosan, eng yaxshi rahbarlar xamma uchun umumiy bo'lgan shaxsiy fazilatlarining to'plamiga ega bo'ladi. Agar ushbu fazilatlarini e'lon qilish imkoniyati bo'lganda, odamlar ularni o'zlarida tarbiya qilishni o'rganib, samarali rahbar bo'lishni o'rganishgan bo'lar edilar. Bunday xususiyatlarning ba'zilar quyidagilar: intellekt (zakovat) va bilim darajasi, taassurot qoldiradigan tashqi ko'rinish, halollik,

sogʻlom fikr, ijtimoiy va iqtisodiy maʼlumot, tashabbuskorlik va oʻta yuqori ishonuvchanlik darajasi.

1940-yillarda olimlar shaxsiy fazilatlar va liderlik nisbati toʻgʻrisidagi yigʻilgan maʼlumotlarni oʻrgana boshlashdi. **Stogdild** liderlik borasida tadqiqotlar olib bordi va hozirgi bixeyviorist-olimler ham tan oladigan xulosaga keldi: odam bir qancha shaxsiy fazilatlar toʻplami evaziga rahbar boʻla olmaydi.

*Hatti-harakat yondoshuviga* koʻra, samaradorlik rahbarning shaxsiy fazilatlarini bilan emas, balki oʻziga boʻysungan xodimlarga nisbatan oʻzini tuta bilishi orqali belgilanadi. Uslubning samaradorligi aniq vaziyatning xarakteri bilan bogʻliq, vaziyat oʻzgarsa, shunga mos holda uslub ham oʻzgaradi.

*Vaziyatli yondoshuv.* Keyingi izlanishlar koʻrsatishicha, rahbarlikning samaradorligida qoʻshimcha omillar katta ahamiyat kasbetadi. Bu vaziyatli omillar oʻziga boʻysunuvchilarning ehtiyojlari va shaxsiy fazilatlarini, topshiriqlarning xususiyati, muhitning talablari va taʼsiri, shuningdek, rahbardagi axborotni oʻz ichiga oladi. Shuning uchun, liderlikning zamonaviy nazariyasi vaziyatli yondoshuvga eʼtiborini qaratdi. Izlanishlarga koʻra, vaziyatlar turli tashkiliy tuzilmalarni talab qilganidek aniq vaziyatning xarakteriga asosan rahbarlikning turli usullari ham tiklanishi kerak.

*Samarali liderlikka vaziyatli yondoshuvlar.* Rahbarlik jarayonidagi murakkabliklarni hal qilishda 4 ta vaziyatli modellar ishlab chiqilgan: Fidler rahbarligining vaziyatli modeli, Mitchel va Xausning «yul-maqсад» yondoshuvi, Xersi va Blansharning hayot sikli nazariyasi va rahbar tomonidan qaror qabul qilishning Vrum-Yetton modeli.

*Fidler rahbarligining vaziyatli modeli.* Bu modelda rahbar xatti-harakatiga taʼsir etuvchi 3 ta omil ajratib koʻrsatiladi:

1. Rahbar bilan jamoa aʼzolari oʻrtasidagi munosabat.
2. Vazifa tarkibi. Vazifaning shakllanishida aniqlik va odatiylik.
3. Lavozimli vakolatlar.

**Fidlerning fikricha,** biror rahbarning uslubi doimiy hisoblanadi. Fidler fikricha, insonga qaratilgan rahbarlik uslubi rahbar uchun

vaziyatlarda samaraliroqdir. Bunday uslub rahbarning ta'sir etish imkoniyatini kengaytiradi.

*Mitchel va Xausning «yo'l-maqсад» yondashuvi* rahbarlarning vaziyatga mos holda rahbarlik uslubini qo'llashni talab etadi. «Yo'l-maqсад» termini kutilishlar nazariyasi kabi tushunchalarga yaqin, shuningdek, unumdorlik, natijalar kabilar ham shular jumlasidandir. «Yo'l-maqсад» yondashuvi rahbar xulq-atvorini motivlashtirishga, qoniqishga va xodimlar mehnat unumdorligiga ta'sirini tushuntirishga harakat qiladi. Xaus quyidagi rahbarlik uslublarini ko'rib chiqqan: qo'llab-quvvatlash; instrumental; qaror qabul qilishda xodimlar ishtirokini rag'batlantirish va muvaffaqiyatga qaratilgan uslublar.

*Xersi va Blansharning hayot sikli nazariyasi.* Pol Xersi va Ken Blanshar hayotiy sikl nazariyasi deb atalgan liderlikning vaziyatli nazariyasini ishlab chiqdilar. Bunga asosan samarali liderlik uslublari bajaruvchilarning yetukligiga bog'lik bo'ladi. Liderlikning bajaruvchilarning yetukligi darajasiga mos bo'lgan 4 ta uslublari mavjud: ko'rsatmalar berish, «sotish», ishtirok etish, vakolatni uzatish.

*Rahbar tomonidan qaror qabul qilishning Vrum-Yetton modeli.* Vrum-Yettonning qaror qabul qilish modeli e'tiborni qarorlar qabul qilish jarayoniga qaratadi. Model yaratuvchilari nuqtai nazariga muvofiq holda qo'l ostidagi xodimlarga qarorlar qabul qilishda qatnashishga ruxsat berish darajasidan bog'liq holda rahbarlar qo'llashi mumkin bo'lgan beshta boshqaruv uslublari mavjud.

Bu besh uslub qaror qabul qilishning avtokratik uslubidan boshlanib, undan keyin maslahatli va nihoyat to'la qanashish bilan tugatiladi. Bu uslublarning qaysi birini qo'llash vaziyat va muammolar xususiyatidan bog'liq bo'ladi. Vrum va Yetton vaziyatni baholashda rahbarlarga yordam berish uchun yettita mezon va qarorlar daraxti (shajarasi) modelini ishlab chiqishdi. Bu mezonlar asosida «bo'ysunuvchilar — rahbar» vaziyati baholanadi.

Bu mezonlar:

1. Qarorlar sifati mohiyati.
2. Sifatli qarorlar qabul qilish uchun rahbardagi tajriba yoki yetarli axborotning mavjudligi.

3. Muammolarning tizimlashtirishganlik darajasi.

4. Bo'ysunuvchilarning tashkilot maqsadlari bilan roziligi va qarorlarning samarali bajarilishi uchun ularning qatnashishi ahamiyati.

5. Rahbarning avtokratik qarori bo'ysunuvchilar tomonidan qo'llab-quvvatlanishining tajribaga muvofiq belgilangan ehtimolligi.

6. Bo'ysunuvchilar muammolar bayon qilinganda vujudga kelgan vazifalarni bajarsalar, ularni motivlashtirish darajasi tashkilot maqsadlariga erishishga yordam beradi.

7. Muqobillikni tanlashda bo'ysunuvchilar orasidagi kelish-movchilikning ehtimollik darajasi.

Har qaysi mezon rahbar vaziyatni baholashda o'ziga beradigan savolga aylanishi mumkin.

#### **13.4. Hokimiyat va ta'sir etish usullari**

*Rahbariyat* — samarali boshqaruvning asosiy komponenti bo'lishiga qaramasdan, samarali liderlar har doim ham bir vaqtning o'zida samarali rahbar hisoblanmaydi. *Tashkilot rahbari* — o'z xodimlariga bir vaqtning o'zida ham yetakchi ham rahbar hisoblanadi. Uning mahsadi — boshqalarga shunday ta'sir ko'rsatish kerakki, ular tashkilotning ishini bajarsinlar.

*Liderlik* — bu bitta shaxsga yoki guruhga shunday ta'sir ko'rsatish qobiliyatiki, ular o'z sa'y-harakatlarini tashkilot maqsadiga erishishiga yo'naltirsinlar.

*Ta'sir* — bu bir individning boshqa individ xatti-harakatiga, munosabatiga, hissiyotiga va boshqa xususiyatlariga o'zgartirish kiritish tushuniladi. Hayotda individga, shaxsga ta'sir ko'rsatish usullari turli xil bo'ladi, bular qulog'iga pichirlab iltimos qilishdan tortib toki tomog'iga pichoq qo'yishgacha bo'lishi mumkin. Tashkilotlarga eng oxirgi usul ishdan haydash hisoblanadi.

Bir odam boshqa odamga qandaydir bir fikr yordamida ta'sir qilishi mumkin. O'z yetakchiligi va ta'sirini samarali qilish uchun rahbar hokimiyatni qo'llash va rivojlantirishi shart.

**Hokimiyat** — bu boshqalarning xatti-harakatiga ta'sir etish imkoniyati. Rahbarga rasmiy vakolatdan tashqari hokimiyat ham kerak, chunki asosan odamlar bilan ishlaydi.

Ko'pchilikning fikricha hokimiyat — boshqalarni majburlash hisoblanadi. Ammo, hozirgi kunda shu narsa tan olinganki, ta'sir va hokimiyat bir me'yorda ta'sir ko'rsatiladigan shaxsga, vaziyatga va rahbar imkoniyatiga bog'liq. Absolyut haqiqiy hokimiyat mavjud emas, chunki hech kim hammaga va har qanday vaziyatda ta'sir ko'rsata olmaydi.

Tashkilot sharoitlarida hokimiyat nisbatan iyerarxiyani aniqlaydi. U yoki bu xodimning qancha hokimiyatga ega ekanligini uning rasmiy vakolatining darajasi belgilamaydi. Boshqa kishidan qancha bog'liqlik darajasi yuqori bo'lsa, shuncha hokimiyatga ega. Buni quyidagi formula orqali ifodalash mumkin:

*A shaxsning hokimiyatga mahkum bo'lgan B shaxsga ta'siri darajasi = B shaxsning A shaxsdan bog'liqligi darajasi.*

Rahbar shuni bilishi kerakki, uni qo'l ostidagi xodimlar ham hokimiyatga ega, agar rahbar o'z hokimiyatini faqat bir tomonlama qo'llasa, xodimlar shunday reaksiya ko'rsatishi mumkinki, unda ular o'zining hokimiyatini ko'rsatadi. Bu esa maqsadga erishish darajasini pasaytiradi. Shuning uchun samarali rahbar oqilona hokimiyat balansini saqlashga harakat qiladi, ya'ni maqsadlarga erishishni ta'minlash uchun yetarli bo'lsin, ammo xodimlarda bo'ysunmaslik hissini uyg'otmasin.

Hokimiyat turli ko'rinishlarda bo'lishi mumkin. Hokimiyat va liderlik (rahbarlik) sohasida tadqiqotchilar hisoblangan **French va Reyven** hokimiyat asosining qulay klassifikatsiyasini ishlab chiqdilar. Hokimiyatning asosiy 5 ta ko'rinish mavjud:

1. *Majburlashga asoslangan hokimiyat.*
2. *Mukofotlashga asoslangan hokimiyat.*
3. *Ekspertli hokimiyat.*

4. *Etalonli hokimiyat (namunaviy hokimiyat).* Ta'sir etuvchining xarakteristikasi va xususiyatlari bajaruvchi uchun shu darajada ta'sirchanki, u ham ta'sir etuvchi kabi bo'lishni xohlaydi.

5. *Xarizma* — bu mantiqqa va uzoq an'analarga asoslanmagan, balki yetakchining shaxsiy sifati va imkoniyatiga asoslangan hokimiyatdir. Xarizmatik ta'sirda bajaruvchining fikricha, uning lider bilan umumiyliigi ko'p. Xarizmatik shaxslarning xususiyatlari: energiya almashinuvi; ta'sirchan tashqi ko'rinish; xarakterining mustaqilligi; yaxshi nutq so'zlash qobiliyatlari; o'z shaxsi bilan boshqalarni qoyil qoldirish idroki; o'zini tuta bilishning munosib va ishonchli odati; qonuniy hokimiyat.

*Ta'sir etishning eng yaxshi usullaridan biri bu ishontirishdir*, ya'ni o'z fikrini samarali yetkazishdir. Aqliy ishonish kabi, ishontirish ham ekspertli hokimiyatga asoslangan. Orasidagi farq shundaki, bajaruvchi nimani va nima uchun qilayotganini aniq tushunadi. Ishontirish yo'li bilan ta'sir etuvchi rahbar xodimga nima qilishi kerakligini aytmaydi, balki nima qilish kerakligini, bajaruvchiga «sotadi».

Ishontirish orqali ta'sir etish bir qancha omillarga bog'liq. Rahbar to'la ishontirish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak. Uning dalillari tinglovchilarning intellektual darajasini hisobga olishi lozim: u juda ham qiyin yoki juda ham oddiy bo'lmasligi kerak. Rahbarning qo'ygan maqsadi xodimlarning qadriyatlar tizimiga teskari bo'lmasligi kerak.

Agar rahbarning xarakteri va xatti-harakati xodimlarga ma'qul bo'lsa, bu undan ham yaxshi bo'lardi. Biron nimani «sotish»ga bo'lgan dalillar va urinishlar bekor bo'lishi, faqatgina shu uchunki, potensial xaridorga sotuvchining aynan tovar yoki xizmati emas, balki shaxsi yoqmaydi.

Ishontirish orqali ta'sir etish bir marta ishlashi mumkin. Ishontirish usulini yoqtiradigan rahbar biror xodimga ta'sir ko'rsatmoqchi bo'lsa, u hammasini boshidan boshlashi kerak. Bu esa ishontirish jarayonida ketadigan vaqtni ko'paytiradi. Ishontirish orqali ta'sir ko'rsatishning ustunligi shundan iboratki, xodimni nazorat qilish shart emas, balki u belgilangan minimumdan ortig'ini bajarishga harakat qiladi, chunki u shu orqali o'z ehtiyojlarini qondirishi mumkin. Agar xodim buyruq orqali majburiy ishlatilsa,



u kerakli minimumni bajaradi, xolos. *Ishtirok* orqali ta'sir ko'rsatish ishontirishdan ham samarali hisoblanadi. Rahbar bajaruvchiga maqsadni tushuntirishga ko'p kuch sarflamaydi, bunda rahbar shunchaki bajaruvchining intilishlarini yo'naltiradi va bu bilan erkin axborot almashuviga ko'maklashadi. Boshqaruvda ishtirok har qanday vaziyatda ham to'g'ri kelmaydi.

### **Tayanch iboralar:**

- Mehnat resurslari
- Ishchi kuchi
- Mehnat munosobatlari
- Ishchi malakasi
- Guruh
- Rasmiy guruh
- Qo'mita
- Maxsus qo'mita
- Guruhiy me'yorlar
- Liderlik
- Liderlik nazariyalari
- Liderlikka axloqiy yondashuv
- Qoniqish va unumdorlik
- Adaptatsion boshqaruv
- Hokimiyat
- Ta'sir

### **Nazorat savollari:**

1. Xodimlar va ularni boshqarish deganda nima tushuniladi?
2. Xodimlarni boshqarish qanday tamoyillarga asoslanadi?
3. Guruh samaradorligiga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?
4. Liderlik nima?
5. Liderlik muammosini o'rganishdagi asosiy yondoshuvlarni ayting.
6. Hokimiyatga ta'rif bering. Hokimiyatning qanday ko'rinishlarini bilasiz?

7. Xarizma nima va uni rahbarlar qanday qo'llashadi?
8. Ishontirishning qanday kuchli va kuchsiz tomonlari mavjud?
9. Qanday ta'sir instrumentlari rahbarga ishontirish orqali ta'sir qilishga yordam beradi?
10. Ishtirok orqali ta'sir ko'rsatish qanday amalga oshiriladi?

**Adabiyotlar:**

1. *Abdurahmonov Q va boshqalar*. Personalni boshqarish. T.: «Sharq», 1998.
2. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: «Дело», 2002.
3. *Sharifxo'jayev M., Abdullayev Yo.* Menejment. T.: «O'qituvchi», 2001.
4. *Qosimov G.M.* Menejment. T.: «O'zbekiston», 2002.
5. Internet sayti: [www.Manajement.ru](http://www.Manajement.ru)

## XIV BOB. RUHIY ZO‘RIQISHNI BOSHQARISH

### 14.1. Ixtiloflar va kelishmovchiliklar

Ixtiloflar, ya’ni kelishmovchiliklar individlarning o‘zaro bir-biriga ta’sir ko‘rsatishi, o‘zaro muomalada bo‘lishi jarayonida vujudga keladi, shuning uchun ham ular odam qancha umr ko‘rsa, shuncha davom etadi. Biroq ixtiloflarning umumiy qabul qilingan, ularning tabiatini, jamoaning rivojlanishiga, jamiyat taraqqiyotiga ta’sir etishini tushuntirib beradigan nazariya yo‘q. Lekin shunday bo‘lsa-da, ixtiloflarning kelib chiqishi mavjud bo‘lishi, ularni boshqarish masalalari yuzasidan ko‘pgina tadqiqotlar olib borilgan. Ayrim tadqiqotlarda ixtiloflarning «ma’naviy otasi» deb **Geraklitni** hisoblaydilar, shuningdek **Sokrat va Platonga** havola qilishlari ham uchraydi. XX asr boshlarida bir qator nemis, avstriyalik va amerikalik sotsiologlar: **G.Zimmel’**, **L.Gumplovich**, **D.Smolli**, **U.Samner** kabilarning tadqiqotlari bilan ixtiloflar nazariyasiga asos solindi. Ulardan eng mashhuri G.Zimmel’ bo‘lib, u ixtiloflarni jamiyat hayotidagi muqarrar hodisa sifatida qaragan, ixtiloflar inson tabiatining xususiyatlaridan kelib chiqadi va shaxsga xos bo‘lgan hujumkorlik instinkdan paydo bo‘ladi, deb hisoblaydi.

Kishilarning qarashlaridagi tafovutlar, biror voqeani idrok etish hamda ularga baho berishning mos kelmasligi ko‘pincha tortishuvchi vaziyatlarga olib keladi. Agar vujudga kelgan vaziyat o‘zaro harakat qatnashchilaridan bittasiga o‘z oldiga qo‘ygan maqsadga erishishda xavf tug‘dirsa, u holda ixtilofli vaziyat kelib chiqadi.

Shunday qilib, *ixtilofli vaziyat* — tomonlarning biror-bir xususda qarama-qarshi, ziddiyatli nuqtai nazari, ziddiyatli maqsadlarga intilishi, ularga erishish uchun turli-tuman vositalardan foydalanishi, manfaatlar, istaklarning bir-biriga mos kelmasligi va shu kabilardir.

Ko‘pincha ixtilofli vaziyat asosida obyektiv ziddiyatlar yotadi. Lekin ba’zan qandaydir harakat, noo‘rin aytilgan so‘z, fikr yoki qandaydir hodisa ixtiloflarning kelib chiqishiga yetarlicha asos bo‘lishi mumkin.

Kelib chiqayotgan o‘zaro ziddiyatning ixtilofli vaziyatga aylanishi uchun quyidagilar zarur:

- ixtilofli o‘zaro harakat ishtirokchilari uchun vaziyatning ahamiyatini tushuntirish;

- boshqa qatnashchilarning maqsadga erishuvi yo‘lida muxoliflardan biri ilgari surgan to‘siqning mavjudligi;

- vujudga kelgan to‘sqinlikka hech bo‘lmaganda tomonlardan birining shaxsiy va guruhviy chidamining oshirib yuborilganligi.

Ixtilofli vaziyat — bu ixtilofning paydo bo‘lish shartidir. Bunday vaziyatning ixtilofga o‘tib ketishi, kuchayishi uchun tashqi ta‘sir, turki yoki biror voqea sodir bo‘lishi lozim.

«Ixtilof» tushunchasi ta‘rifining bir qancha turlari mavjud bo‘lib, ikkitasi keltirib o‘tiladi: birinchi ta‘rif — klassik ta‘rif bo‘lib, 1950-yillarda ijtimoiy ixtiloflar bo‘yicha amerikalik mutaxassisi **L.Kozer** tomonidan taklif qilingan bo‘lib, keyingi yillarda undan ko‘plab ixtiloflarni ta‘riflash uchun foydalanilmoqda. Ikkinchisi mualliflar **F.Borodkin va N.Koryak** tomonidan 1980-yillarning oxirida ishlab chiqilgan bo‘lib, hozirgi vaqtda keng qo‘llanilmoqda.

*Ixtilof* — qadriyatlar uchun muayyan maqom, hokimiyat, resurslar uchun kurash olib borishdan iborat bo‘lib, unda ko‘zda tutilgan maqsad raqibni betaraf qilib qo‘yish, unga zarba berish yoki uni yo‘q qilishdir (L.Kozer).

*Ixtilof* — bir-biriga qarama-qarshi yo‘naltirilgan maqsadlar, manfaatlar, nuqtai nazarlar, fikrlar yoki ikki va undan ortiq kishining qarashlari to‘qnashuvidan iboratdir (F.Borodkin, N.Koryak).

Shunday qilib, ixtilofning quyidagi belgilarini ifodalab berish mumkin:

- qatnashchilar tomonidan ixtilofli sifatida idrok etiladigan vaziyatning mavjudligi;

- ixtilof obyektining bo‘linmasidagi, ya‘ni ixtilof predmeti ixtilofli o‘zaro harakat qatnashchilari orasida adolatli bo‘linishi mumkin emas;

- qatnashchilarning o‘z maqsadlariga erishish uchun ixtilofli o‘zaro harakatni davom ettirish istagining mavjudligi va boshqalar.

Ixtiloflarni boshqarish — bu ixtilofni vujudga keltirgan sabablarga barham berish (kamaytirish) sohasida aniq maqsadli ta'sir ko'rsatish yoki ixtilof qatnashchilari xulq-atvorini o'zgartirishga qaratilgan ta'sir ko'rsatishdir.

## **14.2. Nizo, nizolarning kelib chiqish sabablari va turlari**

«Nizo — bu o'zaro kelishmovchilik yoki qarama-qarshilik, dushmanlik, adovat orqasida tug'ilgan holat, munosabat, ixtilof, nifoq». Adivat, ixtilof, nifoq tufayli o'zaro janjallar sodir bo'ladi. Odamlar janjal haqida o'ylaganlarida dushmanlik, qo'rqitish, bosqinchilik, tortishuv kabi noxushliklarni nazarda tutishadi.

Boshqarish jarayonida nizo — bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar o'rtasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning o'zaro bir yechimga kela olmaganli tufayli vujudga keladigan vaziyatdir.

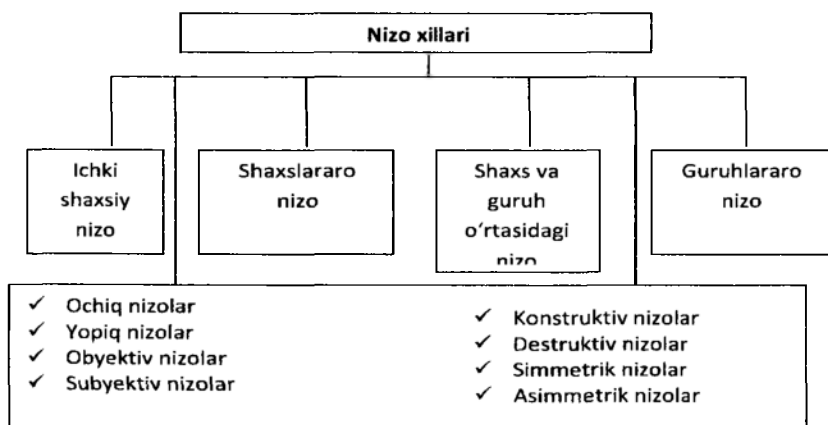
Ishlab chiqarishdagi nizolar kishilar kayfiyatiga salbiy ta'sir qiladi va ularning ish qobiliyatini pasaytiradi, jamoadagi «ruhiy iqlim»ni yomonlashtiradi, kadrlar qo'nimsizligini ko'paytiradi. Shuning uchun bu masalalarga doimo e'tibor berib, mehnat jamoalarini boshqarish, kadrlar turg'unligini ta'minlovchi shartlardan biridir. Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlarning oldini olish uchun barcha imkoniyatlardan foydalanish lozim.

Nizo qanday xarakterga ega va qay darajada katta bo'lmasin, barcha hollarda nizoning sabablari hamda uni vujudga keltirgan holatlar diqqat bilan tahlil qilinishi zarur. Rahbar har bir aniq vaziyatning zamiriga adolat va obyektivlik bilan yetishi, tegishli xulosalar chiqarishi kerak. Sotsiologik tadqiqotlarining ko'rsatishicha, «ruhiy iqlim» yaxshi hamda intizom ancha yuqori bo'lgan joyda fakat 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. 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 kamchiliklar; haq to'lashning takomillashtirilmaganligi; yomon mehnat sharoitlari; mehnat haqidagi qonunlarning buzilishi; rahbarlikning qoniqarsiz saviyasi; o'zaro munosabatlar madaniyatining past saviyasini ko'rsatish mumkin.

Nizolarning asosan to'rt xili ko'p uchrab turadi (14.1-chizma).



#### 14.1-chizma. Nizo xillari.

Ichki shaxsiy nizo bir kishining o'ziga bir-biriga zid topshiriqlar berilib, rahbarning pirovard talabi bir-biriga mos kelmay, bajaruvchi bunday holda nima qilishini bilmay xunob bo'lgan hollarda vujudga keladi.

Tadqiqotlar va kuzatishlar bunday vaziyatlar: ishchining o'z ishidan qoniqmaganligi, o'ziga va korxonaga ishonchsizlik, shuningdek, xodimda asabuzar holatlarning tez-tez sodir bo'lib turishi natijasida vujudga kelishini ko'rsatadi.

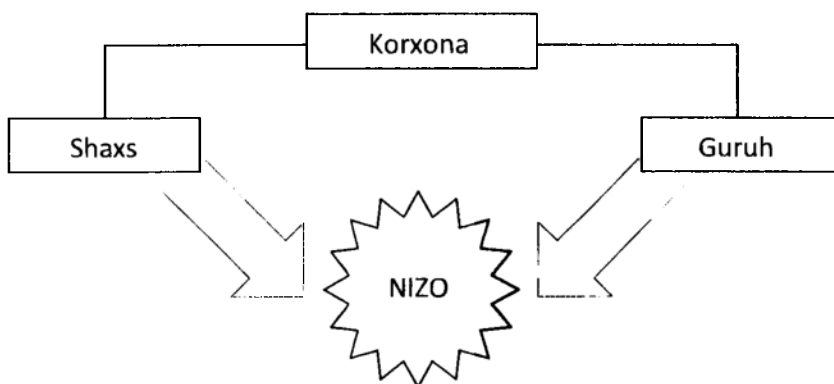
Shaxslararo nizolar hayotda keng tarqalgan nizolardir. Bunday nizolar, masalan:

\* *oilada:*

- er bilan xotin o'rtasida;
- ota bilan farzand o'rtasida;
- ona bilan farzand o'rtasida;
- farzand bilan farzand o'rtasida va hokazo;

\* *ishlab chiqarishda:*

- xodim bilan xodim o'rtasida;
- xodim bilan rahbar o'rtasida;
- rahbar bilan rahbar va hokazolar o'rtasida bo'lishi mumkin.



#### 14.2-chizma. Shaxslararo nizolar.

Buni quyidagicha tasvirlash mumkin.

*Shaxslar o'rtasidagi nizo* ko'p hollarda ularning biror masalaga bo'lgan nuqtai nazarlarining mos tushmasligi, rahbarlar o'rtasida resurslarni taqsimlash, xodimlar bilan rahbar o'rtasida ish sharoitini qoniqarsizligi kabilar yuzasidan vujudga kelishi mumkin. Bir lavozimga ikki nomzod qo'yilganda ham shu turdagi nizolarning kelib chiqishiga sabab bo'ladi.

Shaxslar to'qnashuvi ham shaxslararo nizo tufayli bo'lishi mumkin. Zero, har xil toifa, fe'ldagi odamlar hamma vaqt ham bir-birlarini tushunavermaydilar. Garchi bir ko'rinishda shunday tuyulsa-da, shaxslararo nizolarning 75-80 % moddiy manfaatdorlik zamirida sodir bo'ladi.

Shaxs bilan guruh o'rtasidagi nizolar, odatda ayrim shaxsning u yoki bu narsaga nisbatan bo'lgan fikrining yoki manfaatining guruh fikriga yoki manfaatiga mos tushmaslik oqibatida vujudga keladi. Aytaylik, biror oliygoh dotsenti o'zining asosiy ish joyidan tashqari pul topish maqsadida boshqa 2-3 joyda, shu jumladan, firmada ishlayotgani umumkafedra manfaatiga zid keladi. Chunki kafedra jamoasi uning shuncha joyda ishlab asosiy ish joyidagi ishni qotira olmay, o'lda-jo'lda ishlashidan manfaatdor emas. Bunday qarama-qarshi holat ular o'rtasida nizoning kelib chiqishiga sabab bo'ladi. Xuddi shunday holat rahbarning biror-bir bo'lim xodimlariga nisbatan qo'llagan noo'rin jazosi rahbar bilan guruh o'rtasidagi to'qnashuvga olib kelishi mumkin.

Alohida shaxsning guruh bilan to'qnashuvi ham alohida shaxs va guruh o'rtasidagi kelishmovchilik oqibatida bo'ladi.

Har bir ishlab chiqarish jamoasida xodimlarning o'zaro munosabati ikki tarkibiy doirada: formal va noformal doirada amalga oshadi.

*Formal guruh xodimlarning* ishlab chiqarish va ijtimoiy faoliyatidagi ma'muriy jihatdan mustahkamlanadigan rasmiy aloqalarini ko'rsatib beradi. Formal guruh kishilarning lavozim burchlaridan kelib chiquvchi o'zaro munasabatlariga ko'ra belgilanadi.

*Noformal guruh* shaxsiy simpatiya va antipatiyalar asosida norasmiy munosabatlarni, manfaatlarning umumiylikini, xarakterlarning o'xshashligini, o'zaro bir-birini tushunishni ifodalaydi.

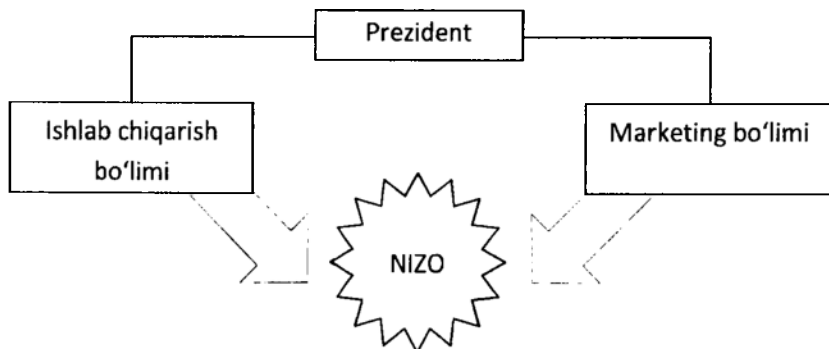
Har ikkala guruh doimo bir-biriga ta'sir o'tkazib turadi va shu jarayonda nizoli holatlar ham vujudga keladi (*14.3-chizma*).

Guruhlararo nizolarga:

- bo'limlar o'rtasidagi;
- ma'muriyat bilan kasaba uyushmasi;



- bo'limlar bilan ma'muriyat o'rtasidagi;
- bo'limlar bilan kasaba uyushmasi o'rtasidagi nizolar misol bo'la oladi.



### 14.3-chizma. Guruhlararo nizolar.

Bu turdagi nizolar ayniqsa bir yo'nalishdagi boshqaruv guruhleri bilan shtabli boshqaruv guruhleri o'rtasida sodir bo'ladigan nizoli vaziyatlarda yaqqolroq ko'rinadi.

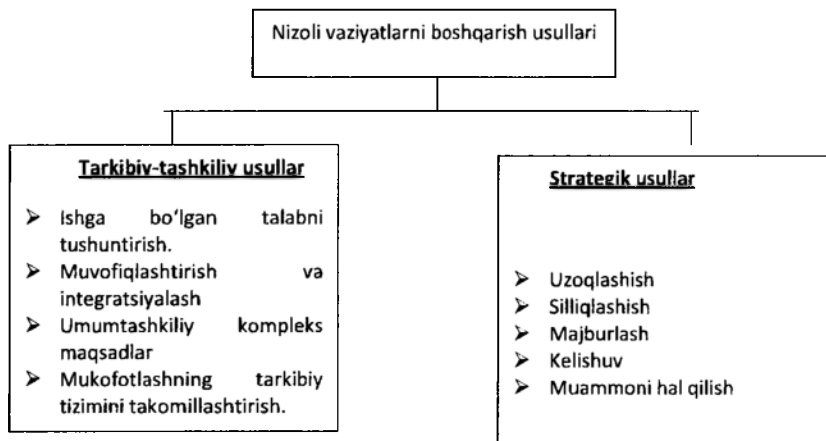
Shtabli boshqaruv guruhlarida band bo'lganlar, odatda bir yo'nalishdagi boshqaruv guruhlarida band bo'lganlarga qaraganda yosh va iqtidorli kishilar bo'ladilar. Ular ko'pincha «ko'cha» so'zlari bilan muomala qilishni xush ko'radilar. Bu esa guruhlar o'rtasidagi muomalani jiddiylashtiradi. Bir yo'nalishdagi rahbarlar axborotlarni olish nuqtai nazardan shtabli rahbarlarga tobe ekanliklarini pesh qilib, ular bergan tavsiyalarini rad etishlari mumkin.

### 14.3. Nizoli vaziyatlarni boshqarish

Nizoli vaziyatlarni boshqarishning bir qator samarali usullari mavjud. Ularni quyidagi ikki yirik guruhga bo'lish mumkin (14.5-chizma).

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 amalga oshirishni, so'ngra esa u yoki bu usulni qo'llash bo'yicha qaror qabul qilishi kerak.



14.5-chizma. Nizoli vaziyatlarni boshqarish usullari.

Nizoli vaziyatlarning oldini olish yoki ziddiyatni yumshatishning beshta strategik usuli ma'lum:

*Uzoqlashish.* Kamil inson janjaldan uzoqlashishga harakat qiladi. Kelishmovchilik avjiga chiqqanda u muhokamaga qatnashmaydi. Bunday usul nizoli vaziyatning yechilishiga manfaatdor bo'lmagan va o'zaro munosabatlarning zohiriy yaxshiligicha qolishini istashgan hollarda tomonlar tarafidan qo'llaniladi. Bunday holatli ziddiyat hal etilmagan yoki ziddiyatga chiquvchilarning lavozim darajalari yaqin bo'lgan hollarda kuzatiladi. Agar ziddiyat subyektiv sabablar tufayli bo'lgan bo'lsa, u 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 obyektiv sabablar tufayli yuzaga kelgan

bo'lsa, uzoqlashish strategiyasi har ikkala tomonni mag'lubiyatga olib boradi. Chunki uzoqlashish davrida vaqt cho'ziladi, nizoli vaziyatni chaqiruvchi sabablar chuqurlashadi, qisqasi «yara gazak» oladi.

*Silliqlash.* Bu usul kishilarni yaxshilikka undash yo'li bilan nizoni bartaraf qilishga qaratilgan. Ziddiyatli vaziyatda qarama-qarshi tomonlar bir-biri bilan xushmuomalali bo'lishga, arzimagan narsaga achchiqlanish, umuman, bir vaqtning o'zida birga suzayotgan qayiqni «qaltis tebratish» yaramasligiga chaqirishadi. Bunday usul ikkala tomondan bittasining lavozim darajasi yoki mavqei 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 erishish imkonini bersada, ikkala tomon o'rtasidagi dahshatli «yong'in» so'nadi va kelajakda ham yaxshi munosabat saqlanib qolishiga erishiladi. Shu tariqa ishonch orqali vaziyat silliqlashadi.

*Majburlash* — bu tomonlardan birining xohish-irodasini, so'zini majburan, zo'rlab qabul qildirishdir. So'zini o'tkazmoqchi bo'lgan tomon qarshi tomonning fikri bilan hisoblashmaydi, uni inkor etadi. Bunday strategiyani qo'llaydigan tomon tajavvuzkorlik bilan o'z xohishini qarshi tomonga majburlab o'tkazadi. Bu usulni ko'proq rahbarlar qo'l ostida ishlaydiganlarga nistaban qo'llashadi. Majburlash strategiyasi tashabbusni bo'g'adi, korxonada «ruhiy iqlim»ning beqarorligiga olib keladi. Ayniqsa, bu usul yuqori malakali, nisbatan yosh mutaxassislarda nafrat uyg'otadi.

*Kelishuv.* Nizoli holatdan muvaffaqiyatli chiqishning eng muhim sharti — bu murosaga keli olishdir. Kelishuv bilan nizolarni hal etish, bu yuqori baholanuvchi strategik usul bo'lib, bunda ikkala tomonni qanoatlantiruvchi yechimga kelinadi.

*Muammoni hal qilish.* Bu usul barcha tomonlarni qanoatlantiruvchi yechimni topish uchun nizoni chaqiruvchi sabablarni chuqur 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 xohlaydilar.

Jamoaga a'zo bo'lgan har bir shaxsning qalbiga yo'l topa bilish rahbarning 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 chiqarmasdan o'zida hal qilishga qodir bo'ladi.

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:

- turli 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 kabilarga

e'tibor berishi lozim.

Har bir nizoli vaziyatni rahbar bosiq, hovliqmasdan hal etishi kerak.

#### **14.4. Stress va uni boshqarish**

**Stress** — inglizcha «stress» so'zidan olingan bo'lib, asabiylik, keskinlik degan ma'nolarni anglatadi.

Asabiylik turli jismoniy va aqliy ishlar haddan oshib ketishi, xavfli vaziyat tug'ilgan paytlarda, zarur choralarni zudlik bilan topishga majbur bo'lganda vujudga keladigan ruhiy holatdir. Bunday holatga tushgan kishilarga nisbatan: «u asabiylashdi» deb

aytishadi. Shu ma'noda asabiy tushunchasi:

- salga asabiylashaveradigan, bo'lar — bo'lmasga qizishib, tutaqib ketadigan, zardasi tez, jizzaki kishi;
- asablarning kasalligi tufayli yuz bergan, asablarning faoliyatining buzilganligi natijasida yuzaga kelgan xastalik;
- asablarning qo'zg'alishi bilan bog'liq holat (janjal, baqiriq-chaqiriq ) kabilar ma'nosida talqin qilinadi;

Kanadalak buyuk fiziolog **Gans Sels** asabiylashni odam yoki hayvon organizmining har qanday ta'sirga o'ziga xos munosib javob deb baholaydi. U uch bosqichga bo'linadi:

1. Boshlang'ich ta'sirchanlik (emotsional) tuyg'usi (g'alayon); a'zoi badandagi kuchlarning safarbarlikka tortilishi.

2. Qarshilik ko'rsatish bosqichi.

3. Toliqish bosqichi.

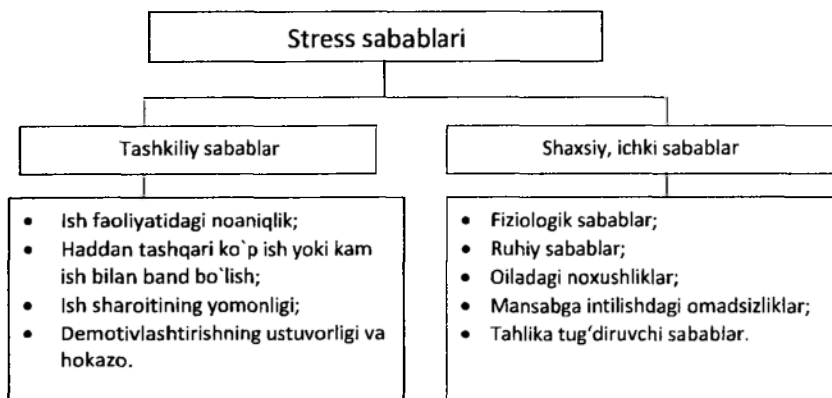
Stress — oddiy va ko'p uchrovchi holat. Qattiq bezovta bo'lish, hayajon va uyqusizlikdan biz hammamiz uni sezamiz. Ozingina stresslarning ziyoni bo'lmasligi mumkin. Shuning uchun bir rahbar yoki xodim yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan va haddan tashqari asabiylashganlik darajasini bilmog'i lozim. Nol holatdagi asabiylashish bo'lishi mumkish 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 noxushlikka olib keladi.

Stresga duchor bo'lmaslik uchun xayrli ishlarni, masalan, mahalla, qarindosh-urug', ishda — ijodiy ishlarni ko'proq qilish kerak. Sabr-qanoatli bo'lish, har qanday mushkul vaziyatga tayyor bo'lish, har qanday mushkul vaziyatga tayyor bo'lish, o'zini chalg'itish lozim. Mashaqqatli mehnatni yaxshi dam bilan birga olib borish, hech bo'lmasa bir oz orom olish, tinchlanish kerak. Ishda xushfe'l, tavozelek bo'lish, o'zaro hurmat va xushmuomalali inson bo'lish kerak.

Ish faoliyatidan qoniqmaslik stressga sabab bo'luvchi eng muhim omillardan hisoblanadi. Xodim undan nima kutilayotganligi, 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 beishlik ham stressga olib keladi. Bunday sabablar tufayli sodir bo'lgan asabiylashish eng ko'p tarqalgandir. Ish haddan tashqari ko'payib ketganda bezovtalanish, moddiy boylklarga nisbatan befarq bo'lish hissiyoti kuchayadi. Xuddi shuningdek, ish bilan kam ta'minlanganda yuqoridagi holatlar takrorlanadi.



#### 14.6-Stress sabablari.

Qiziqmagan ish bilan band bo'lish ham stressni yuzaga keltiruvchi sabablardan hisoblanadi. Tekshirishlar shuni ko'rsatadiki, ish bilan qiziqarli bo'lsa, xodim shuncha kam bezovtalanadi, kam betob bo'ladi.

Yana bu sabablarga qo'shimcha: yomon ish sharoitlar, ish jarayonida odamlarning bir-biriga asossiz talablarni qo'yishi, uquvsiz rahbarning uquvsiz muomalasi, demotivlashtirishning ustuvor ekanligi va boshqalar ham stressni vujudga keltiradi.

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; oshqazon og‘rig‘i kabi kasalliklar.

Ruhiy sabablarga — qattiq qo‘zg‘alish, ishtahani yo‘qotish, voqealarga, odamlarga nisbatan e‘tiborsizlik kabilar kiradi. Hayotda ruhiy sabablar tufayli vujudga kelgan stresslar juda tez-tez uchrab turadi. Masalan, odam o‘zining ehtiyojini xudbinlarcha qondirsa, ya‘ni shuhratparastlik, hasadgo‘ylik, farovonlikka erishuv yo‘lidagi 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 ziddiyatga, jazavaga tushgan holatda bo‘ladi. Yoki boshqa bir ruhiy sabab — bu hissiy zo‘riqish, ya‘ni ehtiyojlarni qondirishga to‘sqinlik qiluvchi omillar yoki taqdir zarbalari:

- eng yaxshi kishisining o‘limi;
- urush, janjal, nizo va hokazolar;

qanday sabablar bo‘lishidan qat‘i nazar — ichki yoki tashqi ta‘sirdanmi baribir odamda asabiy holatni yuzaga keltiradi.

Organizm uchun salbiy tuyg‘ular bo‘lgan quyidagilar ham asabiylashish uchun ruhiy sabablar rolini o‘ynashi mumkin.

- baxillik;
- dahshat;
- uyat;
- nafrat;
- toqatsizlik;
- norozilik;
- noumidlik;
- ozor;
- haqorat.

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'lami torayib, halovatsizlik kuchayadi va boshqalar.

Shunday vaziyatlarda noxush holatning oldini olish, uni boshqarish kerak. Buning uchun rahbar ishini nimadan boshlashi kerak. Avvalo asabiylashgan odamga nisbatan kamsituvchi munosabatda bo'lmasdan, 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.

#### **Tayanch iboralar:**

- Ixtilof
- Kelishmovchilik
- Nizo, funksional nizo
- Disfunksional nizo
- Ochiq nizolar, yopiq nizolar
- Shaxslararo nizolar
- O'zgarishlar
- Stress

#### **Nazorat savollari:**

1. Ixtilof nima va uni qanday boshqarish mumkin?
2. Ixtiloflarni boshqarish usullarini sanab bering.
3. Nizo nima va uning kelib chiqish sabablari nimada?
4. Nizoning qanday turlarini bilasiz?
5. Funksional va disfunksional nizolarning oqibatlarini ayting.
6. Nizoli vaziyatlarni boshqarishning qanday samarali usullarini bilasiz?
7. Stress nima va uning asosiy sabablari nimada?



8. Stress qanday boshqariladi?

9. D.Karnegi xotirjamlikka erishish to'g'risidagi fikrlari haqida nima deya olasiz?

10. Donolarning asabiylik haqidagi fikrlarini bayon eting.

### **Adabiyotlar:**

1. *Abdurahmonov Q va boshqalar*. Personalni boshqarish. T.: «Sharq», 1998.

2. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: «Дело», 2002.

3. *Sharifxo'jayev M., AbdullayevYo.* Menejment. T.: «O'qituvchi», 2001.

4. Internet saytlari: [www.Zivo.net](http://www.Zivo.net); [www.Manajement.ru](http://www.Manajement.ru)

## XV BOB. MENEJMENT SAMARADORLIGI

### 15.1. Menejment samaradorligi tushunchasi

**Samara** — bu natija, oqibat, mevadir. Masalan, ijodiy mehnat samarasi.

«Samaradorlik — kutilganicha yoki undan ham ortiq samara. Samarali, sermahsul. Masalan, «samarali mehnat».

Iqtisodiyotda «samara» — bu yaratilgan:

- yalpi ichki mahsulot (YaIM);
- yalpi ichki daromad (YaID);
- yalpi sof mahsulot (YaSM);
- yalpi sof daromad (YaSD) kabilarda o'z aksini topadi.

Ammo birgina samaraning o'zi kishi faoliyatini to'liq ifodalay olmaydi. eng muhimi shu samaraga qanday xarajatlar orqali erishilganini aniqlashdir. Zero, bir xil xarajat qilib turli samara olinishi mumkin bo'lganidek, bir xil samaraga turli xil mehnat sarfi tufayli erishish ham mumkin. Ijtimoiy ishlab chiqarishning maqsadi ham oz mehnat, moddiy va pul mablag'lari sarflab ko'proq samaraga erishishdir. Bu degan so'z erishilgan samarani (S) sarflangan xarajatga (X) bo'lish kerak. bunday taqqoslash samaradorlik (SD) nisbiy ko'rsatkichini beradi.

$$SD = \frac{S}{X}$$

X — bu absolyut miqdorlar bo'lib, ular ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish jarayonida sarflangan:

- yalpi mehnat (YaM);
- yalpi xom ashyo (YaX);
- yalpi fondlar (YaF);
- yalpi investitsiya (Yal)lardir.

Samaradorlik — bu xarajat va natijaviy ko'rsatkich orasidagi bog'lanish, ya'ni ishlab chiqarish korxonasi foydaliligidir. Shu bilan birga korxonaning faoliyatining natijalari jamiyat a'zolarining ehtiyojlarini ham qondirishi kerak.

Boshqarish samaradorligi tushunchasi ko'pincha tashkilotning ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi tushunchasi bilan mos keladi. Boshqaruv samaradorligi — bu ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda boshqarishning rolini oshirishdan iboratdir.

Boshqaruv jarayonining samaradorligi boshqaruvning absolyut barcha tomonlarini qamrab oladi va iqtisodiy, ijtimoiy, tashkiliy, marketing, texnologik va boshqa munosabatlarning xarakterli xususiyatlarini aks ettiradi. Boshqaruv samaradorligining bunday ko'p qirraliligi uni ifodalashda tushunchalarning turli-tumanligini taqozo etadi. Ulardan boshqaruv tizimining asosiga kiruvchi muhimlari quyidagilar:

1. Boshqaruv ishchilari mehnatining samaradorligi;
2. Boshqaruv apparati yoki uning alohida organlari va bo'linmalari boshqaruv faoliyatining samaradorligi;
3. Boshqaruv jarayonining samaradorligi (aniq boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va amalga oshirishda);
4. Boshqaruv tizimining samaradorligi (boshqaruv iyerarxiyasi, shuningdek ishlab chiqarishni boshqarishda ishlovchilar qatnashishini hisobga olib);
5. Boshqaruv mexanizmining samaradorligi (boshqaruv uslublari, tizimlari va shakllari).

Boshqaruv jarayonida uning maqsadlari, funksiyalari va uslublari amalga oshiriladi. Shuning uchun boshqaruv samaradorligida qarorlarni ishlab chiqish va amalga oshirishning tashkiliy-iqtisodiy tizimini hisobga olish kerak.

Tarkibiga ko'ra boshqaruv samaradorligi iqtisodiy hamda ijtimoiyga bo'linadi. Bu bo'linish maqsadlarning farqlanishi bilan tushuntiriladi. Menejment natijalarini aniqlash mumkin bo'lgan yuqori rahbariyat komandasi samarali ishining bir nechta qoidalari mavjud:

1. Ma'lum bir bo'limga javobgar bo'lgan har bir kishi unda o'zining hal qiluvchi ovoziga ega bo'ladi. Har bir komanda a'zosi butun komanda nomidan gapiradi. Bo'ysunuvchilar rahbariyatning bir a'zosi qarori ustidan boshqa komanda a'zosi ga e'tiroz bildira olmaydilar.

2. Hech kim o'zi bosh javobgar bo'lmagan ishlarda qaror qabul qilmaydi. Bunday masala tug'ilganda uni hal qilishga javobgar shaxsga taqdim etadilar.

3. Komanda a'zolari o'z hamkasblari haqida tashqarida gapirmasliklari kerak.

4. Komanda sardori xo'jayin, boshliq bo'lmasdan lider bo'lishi zarur. Inqiroz paytida u javobgarlikni o'z bo'yniga oladi.

5. Ba'zi qarorlar sinchiklab muhokama qilinadi.

6. Komandaning barcha a'zolari bir-birlarini o'zlariga tegishli soha qarorlari bilan doimo va chuqur tanishtirib boradilar.

Bozor sharoitida amalda deyarli barcha tashkilotlar tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanadi, bu esa samaradorlikning turli tashkil etuvchilarini aniqlab beradi. Buning uchun korxonada samaradorligining asosiy omillarini darajasi bo'yicha keltirish mumkin:

**Samaradorlik omillarining ahamiyatliligi darajasi.**

| <b>Omil</b>   | <b>Omilning ahamiyati</b> |
|---|---------------------------|
| • Birinchi rahbarning professionallik va ishbilarmonlik fazilatlari.  | I                         |
| • Tashkilotda asosiy joylarni egallab turgan mutaxassis va rahbarlarning professionallik va ishbilarmonlik fazilatlari. | II                        |
| • Tanlangan strategiyaning to'g'riligi.   | III                       |
| • Tashkilot faoliyati turi.   | IV                        |
| • Boshqaruvning qo'llanilayotgan tashkiliy tuzilmasi.   | V                         |
| • Tashkilotda qo'llanilayotgan boshqaruv texnologiyasining samaradorligi.   | VI                        |
| • Tashqi omillar (iqtisodiyot, qonunlar, siyosat, hamkorlar).   | VII                       |

Ko'pgina muvaffaqiyatli tashkilotlar uchun menejment samaradorligi quyidagilarda aks etadi: tashkilot tuzilmasida tartib o'rnatilishi, vakolatlarning optimal taqsimoti, resurslar birligidan qaytim, assortiment, turli-tumanlik, tovar iste'molchisini qondirish qobiliyatlari va differentsiatsiyalash, sotuv oldi va keyingi siyosati (tovarni bozorda rivojlantirish); narx shakllanishi siyosati,

boshqaruvni modernizatsiyalash, joriy va strategik rejalarning muvofiqligi, motivlashtirish tizimining yaratilishi va qo'llanilishi.

Korxonada raqobatchilardan himoyalanganmasdan, balki ulardan o'rgansa va iste'molchilar uchun ular bilan kurash olib borishga intilsa, bunday korxonada samarali hisoblanadi.

## 15.2. Menejmentning ijtimoiy samaradorligi

Menejmentning ijtimoiy samaradorligini miqdoriy bahosida mulkiy taqqoslash tavsifi va alohida xususiy yo'nalishlarga e'tiborlilik xususiyati o'z ifodasini topadi. Boshqaruv apparatini mehnat unumdorligida muhim holat sifatida ishchilarning umumta'lim darajasini va malakasini oshirish, moddiy-maishiy sharoitlarni yaxshilash va boshqalar nazarda tutiladi. Iqtisodiy samaradorlik boshqaruvni takomillashtirishda boshqaruv apparatining mehnat va moddiy xarajatlarini kamaytirish, ijtimoiy-iqtisodiy omillarni qo'llash, ya'ni boshqaruv xodimlarining mehnat faolligini oshirish yoki mehnat qobiliyatlari susayishining oldini oluvchi, xodimlar qo'nimsizligini kamaytiruvchi va ishlovchilarning mehnat sharoitlarini yaxshilovchi tadbirlarni joriy qilish muhim ahamiyat kasb etadi.

Rivojlangan bozor munosabatlari sharoitida boshqaruvning ijtimoiy yo'nalishi kuchaytiriladi. Bunga boshqaruvni rivojlantirish, moddiy-texnika bazasidan ijtimoiy-madaniy yo'nalishda foydalanish, ishlovchilarning moddiy va maishiy sharoitlarini yaxshilash, ta'lim olish, madaniy hordiq chiqarish, madaniy va ma'naviy vazifalarni chuqurlashtirish kabi masalalar kiritiladi.

Menejer bozor munosabatlarida xo'jalik mexanizmining ijtimoiy, iqtisodiy va rag'batlantiruvchi omillarini, mehnat jamoasi tavsifi, kuch va malaka vositalarini qo'llash va takomillashtirishning sir-asrorlarini to'la o'zlashtirib olsagina, boshqaruv faoliyatining samaradorligi va natijalarini ta'minlash imkoni yaratiladi.

Alohida ishchi bajaradigan ish yoki butun tashkilot faoliyati natijasini quyidagi umumiy formula bilan aniqlash mumkin:

$$Natija = (Ish + Resurslar) \dot{I} e \dot{I} K \dot{I} M$$

Bunda:  $e$  — tashkilot tuzilishi samaradorligi;

$K$  — malaka (kvalifikatsiya);

$M$  — motivatsiya;

«*Ish*» va «*Resurslar*» kattaliklari haqiqiy xarajatlar bo'yicha qiymat shaklida o'lchanadi.  $e$ ,  $K$ ,  $M$  koeffitsientlari ijobiy natija kattaliklarining ko'rib o'tilgan omillardan funksional bog'liqligini aks ettiradi va ekspert ravishda aniqlanadi.

Menejmentning ijobiy natijasi, bir tomondan, tashkilot tuzilishining samaradorligi bilan, ikkinchi tomondan, unda ishlovchi xodimlarning malakasi va motivlashtirilishi bilan aniqlanadi.

### **Tayanch iboralar:**

- Samara
- Samaradorlik
- Iqtisodiy samaradorlik
- Mezon
- Xususiy mezon
- Sifat mezoni
- Ko'rsatkich
- Texnik ko'rsatkichlar
- Moliyaviy ko'rsatkichlar
- Ijtimoiy ko'rsatkichlar
- Menejment natijasi

### **Nazorat savollari:**

1. Menejment samaradorligi deganda nima tushuniladi va uning qanday turlari mavjud?
2. Menejment samaradorligini baholash uchun qanday mezonlardan foydalaniladi?
3. Boshqarish samaradorligini tahlil qilishda qanday ko'rsatkichlar qo'llaniladi?
4. Boshqaruv samaradorligiga ta'sir etuvchi omillarni sanab o'ting.
5. Ijtimoiy samaradorlik nima?

6. Menejment samaradorligi iqtisodiy ko'rsatkichlari tizimi tarkibiga qaysi ko'rsatkichlarni kiritish mumkin?

7. Ishlab chiqarish samaradorligining asosiy ko'rsatkichlarini tushuntiring.

#### **Adabiyotlar:**

1. *Zaynutdinov Sh., Shermuhamedov A., Murakaev I.* Menejment. T.: 2005.

2. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: «Дело», 2002.

3. *Sharifxo'jayev M., Abdullayev Yo.* Menejment. T.: «O'qituvchi», 2001.

4. Internet saytlari : [www.Zivo.net](http://www.Zivo.net); [www.Manaiement.ru](http://www.Manaiement.ru)

## XVI BOB. ISHLAB CHIQUARISH MENEJMENTI

### 16.1. Ishlab chiqarishni boshqarish

Obyektiv dunyo jonsiz va jonli tabiatdan hamda jamiyatdan tashkil topgan. Ular doimo rivojlanishda va harakatda bo'ladi. Shu sababli ular boshqarishga muhtojdir. Shunga binoan boshqarish ham uch asosiy turga bo'linadi:

- jonsiz tabiatni boshqarish;
- jonli tabiatni boshqarish;
- jamiyatni boshqarish.

Boshqarishning bu turlaridan har biri, o'z navbatida, bir necha xillarga bo'linadi. Masalan, jamiyatni boshqarish; jamoat tashkilotlarini boshqarish; ishlab chiqarishni boshqarish; xodimlarni boshqarish; sifatni boshqarish.

Ishlab chiqarishni boshqarish deganda ishlab chiqarish doirasida amalga oshiriladigan rahbarlik, tashkilotchilik va ma'muriy xarakterdagi alohida faoliyat tushuniladi. Bunday boshqaruvda ikki tomon: ijtimoiy-iqtisodiy; tashkiliy-texnik tomonlar farqlanadi. Bu har ikkala tomon o'zaro bog'liq, lekin ishlab chiqarish jarayonida ijtimoiy-iqtisodiy tomon hal qiluvchi ta'sir ko'rsatadi, chunki ishlab chiqarishni boshqarish deganda avvalo, xodimlarni va ularning mehnatini boshqarish tushuniladi.

Ishlab chiqarish jarayonida xodimlar boshqariladi va ular o'z navbatida mehnat vositalarini boshqaradilar. Xodimlarni boshqarish — kishilarning o'zini boshqarishgina emas, balki ularning ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish)dagi munosabatlariga ta'sir etish hamdir.

Boshqarishga korxonalar nuqtai nazaridan quyidagicha ta'rif berish mumkin. *Korxonalar boshqarish* — xo'jalik rahbar organlari, korxonalar ma'muriyati hamda jamoat tashkilotlarining iqtisodiy va ijtimoiy natijalarga erishishini ko'zda tutgan holda kishilar jamoasiga, ular orqali ishlab chiqarishning moddiy-buyum unsurlariga, ularning o'zaro amal qilishini uyushtirish uchun aniq maqsad yo'nalishida tartibli ta'sir ko'rsatishdir. Ishlab chiqarish



(xizmat ko'rsatish)ni boshqarish biznes-rejaning organik qismi va yakunlovchi bosqichi bo'lib, strategik rejani uzil-kesil aniqlashtiradi va uni oylik, haftalik, kunlik yoki smenali topshirig'i sifatida har bir bajaruvchiga yetkazib beradi.

Ishlab chiqarishni boshqarishning muhim vazifasi barcha bo'linmalarning muntazam ishlashini ta'minlash maqsadida kundalik hisoblab borishdan, olingan axborotlarning tahlili natijalariga qarab ish joylarining faoliyatini tezkor boshqarishdan iborat.

Ishlab chiqarishni boshqarish tashkilotning ishlab chiqarish faoliyatiga rahbarlik qilishning muhim ajralmas qismi hisoblanadi. Uning asosiy unsurlari: ne'matlar, boshqarish obyekti, ishlab chiqariladigan mahsulot, javob qaytarish ma'lumoti, solishtirish, tuzatish kiritish omili.

Agar ishlab chiqarish deganda xom ashyoni qayta ishlash va tayyor mahsulot chiqarish tushunilsa, «operatsiya» deganda kengroq, ya'ni ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish tushuniladi. Shuning uchun mahsulot ishlab chiqarishni rejalashtirganda barcha ishlab chiqariladigan mahsulotlar hajmini o'zgarishi operatsion tizim hajmini ham o'zgartiradi.

Moddiy dunyo ko'plab tizimlar majmuidan iborat. O'zaro bevosita yoki bilvosita bog'liq bo'lgan elementlar to'plami tizim deb ataladi. «Tizim» so'zi yunon tilidan olingan bo'lib, bir necha qism va elementlardan iborat yaxlit, bir butun degan ma'noni anglatadi. Tizim tarkibidagi ixtiyoriy elementga ko'rsatilgan ta'sir unga bog'liq bo'lgan boshqa elementlarga ham ta'sir etadi. Tizimni tashkil etuvchi elementlarga nisbatan amalga oshirilgan maqsadga yo'naltirilgan ta'sir tizimni boshqarish deb ataladi. Tizimlar turli shakllarda namoyon bo'ladi, bular: texnik, texnologik, biologik, iqtisodiy, axborot, ijtimoiy va boshqalar. Murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizimda inson eng asosiy omil sifatida ishtirok etadi. Ravshanki, ijtimoiy-iqtisodiy tizim negizida insonning ijtimoiy jamoa va shaxsiy qiziqishlari yotadi.

Ishlab chiqarishning tarkibiy tuzilmalarida esa turli ishlab chiqarish elementlari yotadi (ishchi o'ri, brigada, uchastka,

sex, korxonada, korporatsiya, hissadorlik jamiyati, assotsiatsiya, vazirliklar).

Harqanday ishlab chiqarish, bajariladigan ish, xizmat ko'rsatish negizlari ikki tizim ko'rinishida namoyon bo'ladi: boshqariladigan obyekt va boshqariluvchi subyekt tizimlaridan tashkil topadi.

Boshqariladigan va boshqaruvchi tizimlar o'rtasidagi aloqa xodimlarning bir-biri bilan o'zaro munosabatlaridan tashkil topadi. Ular doimo iqtisodiy va ijtimoiy, texnik va texnologik rivojlanishdadir.

16.1-jadval

**Ishlab chiqarishni boshqarishda «obyekt» va «subyekt» tushunchalari**

| Ishlab chiqarish bo'g'inlari | Boshqariluvchi tizim (obyekt) | Boshqaruvchi tizim (subyekt)                                     |
|------------------------------|-------------------------------|--|
| Korxonada                    | • sexlar, uchastkalar         | • Direktor va unga bo'ysunuvchi barcha boshqaruv apparati        |
| Sexda                        | • uchastkalar                 | • Sex boshlig'i unga bo'ysunuvchi barcha boshqaruv apparati      |
| Uchastkada                   | • ishchilarning ish joylari   | • Uchastka boshlig'i unga bo'ysunuvchi barcha boshqaruv apparati |
| Ish joylarida                | • mehnat vositalari           | • Ishchilar, xizmatchilar va boshqa xodimlar                     |

*Boshqariluvchi va boshqaruv obyekti* ko'p qirrali ishlab chiqarish jarayoni bo'lib, u:

- moddiy texnikaviy tayyorgarlik (asosiy va aylanma fondlar);
- tashkiliy mehnat tayyorgarligi (kadrlarni tanlash, ishga qabul qilish, joy-joyiga qo'yish, o'qitish, va hokazo);

- xizmat ko'rsatishni tashkil qilish (energiya, ta'mirlash, tashish va h.k.);
- ishlab chiqarishning bevosita jarayoni va uni sotishni tashkil qilishni o'z ichiga oladi.

*Boshqaruvchi yoki boshqaruv* subyekti — bu bir guruh kishilar hamda boshqaruv organlaridan iborat bo'lib, turli shakllar, usullar va texnikaviy vositalar yordamida boshqariluvchi obyektga ta'sir o'tkazadi. Boshqarish obyektlari bo'lmasa, subyektlar ham bo'lmaydi. Demak, boshqaruvchi ichki tizimning negizida boshqaruvchi kichik tizim yotadi.

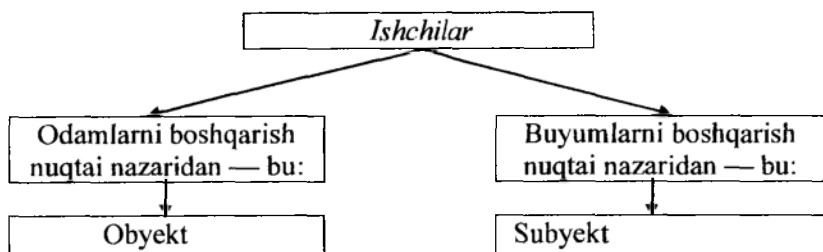
Boshqaruvning har ikkala tizimi o'zaro aloqador bir butunni tashkil qiladi va bir-biriga ta'sir ko'rsatadi. Bir tomondan, boshqaruvchi tizim boshqariluvchi tizimga ta'sir ko'rsatgan holda uning tarkibini o'zgartiradi, uni muayyan eng qulay va muvofiq nisbatga keltiradi. Ikkinchi tomondan esa, boshqariluvchi tizim boshqaruvchi tizimga aks ta'sir ko'rsatadi. Masalan, boshqariluvchi tizimning ko'lami qanchalik katta bo'lsa, boshqaruv organlari tizimi shunchalik katta bo'ladi. Boshqariluvchi tizim qanchalik yaxshi uyushtirilgan va uning mexanizmi yo'lga qo'yilgan bo'lsa, boshqaruvchi tizim ham shunchalik kichik bo'ladi.

Har ikki boshqariluvchi va boshqaruvchi tizimlar orasida bir xil munosabat, ya'ni insonlar o'rtasidagi munosabatga asoslanadi. Shunday qilib, ishlab chiqarish ikki turdagi boshqarishni tashkil qiladi:

- buyumni, ya'ni mehnat vositalarini boshqarish;
- odamlar (ishchilar)ni boshqarish.

Moddiy boylik olish uchun mehnat buyumlariga bevosita ta'sir ko'rsatadigan ishchilar:

- boshqaruvchi tizimda boshqarishning obyekti (odamlarni boshqarish);
- boshqariladigan tizimda boshqarishning subyekti (buyumni boshqarish) sifatida ishtirok etadilar (*16.1-chizma*).



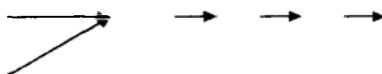
### 16.1-chizma. Boshqaruv obykti va subykti.

Shunday qilib, ishlab chiqarishni boshqarish — ishchilarni boshqarishdan iborat bo‘lib, ular o‘z navbatida mehnat vositalarini boshqaradilar. Odamlarni boshqarish ishlab chiqarishda ularning munosabatlariga ham ta’sir ko‘rsatishdir.

Iqtisodiy faoliyat ishlab chiqarishdan boshlanadi. Har qanday ishlab chiqarishda ikki omil — shaxsiy-insoniy omil va moddiy-ashyoviy omil ishtirok etadi.

Chunonchi:

$I_k ICh T A I$



Bunda:  $I_k$  — ishchi kuchi (shaxsiy-insoniy omil);

$ICh_v$  — ishlab chiqarish vositalari (mehnat predmetlari, ya’ni xom ashyo, materiallar va mehnat qurollari, ya’ni mashina, asbob-uskunalar, o‘lchash, hisoblash asboblari va h.k.).

$ICh$  — ishlab chiqarish jarayoni;  $T$  — taqsimot;  $A$  — yirboshlash;  $I$  — iste’mol.

Ishlab chiqarish jarayonida mahsulot yaratiladi va u taqsimot, ayirboshlash orqali iste’mol qilish bilan tugallanadi. Ishlab chiqarish muhitida boshqarish faoliyatining asosiy maqsadi — bu ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va yuqori foyda olishdir.

Demak, ishlab chiqarishni boshqarish bevosita ishlab chiqarish jarayoniga ta'sir qiluvchi tashqi va ichki omillarni boshqarish jarayonlarini o'z ichiga oladi.

## **16.2. Operatsion menejment va uning vazifalari**

**1750-yildan oldin.** Bu davrda ishlab chiqarish hozirgidan tubdan farq qilar edi. Ko'pgina hunarmandlar uyida ishlar, shuning uchun kottedj tizimi yoki kottedj sanoati deb yuritilar edi. Umuman olganda, sanoat revolutsiyasiga qadar ishlab chiqarishning 3 ta belgisi bor edi: 1. Ishlab chiqaruvchi va iste'molchi orasida bevosita bog'liqlikning mavjudligi; 2. Kichik mexanizatsiya; 3. Hunarmandchilik, qo'lda yasalgan va individual mahsulotni ishlab chiqarish.

**Sanoat revolutsiyasi va jarayon maktabi.** Sanoat revolutsiyasi Angliyada 1700-yildan boshlandi. Dastlabki davri 2 muhim rivojlanish bilan belgilanar edi:

**1. Inson kuchining mashinalar bilan almashtirilishi.** Mashina kuchining ixtiro qilinishi jarayon maktabi deb atalib, bunda bir qancha injenerlik kasblariga asos solindi. Bu davrda quyidagi ixtirolar amalga oshirildi: Djeyms Uatt — bug' mashinasi; Gargreyvs — tukuv mashinasi; Kartrayt — tukuv stanogi; Maudkeys — tokarlik stanogi.

**2. Fabrika tizimining paydo bo'lishi.** Bunda ishchi kuchining ixtisoslashuvi va mehnat taqsimoti asosiy rol o'ynadi. Ishlab chiqarish faolligi kichik ixtisoslashgan vazifalarga bo'linib, ishlab chiqarish tashkil etildi. Yuqori kapital sig'imi va mexanizatsiya orqali ishlab chiqarishni rejalashtirish va nazorat qilishning yangi yo'llari ixtisoslashuvning yangi prinsiplari qo'llanilib kottedj tizimidan fabrikalarga ishlashga o'tildi.

**XIX-asrda sanoat revolutsiyasi quyidagi rivojlanishlar bilan belgilandi.**

**XIX-asrdagi sanoat revolutsiyasi.** XIX asr davomida ikkita ko'zga ko'rinarli rivojlanishlar sodir bo'ldi. *O'zaro almashinuvchi qismlar.* Bu konsepsiya 1790-yilda **Eli Vitney** tomonidan AQSh hukumatiga miltiq qurollari ishlab chiqarishda qo'llanildi. E.Vitney tomonidan yig'ish liniyasi ixtiro qilinib, unda qismlardan yig'ilib, miltiqlar ishlab chiqarilar edi. Bugungi kunda ushbu konsepsiya oddiy

elektr asboblardan boshlab videomagnitofonlargacha qo'llaniladi. *Fabrika tizimining kengrok rivojlantirilishi.* 1850-yilga kelib, to'raligicha fabrika tizimiga o'tildi. Ushbu davrda tadbirkorlarning yangi sinfi shakllandi. Ushbu davr kapitalning yuqori darajasi, ishlab chiqarish quvvatlarining yirikligi, yangi bozorlar, samarali transport va kommunikatsiya tizimlarining yaratilishi bilan xosdir.

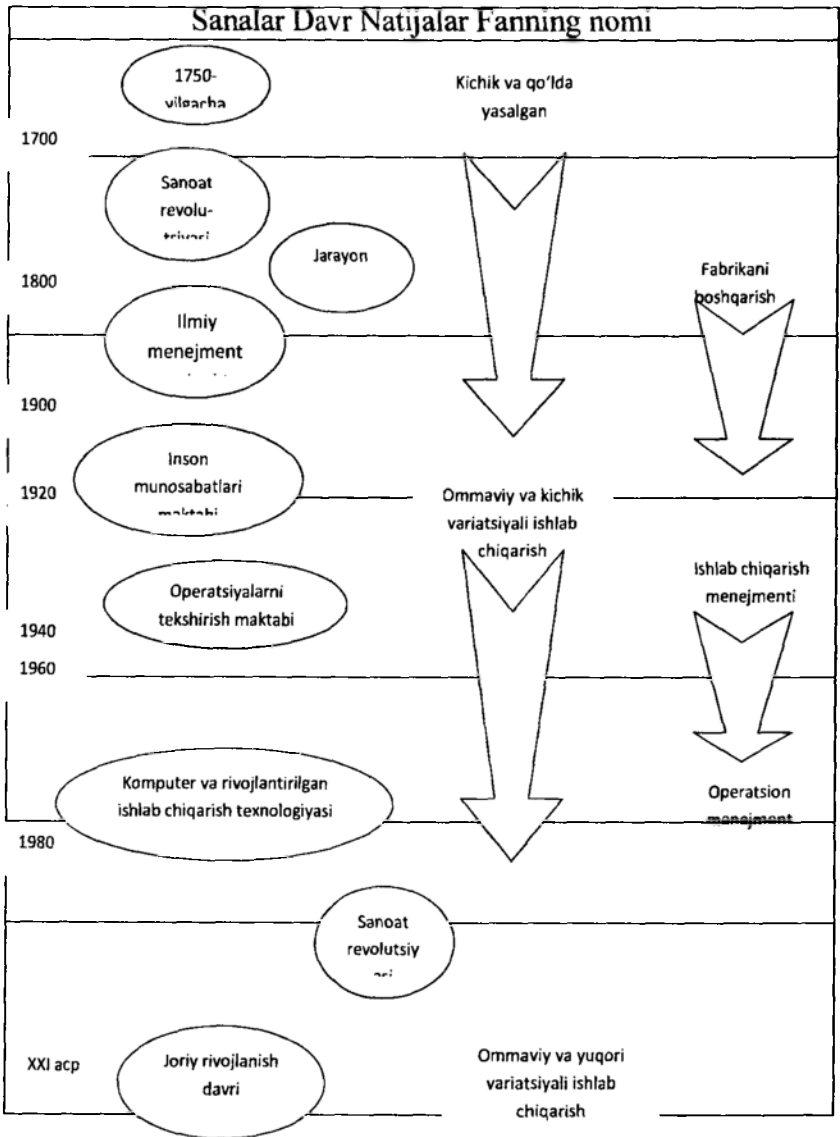
*Operatsionmenejmentdagi asosiy konsepsiyalar. Ilmiy menejment maktabi.* 1900-yilda ilmiy menejment maktabi rivojlantirildi. Frederik Teylning «Ilmiy menejment tamoyillari» asarida aytilgan g'oyalar ushbu maktabning asosini tashkil etadi.

Keyinchalik Lilian va Vrank Gilbrets va Genri Gantning ishlari ish standartlari va samaradorlikni rivojlantirish uchun asos bo'lib xizmat qildi.

Ilmiy menejment tamoyillari «Ford Motor Kompani» kompaniyasining Detroytdagi zavodining ochilishi bilan cho'qqisiga etdi. Bunda quyidagi tamoyillardan foydalanildi: 1. O'zaro almashinuvchi qismlarni ishlatuvchi standart mahsulotni ishlab chiqarish; 2. Ommaviy ishlab chiqarish; 3. Arzon ishlab chiqarish; 4. Mexanizatsiyalashgan yig'ish liniyalari; 5. Mehnatning yuqori darajada ixtisoslashtirilishi.

*Inson munosabatlari maktabi.* 1930-yillarda ilmiy menejmentga muqobil ravishda inson munosabatlari maktabi paydo bo'ldi. Psixologiya va sotsiologiya sohasidagi bilimlar mehnat dizayni, ishchilarni motivlashtirish, strategiyalar va boshqaruvdagi nazorat siyosati uchun asos bo'lib xizmat qildi. Bir qator xatti-harakat nazariyalari asosida ishlab chiqarish kompaniyalarining tashkiliy shakllari ishlab chiqildi. Maslouning ehtiyojlar iyerarxiyasi, MakGregorning «X» va «Y» nazariyalari, Gertsbergning qoniqish va qoniqmaslik nazariyalariga bag'ishlandi. 1962-yilda Vilfred Braun kunlik ishni soatbay to'lovlar shaklida va soatbay ishlab chiqarish modelini taklif etdi. Ishlab chiqarish menejmentidagi keyingi yangiliklar sotsiotexnik tizimlar va guruhlarda ishlash konsepsiyasi bo'ldi. Bir qator kompaniyalarda ishni komandalarda tashkil etish tajribasi operatsiyalarni boshqarishda ijtimoiy va texnik tizimlarni rivojlantirishning ahamiyati to'g'risida to'xtab o'tildi.

## Ishlab chiqarish va operatsion menejmentning tarixi



**16.3-chizma. Ishlab chiqarish va operatsion menejmentning tarixi.**

*Moslashuvchan ishchi kuchi konsepsiyasining paydo bo'lishi.* Bozor va biznes muhitining o'zgarishlariga mos ravishda, moslashuvchan ishchi kuchi konsepsiyasining paydo bo'lishi va Atkinson tomonidan moslashuvchan firma modelining rivojlantirilishi (1984-yil) moslashuvchan tashkilotning asosi bo'ldi. Natijada ommaviy ishlab chiqarish davri bugungi kunda rivojlanayotgan yanada moslashuvchan ish strukturalariga o'tish bilan bog'liq bo'ldi. Moslashuvchan ixtisoslashish konsepsiyasi rivojlantirildi va ishchi kuchida ko'p ko'nikmali yondashuvlar paydo bo'ldi.

*Operatsiyalarni tekshirish maktabi.* 1940-yillarda Buyuk Britaniyada harbiy va mudofaa maqsadlarida operatsiyalarni tekshirish maktabi paydo bo'ldi. Ushbu tadqiqotlar avval fuqarolar mudofaasi masalalarini hal qilish, radar tizimlarini ishlab chiqish, harbiy transport va harbiy maqsadlar uchun qo'llanildi. Ikkinchi Jahon urushidan so'ng ushbu usullar biznes sohasida ishlatila boshlandi. Natijalarni boshqarish, g'amlamalarni saqlash, grafiklar tuzish, bashoratlash, loyihalarni boshqarish, imitatsion modellashtirish, chiziqli dasturlashtirish kabi mikdoriy usullar menejment amaliyotiga kiritildi. Ushbu usullarning rivojlanishi komputerning kirib kelishiga ham xizmat qildi.

19.1-jadval

### **Rivojlantirilgan ishlab chiqarish texnologiyalari va kompyuterlar.**

#### **Ishlab chiqarish menejmentida kompyuterlarni qo'llash tarixi**

| Davr        | Qo'llanilish doirasi       | Misolalar  |
|-------------|----------------------------|--|
| 1950-yillar | Klerikal faollik           | To'lovlar, buxgalteriya, xarajatlar bo'yicha hisobotlar.                             |
| 1960-yillar | Operatsiyalarni tekshirish | Chiziqli programmashtirish, grafiklar tuzish, loyihalarni rejalashtirish va nazorat. |



|             |   |  |
|-------------|---|--|
| 1970-yillar | Ishlab chiqarishni rejalashtirish va nazorat  | Bashoratlash, g'amlamalarni boshqarish, material talablarni rejalashtirish.  |
| 1980-yillar | Komputer integratsiyalashgan ishlab chiqarish | Ishlab chiqarish resurslarini rejalashtirish, moslashuvchan ishlab chiqarish tizimlari.  |
| 1990-yillar | Komputer integratsiyalashgan korxonalar       | Korporatsiyadagi ma'lumotlar bazasi, elektron tarmoqlar asosida ishlab chiqarish, konkurent injiniring va biznes jarayonlar reinjiniringi. |

### 16.3. Operatsiya (jarayon)larni boshqarish

Operatsiya (jarayon) va ishlab chiqarish atamaları deyarli bir xil ma'noni anglatadi. Ishlab chiqarish jarayoni — bu xom ashyoni tayyor mahsulotga aylanguncha bo'lgan barcha jarayonlar tushuniladi. Korxonaning murakkab negizi bo'lib, ishlab chiqarish jarayoni hisoblanadi, bunda xomashyo tayyor mahsulotga aylanadi. Demak, ishlab chiqarish jarayoni xom ashyoni tayyor mahsulotga aylanishiga bevosita aloqador bo'lgan jarayonlarni o'z ichiga oladi. Ishlab chiqarish jarayoni insonning mehnat predmetiga mehnat vositalari orqali ta'siri amalga oshiriladi. Ishlab chiqarish jarayoni mehnat predmetlari, mehnat vositalari va jonli mehnatning o'zaro ta'siri natijasi bo'lib hisoblanadi. Bu elementlarning birlashuvi ishlab chiqarishni tashkil etishni ta'minlaydi. Ishlab chiqarish jarayoni mahsulot ishlab chiqarishda vazifasi bir xil bo'lmagan turli jarayonlardan tashkil topadi. Ishlab chiqarish jarayonida mehnat predmetlarini sifatli o'zgarishlari(mehnat predmetlarining ichki xususiyatlari, tashqi ko'rinishi, shakli, hajmi va h.k.)ga olib keladigan jarayonlar asosiy jarayonlar deyiladi Yordamchi jarayonlar esa asosiy jarayonlarni amalga oshirishda kerakli shart-sharoitlar yaratadi. Bularga misol: turli xildagi energiya ishlab chiqarish, xom ashyo, materiallar tayyor mahsulotning makondagi o'rnini almashtirish, jihozlar ta'mirlanishini tashkil qilish va boshqalar.

Ishlab chiqarish jarayoni tarkibiy qismlarga, ya'ni operatsiyalarga bo'linadi. Ishlab chiqarish operatsiyasi deb bir yoki bir necha ishchilar tomonidan bir ish joyida bir xil mehnat predmeti ustida va bir xil mehnat qurollari bilan bajariladigan ishlab chiqarish jarayonining qismiga tushuniladi. Ish kuchi, mehnat vositasi va mehnat predmetining o'zaro birlashuvi bir operatsiyani bajarishni bildiradi. Bu elementlardan birining o'zgarishi esa boshqa operatsiyaning boshlanishidan darak beradi. Mehnat predmetining bir sifatiy holatdan ikkinchi sifatiy holatga o'tishida qatnashadigan bir yoki bir nechta operatsiyalarning birlashmasi ishlab chiqarish bosqichi deb aytiladi. Ishlab chiqarish jarayoni turli xildagi operatsiyalardan tuzilgan bo'lib, bu operatsiyalar 2 ta belgi orqali klassifikatsiyalanishi mumkin: 1. Ishlab chiqarish jarayonida operatsiyalar vazifasi bo'yicha operatsiyalarga bo'linadi. 2. Ishlab chiqarish jarayonida operatsiyalar bajarilishi bo'yicha operatsiyalarga bo'linadi.

Operatsiyalar bajarilishining asosiy mohiyati — faoliyat umumiy strategiyasi va yo'nalishlarini belgilash va amalga oshirish, operatsiya tizimi, shu jumladan ishlab chiqarish jarayoni, quvvatlardan foydalanish, korxonani loyihalashtirish tizimini yaratish va joriy etishdan iborat. Bunda tizim faoliyatini hisobga olish va nazorat qilish ham kiradi.

Operatsiya xizmatida odatda juda ko'pchilik qatnashib, har bir operatsiya tizimining yutug'i yoki muvaffaqiyatsizligi shu kishilarga bog'liq bo'ladi. Operatsiya menejerlari tahlil, tizimiy texnika, texnologiya, ijtimoiy fanlar sohasida har tomonlama chuqur bilim va malakaga ega bo'lishlari va bu bilimlar asosida operatsiyalarni samarali boshqara olishlari kerak.

Operatsiyalar samaradorligi shuningdek, ishlab chiqarilgan mahsulot bozor narxining ishlab chiqarishning umumiy xarajatlariga bo'lgan nisbati bilan ham o'lchanadi. Mahsulotlar bozor narxi ularning miqdori va sifati, tovar turlarining bozor talablariga mos kelish-kelmasligi, mahsulotlarni o'z vaqtida ishlab chiqarish va yetkazib berishga bog'liq bo'ladi. Umumiy xarajatlar

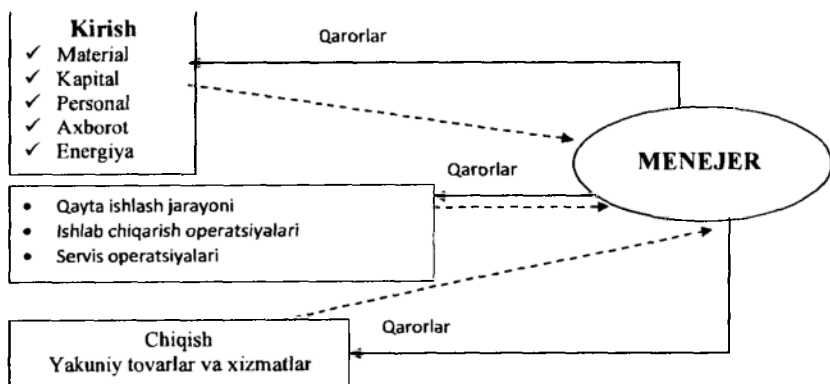
faqat tovar umumiy miqdoriga emas, balki saqlash, ishlab chiqarish xarajatlari miqdoriga ham bog‘liq bo‘ladi. Operatsiya xizmatlari mahsulot yangi turlarini loyihalashtirishni ta‘minlab beruvchi muhandislik xizmatlari, ishlab chiqarish quvvatlari va jarayonlari, marketing faoliyatiga bog‘liq bo‘ladi. Marketing operatsiyasi tizimi mahsulotga talab va mijozlar buyurtmalarini aniqlashni ta‘minlashi, bundan tashqari iste‘molchilarning mahsulot sifati va uni yetkazib berish muddati bo‘yicha da‘volar haqida axborot yetkazib berish kerak. operatsiya xizmati shuningdek, ishlab chiqarish quvvatlarini kengaytirish imkonini beruvchi moliyaviy xizmatga ham bog‘liqdir.

#### 16.4. Operatsion menejmentda qaror qabul qilish uslublari

Ishlab chiqarish tizimi modeli o‘z ichiga kirish, transformatsiya jarayonlari va chiqish bo‘yicha qarorlarni kiritadi.

Ular ushbu qarorlar bo‘yicha teskari aloqani qabul qilib, mos ravishda o‘z qarorlarini o‘zgartiradilar. Menejerlar qarorlari unumdorlik, sifat, texnologiya, xarajatlar, grafiklar va xodimlarning motivatsiyasi bilan bog‘liq bo‘ladi. Ular bu qarorlar yordamida tashkilot unumdorligi va samaradorligini yaxshilaydilar.

#### Asosiy menejment qarorlari oqim diagrammasi



16.4-chizma. Menejment qarorlari.

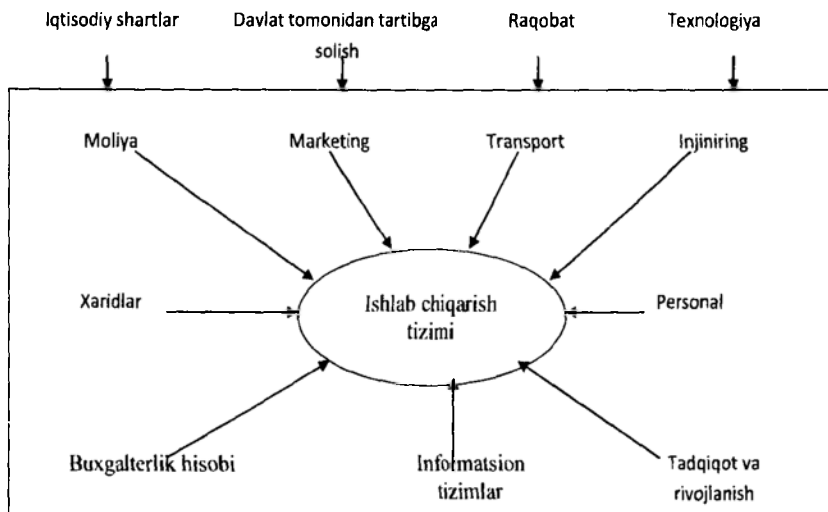
Monitoring tizimlari o'sish haqida xabar beradi. Xizmatlar sifati quyidagilarga bog'liq bo'ladi: **1. Ish vaqti. 2. Avtomatizatsiya. 3. Servis yetkazib beruvchi xodimlarning malakasi va tajribasi. 4. Xodimlar ko'nikmalari va mijozlarni qondirish uchun e'tibor.**

Ishlab chiqarish tizimi kirishlarni chiqishga aylantiradi. Quyidagi chizma qanday qilib tashkilot ichidagi funksional kategoriyalar va tashqi omillar bog'liqligini ko'rsatadi.

Ushbu chizmada bir qator tashqi omillar ko'rib chiqiladi. Masalan, davlat tomonidan ekologik tartibga solish va xavfsizlik masalalari. Raqobat shartlari bozordagi hissaga ta'sir etsa, texnologiya mahsulot dizayni va ishlab chiqarish usullariga ta'sir etadi.

Funksional sohalar tashkilotda quyidagicha sinflanishi mumkin:

**1.Moliya.** Fond olish uchun va ularning ishlatilishi uchun mas'uliyat, investitsiya imkoniyatlarini tahlil qilish. Bu qarorlar uskunalarni tanlashda narx va hajm to'g'risidagi qarorlarga ta'sir etadi.



**16.5-chizma. Funksional kategoriyalar va tashqi omillar bog'liqligi.**

**2. Muhosaba (buxgalteriya) hisobi.** Xarajatlar va daromadlar haqidagi yozuvlarni olib boradi va boshqa funksional sohalar uchun boshqaruv axborotini ta'minlaydi.

**3. Marketing.** Xaridorlar ehtiyojini o'rganish, firma mahsulotlariga talabni shakllantirish va qo'llab-quvvatlash bo'yicha, xaridorlar qoniqishi va yangi mahsulotlarni rivojlantirish uchun mas'uldir.

**4. Injiniring.** Xaridorlar ehtiyojini qondirish uchun mahsulot spetsifikatsiyasini aniqlaydi. Ishlab chiqarish usullari va texnik spetsifikatsiyani belgilaydi.

**5. Personal va ishchi munosabatlari.** Xodimlarning ish haqini boshqarish, mehnat munosabatlari va xodimlar axloqi.

**6. Tadqiqotlar va rivojlanish.** Yangi g'oyalarni izlaydi va ishlab chiqadi.

**7. Xaridlar.** Bu korxonadagi moddiy texnika ta'minoti bilan bog'liq bo'lgan barcha funksiyalarni o'z ichiga oladi. Transport sohasi ishlab chiqarishda tugallangan mahsulotlarni xaridorlarga yetkazib beradi. Va nihoyat, axborot tizimlari turli funksiyalarni bajarishda xom ashyoni ta'minlash uchun muhim bo'lib hisoblanadi.

Operatsion menejment qarorlari sifatiga ta'sir kiluvchi tashqi muhit asosiy omillari quyidagilar: 1. Ilmiy-texnik taraqqiyot. 2. Ishlab chiqariladigan tovarlar bo'yicha iste'molchilar yangi talablari va da'volar. 3. Ta'minotchilar. 4. Raqobatchilar bozor strategiyasi. 5. Tashqi iqtisodiy faoliyat sohasida davlat siyosati. 6. Baho-narx siyosati. 7. Bozor infratuzilmasi, firma makro va mikromuhiti, hudud infratuzilmasi boshqa omillar.

Reinjiniring harakatida eng ko'zga ko'ringan shaxslardan biri **Mayk Hammer** bo'lib, u reinjiniring terminini birinchi bo'lib qo'lladi. Hammer ta'rifiga ko'ra reinjiniring texnikasi quyidagicha aniqlanadi: xarajatlar, sifat, servis va tezlik kabi bajarilishning kritik o'lchovlarida drammatik yaxshilashlarga erishish uchun biznes jarayonlarini fundamental qayta fikrlash va radikal qayta dizayn etish hisoblanadi.

## **Tayanch iboralar:**

- Ishlab chiqarish
- Operatsion menejment
- Injinerinq, menejment jarayoni
- Unumdorlik
- Servis sohasi
- Qaror
- Texnologiyalarni boshqarish

## **Nazorat savollari:**

1. Ishlab chiqarishni boshqarish deganda nima tushuniladi?
2. Tizim deganda nimani tushunasiz? Qanday tizimlarni bilasiz?
3. Ishlab chiqarishni boshqarishda «obyekt» va «subyekt» tushunchalari nimani anglatadi?
4. Ishchilar bir vaktning o'zida ham boshqaruv obyektini ham boshqaruv subyektini bo'lishi mumkinmi?
5. Operatsion menejmentning vazifalariga nimalar kiradi?
6. Operatsiyalarni boshqarish deganda nima tushuniladi?
7. Operatsion menejmentda qaror qabul qilish uslublarini tushuntiring.

## **Adabiyotlar:**

1. *Zaynutdinov Sh., Shermuhamedov A., Murakaev I.* Menejment. T.: 2005.
2. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: «Дело», 2002.
3. *Sharifxo'jayev M., Abdullayev Yo.* Menejment. T.: «O'qituvchi», 2001.
4. *Qosimov G.M.* Menejment. T.: «O'zbekiston», 2002.
5. Internet saytlari: [www.Ziyo.net](http://www.Ziyo.net); [www.Manajement.ru](http://www.Manajement.ru)

## XVII BOB. SOHAGA OID BOSHQARUV TAMOYILLARI

### 17.1. Mahsulot sifatini boshqarish

Sifat eng avvalo falsafiy kategoriyadir. Sifat — bu mahsulotlarning ma'lum standart talablariga mos kelishidir. Mahsulot yoki xizmatning sifati maxsus dizaynning funksiyasi, shuningdek spetsifikatsiyaga moslik funksiyasi sifatida tushuniladi.

**Edwards Demingning** fikricha, yaxshi sifat hamma vaqt ham yuqori sifatni bildirmaydi. U yaxlitlikning va bozorga mos keluvchi sifat bilan birga past xarajatlarga bog'liqlikning oldindan aytib bo'ladigan darajasini bildiradi.

Sifatni ta'minlashning asosiy yunalishlari: iste'molchining talabi - mahsulot - ishlab chiqarish jarayoni; sifatli faoliyat ko'rsatish - mahsulot sifati - texnik sharoitlarga mos ravishda sifat.

Sifatni tashkiliy ta'minlashda maqsadlarni aniqlash muhimdir. Sifatni nazorat qilishda tanlab nazorat o'tkazish va texnologik jarayonning nazorat xaritasi qo'llaniladi.

Sifat odatda xarajatlar bilan bog'liq. Sifatni berilgan xarakteristika sifatida qabul qilib, u har bir shaxs uchun farq qilishini e'tiborga olish kerak. Sifatning umumiy qabul qilingan bayoni «maqsadga mos kelishlik» deb qabul qilish kerak. Sifat nafaqat ishlab chiqaruvchi kompaniyalarning muammosi, servis sektoridagi kompaniyalar ham sifat biznes muvaffaqiyatining asosi ekanligini tan olishadi. Ishlab chiqaruvchilar, servis ta'minlovchilar xaridorlarni qondirish uchun sifatga e'tibor sezadilar.

Mahsulot sifatini boshqarish deganda, buyumlarni iste'molchilar talablariga butunlay mos keluvchi sifat tasniflari bilan ishlab chiqarishni ta'minlovchi maqsadga qaratilgan faoliyat tushuniladi.

Sifatli tovar deganda uning mustahkamligi, chidamliligi, iste'mol xususiyatlari, tashqi ko'rinishi, standartga mosligi yoki ta'komillashganlik darajasi, tayyorlanish texnologiyasi va boshqalarni o'zida mujassam etgan tovar tushuniladi. Mahsulot sifati tovardan, ma'lum ijtimoiy ehtiyojning iste'mol qiymatidan qoniqqanlik darajasini ifodalaydi.

Umumiy sifatni boshqarish konsepsiyasi quyidagi 7 ta asosiy prinsipga asoslanadi: yondashuv — menejment tomonidan boshqariladigan; kengligi — kompaniya uzra; masshtab — har bir kishi javobgar; falsafa — kamchilikni aniqlash o‘rniga undan himoya qilish; standart — birinchisidan boshlab ishlab chiqarish; nazorat — sifat uchun xarajatlar; mavzu — uzluksiz takomillashtirish.

Umumiy sifatni boshqarishning asosiy g‘oyalari: foyda miqdorini oshirish uchun mahsulot sifatini yaxshilash; raqobatli benchmarking; komandalarda ishlash va sinergiya; mulk va o‘z-o‘zini boshqarish.

Sifatni samarali boshqarishda jarayonni statistik nazorat qilish deb ataluvchi tamoyillar to‘plami ishlatiladi. Sifatni statistik nazorat qilish nisbatan oddiy yondashuv bo‘lib, u ikki usulni o‘z ichiga oladi: qabul qilingan materiallarni sinash; jarayonni statistik nazorat qilish. Sifat to‘garaklari — bu korxonadagi xodimlarning erkin guruhlar bo‘lib, ular muntazam uchrashib turishadi. Har bir guruh o‘z lideriga ega va rasmiy shakl berishga harakat qiladi. Sifatni yaxshilash dasturining muvaffaqiyatli amalga oshirilishi uning kattaligiga bog‘liq, bu kompaniya ichidagi ishchilar va butun tashkilotni qamrab olgan faoliyat sifatida ko‘rinadi. Hozirgi vaqtda sifatni nazorat qilishda inspeksiya va rektifikatsiyaning o‘zigina yetarli emas. Sifatni ta‘minlash uchun «Sifat tizimlari» va «Protseduralari» uchun ehtiyoj mavjud. Bugungi kunda ko‘pgina standartlar sifat tizimlari mezonlariga mos keladigan muassasalarga topshirilishi kerak. Buyuk Britaniyadagi eng muhim muassasa Britaniya Standartlar Muassasi (BSI) hisoblanadi. Ularning sifat akkreditatsiyasi uchun kalit standarti BS5750 sanaladi. Bu standart ISO 9000 seriyadagi xalqaro standartning ishlab chiqilishi uchun asos sifatida qo‘llanilgan. Ko‘pgina yirik savdo kompaniyalari hozirda BS5750/ISO9000 standartlarini standartizatsiya vositasi sifatida qabul qilganlar. 9000-sifat menejmenti tizimining xalqaro standartlar seriyasini anglatadi. ISO-9000 esa sifatni yaxshilash bo‘yicha xalqaro standartlar seriyasi sanaladi. Unda tashkilotning sifat menejmenti tizimiga bo‘lgan talablar, asosiy qoida va atamalar,



tashkilot faoliyatini yaxshilash bo'yicha tavsiyalar keltiriladi. 1994-yilda ISO-9000 seriyasi standartlarida «sifat tizimi» tushunchasi mavjud edi. Bugungi kunda u «sifat menejmenti tizimi» (SMT) tushunchasiga aylantirildi. ISO-9000:2000 xalqaro standartlashtirishga muvofiq, bu tashkilotni sifatga nisbatan boshqarish va rahbarlik qilish tizimidir. Mohiyatiga ko'ra, SMT — bu korxonaning yakuniy natija sifatiga yo'naltirilgan butun ishlab chiqarish-xo'jalik faoliyatini boshqarishdir. Bu chuqur o'ylangan ish qoidalari va korxonada ichida xodimlarni zarur hajmda hujjatlashtirilgan o'zaro munosabatlaridir. STMni tadbqiq etishni tashkillashtirishni yuzaga kelgan bozor sharoitlari — iste'molchi talabi, xizmatlar, litsenziya olish uchun shart-sharoitlar va boshqalar talab etadi.

Sifat dasturlaridagi asosiy e'tibor himoyalash, samarali o'lchovlar, jarayon nazorati va ziyonlarni yo'qotishga qaratiladi. Ularning oldini olish rejalashtirilgan harakatlar ish jarayonlarini hujjatlashtirish, sifat auditini olib borish orqali erishiladi.

Sifat menejmenti mahsulot ishlab chiqarishning har bir bosqichida sifat haqida qayg'urishni anglatadi. Shu nuqtai nazardan sifatni boshqarish jarayoni quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- ishlab chiqarishgacha — konstruksiyalash, samarali texnologiyalarni, standartlarni ishlab chiqish va hokazo;
- ishlab chiqarish jarayonida — yaroqsiz mahsulotni ishlab chiqarishga yo'l qo'ymaslik;
- ishlab chiqarishdan keyingi bosqich — saqlash, sotish, tashish, xizmat ko'rsatish va boshqa jihatlar ustidan qattiq nazorat o'rnatish.

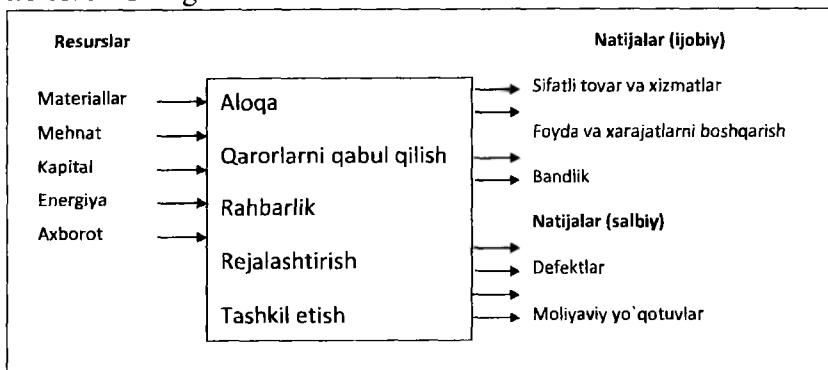
Sifatni nazorat qilish — mahsulot sifati ko'rsatkichlarining belgilangan talablarga muvofiqligini tekshirishdir.

## **17.2. Unumdorlik ko'rsatkichi bo'yicha boshqarish**

Unumdorlik ko'rsatkichi bo'yicha boshqaruv samarali boshqaruv demakdir. Unumdorlikni oshirishda boshqaruvni to'g'ri tashkil etish muhim ahamiyatga ega.

Korxonaga o‘zaro bir-biriga bog‘liq elementlardan iborat tizim nuqtai nazaridan qarash lozim. Tashkilotdagi boshqa tashkiliy muammolar kabi unumdorlikni oshirish muammosi ham kompleks yondashuvni talab qiladi, unumdorlik ko‘rsatkichiga ham tashqi muhitning, ham tizim o‘zgarishi jarayonining turli omillari ta’sir etadi.

17.1-chizmada unumdorlik tizimli yondashuv nuqtai nazaridan ko‘rsatib berilgan.



17.1-chizma. Qayta ishlash jarayoni.

Bundan ko‘rinib turibdiki, unumdorlikka ko‘pgina omillar ta’sir ko‘rsatadi. Bu omillar o‘zaro bir-biriga ta’sir etishi sababli unumdorlikni oshirishning aniq va yagona yo‘li mavjud emas. Unumdorlikni oshirishga qaratilgan ko‘pgina urinishlar rahbarlar o‘z harakatlari natijalarini ko‘ra olmaganliklari sababli muvaffaqiyatsizlikka uchradi. Unumdorlikni oshirish yo‘llaridan biri sifat va unumdorlik o‘rtasidagi bog‘liqliqni inobatga olishdir.

Sifat konsepsiyasi, bu umumiy unumdorlikning muhim omillaridan biri sifatida, kompleks va tizimli yondashuvning zarurligini ko‘rsatadi. Rahbarlarning o‘z tashkiloti unumdorligini baholashda eng ko‘p yo‘l qo‘yadigan xatosi, ishlab chiqarish hajmi ko‘rsatkichlarigagina e’tibor qaratishidir. Masalan, yuqori darajaga ega bo‘lgan bir rahbar, unumdorlik muammolari bilan duch kelganda, har kuni zavodda ishlab chiqarilayotgan mahsulot miqdorini

hisoblagan va ishchilarni ishlab chiqarish hajmini oshirishga chaqirgan. Taklif qilingan maslahatchi bir oy davomida rahbarning bu harakatlarini kuzatib, unga «mahsulotning qancha qismi sifatli ishlab chiqarildi? Xizmat qilishga yaroqlilik muddatining davomiyligi qancha? Xizmat ko'rsatish uchun o'z muddatidan oldin chaqiruv holatlarining doimiyligi qanday? Mahsulotning qancha qismini eng yuqori standartlar bo'yicha birinchi darajali mahsulotlar toifasiga kiritish mumkin? Mahsulot iste'molchilarning maksimal darajadagi talablariga javob bera oladimi?» kabi savollarni o'ziga berishni va ko'rib chiqishni taklif qildi.

Ish shu bilan yakunlanadiki, biz doimo miqdor muammolariga e'tibor qaratamiz, sifat masalariga umuman ahamiyat bermaymiz. Unumdorlikka ta'sir ko'rsatuvchi ikki omil, ya'ni daromad va xarajatlar omilidan, o'z e'tiborimizni asosan daromadlar va xarajatlarga faqat to'g'ri ma'noda yo'naltirishga moyilmiz. Biroq, muvaffaqiyatga erishgan tashkilot tajribasi takror va takror sifat xarajat komponentining muhim elementi ekanligini ko'rsatadi.

Yuqori sifat sotish mumkin bo'lgan mahsulot ulushini ko'paytirish hisobiga, xaridor tomonidan mahsulotni qaytarib berish hollarini kamaytirish, shuningdek, kafolatli ta'mir hajmini qisqartirish evaziga xarajatlarni kamaytiradi. Natijada kompaniya katta pulga ega bo'ladi va u bu pullarni raqobatbardoshlikni oshirish bo'yicha tadbirlarga sarflashi mumkin. Bu sotish hajmini oshirish imkonini beruvchi yangi mahsulotlarning yuqori sifati zarurligini ta'kidlaydi va daromadlarda foyda ulushini oshirish imkonini beruvchi ishlab chiqarishni qamrab olish mohiyatini tushunishga yordam beradi. Misol uchun, «IBM» firmasi personal kompyuterlarni ishlab chiqarishda ikki yil to'lmasdan birinchi o'ringa chiqib, bozorning 30 % ortiq qismini egallab olgan. Xuddi shunday, hatto undanda yaxshiroq, ishonchliroq va arzonroq personal EVMLarni ishlab chiqarish bo'yicha bir necha ishlab chiqaruvchilar borligiga hech qanday shubha yo'q. Ammo, «IBM» o'zining doimiy sifati bilan xaridorlar diqqatini jalb qila olgan, uning belgisi — sifat, ishonch va xizmat.

Sifat ichki va tashqi komponentlarga ega. Sifatning ichki komponentlari — bu xususiyatlar, ishlab chiqariladigan mahsulotning ichki tashkil etuvchilari. Tovarlar uchun — bu xizmat muddati, defektlarning yoʻqligi, texnik xarakteristikalarini, bajarish darajasi, dizayn. Xizmatlar sifati xarakteristikalariga ishonch, yuqori standartlar va xizmat koʻrsatish tezligi, arzon narxlarni kiritish mumkin.

Tashkilot bilan bogʻliq hamma narsalar kabi, sifat ham tashkilotdan tashqarida boʻlgan omillardan bogʻliq boʻladi. Bunda mahsulotning xaridor ehtiyojlariga qay darajada mos kelishi muhim ahamiyatga ega.

Yuqori va barqaror unumdorlikka erishish uchun albatta biznes-reja boʻlishi lozim. Unumdorlikni oshirish boʻyicha aniq maqsadga ega boʻlmay turib, erishilgan unumdorlik yuqori yoki past ekanligini aniqlab boʻlmaydi. Biznes-reja — bu shunday hujjatki, firmaning unda oʻz ishini qanday boshlashi, qanday ishlab chiqarishni samarali yurgizish va tovarni bozorga olib chiqishi, qanday texnologiyani qoʻllashi, qachon dastlabki daromad olishi, tavakkalchilikni kamaytirishi, sarf-xarajat darajasi va foyda olishi, raqobat kurashida yutib chiqish kabi koʻrsatkichlarning loyihasi oʻz aksini topadi. Biznes-reja firmaning rivojlanish strategiyasini belgilab beradigan asosiy hujjatlardan biridir. Shu bilan birga firma taraqqiyotining umumiy konsepsiyasiga asoslanadi, strategiyaning iqtisodiy va moliyaviy jihatlarini birmuncha batafsil bayon etadi, aniq-tayin chora-tadbirlarni texnik iqtisodiy jihatdan asoslab beradi. Umuman olganda biznes-rejasiz yuqori va barqaror unumdorlikka erishib boʻlmaydi.

### **17.3. Innovatsiyalarni boshqarish**

Innovatsiya — yangilik kiritishning pirovard natijasi. Innovatsiya deganda odatda oʻtkazilgan tadqiqot yoki biror-bir kashfiyot, gʻoya natijasini ishlab chiqarishga joriy etilgan obyekt tushuniladi. Innovatsiya tovarning yoki xizmatning oldingi mahsulotga nisbatan yuqori texnologik darajasi, yangi isteʼmol

sifatlarini bildiradi. «Innovatsiya» tushunchasi ishlab chiqarish, tashkiliy, moliyaviy ilmiy tadqiqot, o'quv va boshqa sohadagi xarajatlar tejalishi yoki yangi daromad keltirishni ta'minlaydigan barcha yangiliklarga qo'llaniladi.

Oxirgi yillarda «innovatsiya» termini («yangilik kiritishlar», «yangiliklar») juda tez-tez qo'llanilmoqda. «Yangilik kiritish», «yangilik» va «innovatsiya» tushunchalari o'zaro qanday nisbatda? Bunda shuni inobatga olish kerakki, ilmiy jihatdan juda keng qo'llaniladigan «innovatsiyalar» tushunchasi «innovus» lotincha so'zidan (in — da va novus — yangi) kelib chiqqan va «innovatsiya», «yangilik kiritish»lar mazmuni bo'yicha sinonimlarday ko'rib chiqilishi mumkin. «Yangilik kiritish» termini «yangilik» tushunchasi bilan mahkam bog'liq hamda ushbu terminlar tez-tez bir-biriga birlashtiriladi. Ushbu tushunchalarni birlashtiruvchi asos bo'lib innovatsiya (yangilik kiritishlar)ni ikki miqdorda yoki xuddi yangilik (yangi mahsulot, jarayonlar, xizmatlar) va uni amalga oshirish jarayoniday ko'rib chiqiladi. Shunday qilib, moddiy mahsulot sifatida innovatsiyalar yangiliklar bilan yangi mahsulotlar, materiallar, jarayonlar sifatida esa ular yangiliklarni yaratish, ishlab chiqarish, tarqatish va qo'llashga yo'naltirilgan o'zgarishlar sifatida ko'rib chiqiladi.

Innovatsion jarayon g'oyaning paydo bo'lishidan boshlab, uni amalda qo'llangungacha bo'lgan siklni o'z ichiga oladi. Innovatsiyalarning asosiy qismi tadbirkorlik strukturalari tomonidan ishlab chiqarish-tijorat vazifalarini yechish vositasi sifatida amalga oshirilib, ular bozorga aniq iste'molchiga yoki ehtiyojga yo'naltiriladi.

Ma'lumki, innovatsion jarayonlarning to'liq tavsifini iqtisodiy fanga birinchi bo'lib **Y.Shumpeter** «Iqtisodiy rivojlanish nazariyasi» ishida (1911-yil) kiritgan. O'sha paytda hali innovatsiyalar haqida gapirilmagan edi, so'z faqat rivojlanishdagi «yangi kombinatsiyalar» to'g'risida yuritilgan edi.

Y.Shumpeter bo'yicha «yangi kombinatsiyalar» ishlab chiqarishni yangilash jarayoni «yopiq doira»dan tashqariga chiqadi, marksistcha terminologiyaga yaqinlashtirib tarjima qilganda — bu

oddiy qayta ishlashdagi saviyadan yuqoriroq yangilash demakdir. Yangi kombinatsiyalar ishlab chiqarishning rivojlanishi va bozordagi o'zgarishlardan tuziladi. Y.Shumpeter 5 ta o'zgarish turlarini ajratgan:

1. Yangi texnika, yangi texnologiya jarayonlarini, yoki ishlab chiqarishning yangi bozor ta'minotini qo'llash (sotish, sotib olish).
2. Yangi xususiyatli mahsulotlarni tadbiq etish.
3. Yangi xom ashyolarni qo'llash.
4. Ishlab chiqarishni tashkil qilish va uning moddiy-texnika ta'minotdagi o'zgarishlar.
5. Sotishning yangi bozorlarining paydo bo'lishi.

1930-yillarga kelib Y.Shumpeter «innovatsiya» degan tushunchani qo'llagan edi, buning ostida iste'molchilik mollarining yangi turlarni tadbiq etish va qo'llash, yangi ishlab chiqarish va transportli vositalarni, sanoatda bozorlarni tashkil qilishning zamonaviy turlarini qo'llash ma'nosini tushunar edi. 80-yillarda ilmiy-texnik rivojlanishning tezlashib borishidagi davrda holat o'zgarib bordi.

Innovatsiyalarning keltirilgan tavsifiga moslashtirib, ular mahsulotlar, texnologiyalar, ishlab chiqarish vositalari (mashinalar, jihozlar, vositalar) ishchi kuchining kasbiy va kvalifikatsion tizimli tashkil qilishga taalluqli bo'lishi mumkin. Bu yerda gap sifatli va miqdoriy o'zgarishlar, ijtimoiy-iqtisodiy omillar salbiy yoki ijobiy natijalar to'g'risida borishi mumkin.

Hozirgi paytda, ishlab chiqarish kuchining tez-tez rivojlanib borish davrida innovatsiyalar rivojlanish dinamikasining asosiy yetakchi kuchi bo'lib hisoblanadi. Innovatsiyalar, innovatsion jarayonlar, innovatsion o'zgarishlar kabi tushunchalar rahbariyat, ishchilarning tushunchalarida mustahkam bo'lib qoldi.

Innovatsiya tushunchasi bilan juda yaqin bo'lib mahkam quyidagi asosiy 3 ta tushunchani bog'liq bo'ladi.

- invensiya yoki tashabbus, taklif, fikr, loyihaning imkonli yechimi ishlab chiqarishdan keyin innovatsiyaga aylanadi;
- innovatsiyani initsiatsiyalash, ilmiy-texnik, eksperimental yoki

tashkiliy faoliyatning maqsadi bo‘lib innovatsion jarayonning boshi, uni kerakli darajasini qo‘llash;

-diffuziya, yoki yangi sharoitlarda, qo‘llash joylarida avval yaratilgan, ishlatilgan innovatsiyani tarqatish.

Innovatsion o‘zgarishlar keyinchalik innovatsiyalarni chiqaradi va «zanjirdagi yechimli zveno» tavsifiga ega. Shuni aytib o‘tish kerakki, keyingi o‘zaro bog‘liq bo‘lgan innovatsiyalarga bitta biriktirilgan zanjirga qarash kerak bo‘ladi. Demak, ular shunday saviyaga va shu vaqtda o‘tkazilishini kerakli samaraga erishish talab qilinadigan holatda bajarilishini bildiradi.

Innovatsiyalarni o‘rganish uchun eng muhimi shundaki, ishlab chiqariladigan va iste‘mol qilinadigan mahsulotlarga bo‘lgan jamiyat talabi vaqti-vaqti bilan o‘zgaradi. Undan tashqari, ilmiy-texnik rivojlanishi tezligi ko‘tarilishi bilan jamiyat talabini o‘zgarishi tezlashib boradi va ko‘pincha innovatsiyalarni tadbir etilishi natijasida o‘zgaruvchan dinamik tavsifda bo‘ladi. Masalan, mahsulot innovatsiyalari hozirgi paytgacha texnik-iqtisodiy nuqtai nazardan zamonaviy va progressiv bo‘lgan mahsulotning ruhan eskirishiga olib keladi.

Oxirgi yillarda boshqaruv ishida samarali innovatsiyalardan biri bu — reinjiningdir. Odatda reinjining qiymat, sifat, servis darajasi, ishlash tezligi, moliyalashtirish, moliya, marketing, axborot tizimlarini qurish kabi muhim ko‘rsatkichlarni yaxshilash maqsadida biznesni fundamental qayta fikrlash va radikal qayta qurish sifatida tasavvur qilinadi. Reinjining — bu firma faoliyatini yaxshilashga erishish uchun ish jarayonlarini qayta tashkil etish. Reinjiningda muhim sanaladigan narsa, bu biz bugun bozordagi talabni va zamonaviy texnologiyalarning imkoniyatini hisobga olgan holda ishni qanday tashkil qilishni xohlashimizdir.

#### **17.4. Tashkilot moliyaviy faoliyatini boshqarish**

Moliyaviy hisobot — korxonaning ahvoli va faoliyati haqida foydalanuvchilarga tegishli axborot berish va uning moliyaviy ahvoli kamida bir yildagi o‘zgarishini ko‘rsatishdir. Korxonalar

bergan moliyaviy hisobotlari asosida davlat organlari tomonidan ixchamlashtiriladi va ularni yanada rivojlantirish uchun tegishli qarorlar qabul qilinadi. Buning natijasida bozor iqtisodiyoti sharoitida mulkning hajmi oshadi va tuzilmasi takomillashadi. Natijada korxonalar faoliyati bilan qiziqadigan va ish yuritadigan mulkdorlar soni ko'payadi. Xo'jalik subyekting faoliyati to'g'risidagi aniq ma'lumotlarni olgan investorlar unga investitsiyani kiritish yoki kiritmaslik to'g'risida bir qarorga keladilar. Korxonalar moliyaviy faoliyatidan manfaatdor taraflarni shartli ravishda ikkiga ajratsa bo'ladi: ichki va tashqi foydalanuvchilar.

Ichki foydalanuvchilarga korxonaning boshqaruv xodimlari kiradi. Ular ishlab chiqarish va moliyaviy xaraterdagi turli xil qarorlarni qabul qiladi. Ko'rinib turibdiki, bunday qarorlarni qabul qilish uchun aniq va to'liq ma'lumot kerak, aks holda korxonalar katta zarar ko'rishi va hattoki bankrot bo'lishi mumkin. Bundan tashqari moliyaviy hisobotlar korxonalar va uning tashqi muhiti orasidagi bog'lovchi vosita hisoblanadi. Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida korxonalar tashqi foydalanuvchilariga o'zlarining moliyaviy hisobotini taqdim etishdan maqsadi moliyaviy bozorlardan qo'shimcha kurslarga ega bo'lishdan iborat.

Korxonalar faoliyatining eng muhim jihatlaridan biri vaqtinchalik bo'sh bo'lgan moliyaviy resurslarning unga qo'shimcha foyda keltiradigan eng samarali investitsiyalash yo'nalishlarini aniqlashdan iboratdir. Moliyaviy resurslarni yanada samarali boshqarish uchun moliyaviy menejment masalalari alohida ahamiyatga kasb etadi.

**Moliyaviy menejment** — zamonaviy usullar asosida firmaning moliyaviy-xo'jalik faoliyatini boshqarishga yo'naltirilgan professional (kasbiy) faoliyat turidir. Aylanma aktivlarni boshqarish moliyaviy menejment operatsiyalarining juda keng qismini tashkil etadi. Bu ularning korxonaning to'lov qobiliyatini, rentabelligini va moliyaviy faoliyatini, boshqa maqsadli natijalarini ta'minlashdagi yuqori roli bilan bog'liq.

Korxonalar moliyaviy faoliyatining xususiyatlari quyidagi omillarga bog'liqdir: korxonalar o'z faoliyatini tijorat orqali yoki tijorat



asoslangan holda amalga oshirilishiga; xo'jalik shaklining tashkiliy huquqiy va korxonada tasavvuridagi mulkchilik turi qandayligiga; va nihoyat korxonada qanday faoliyat turi bilan shug'ullanadi, ya'ni uning tarmoqqa taalluqligi.

Har qanday korxonaning moliyaviy faoliyati uning yil mobaynida erishgan natijasi, ya'ni shu davrda olgan daromadi bilan baholanadi. Umumiy daromad korxonaning daromadi va ishchilarning daromadiga bo'linadi. Ishchilarning daromadi ish haqi hisoblanadi. Agar umumiy daromaddan ish haqi ayirib tashlansa, unda asosan umumiy yoki yalpi foyda qoladi. O'z navbatida yalpi foyda quyidagilarga bo'linadi: mahsulotni (xizmatlarni) sotishdan olingan foyda; ishlab chiqarishdan tashqari olingan foyda; sotishdan tashqari olingan foyda.

Korxonaning moliyaviy natijasi — bu xo'jalik yurituvchi subyekt ixtiyorida bo'lgan va moliyaviy majburiyatlarni bajarish uchun qayta ishlab chiqarishni kengaytirish uchun hamda xodimlarni iqtisodiy rag'batlantirishga mo'ljallangan pul daromadlari va tushumlaridir.

Moliyaviy resurslarni shakllantirish o'z mablag'lari va unga tenglashtirilgan mablag'lar, moliyaviy bozordagi resurslarni yig'ish va moliya-bank tizimidagi qayta taqsimlashdan tushadigan pul mablag'lari hisobiga amalga oshiriladi. Moliyaviy resurslarning birlamchi shakllanishi korxonada ta'sis etilgan vaqtda, ya'ni ustav fondi tashkil etilganda sodir bo'ladi. Uning manbalari: aksionerlik kapitali, pay badallari, tarmokdagi moliyaviy resurslar, uzok muddatli kreditlar, budjet mablag'lari hisoblanadi. Ustav fondi miqdorini ishlab chiqarish jarayoniga investitsiyalangan pul mablag'lari miqdori ko'rsatadi.

Harakatda bo'lgan korxonaning moliyaviy resurslarining asosiy manbai sifatida sotilgan mahsulot (ko'rsatilgan xizmat)ning narxi qatnashadi va tushumni taqsimlash jarayonida uning turli qismlari pul daromadlari va jamg'armalari shaklini oladi. Moliyaviy resurslar asosan foyda (asosiy va boshqa faoliyat turlaridan) va amortizatsiya ajratmalari hisobiga shakllanadi. Shu bilan birga

moliyaviy resurslar manbalariga: eskirgan mulkni sotishdan tushgan daromad, barqaror passivlar, turli maqsadli tushumlar, kurilishda ichki resurslarni yigish kabilar xam kiradi.

Xususiylashtirish sharoitida yana bir manba — bu mehnat jamoasi a'zolarining pay va boshqa badallaridir. Sezilarli darajadagi moliyaviy resurslar moliyaviy bozor yig'ishi mumkin; aksiya, obligatsiya sotish, kredit investitsiyalari va h.k.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida sug'urta kompaniyalari tomonidan to'lanadigan sug'urta qoplamlari katta rol o'ynaydi, budjet va sohadagi moliyaviy manbalarning roli esa kamayib bormoqda. Qimmatbaxo qog'ozlar bo'yicha foiz va dividendlar hamda moliyaviy operatsiyalarni o'tkazishdan keladigan foyda kabi moliyaviy resurs turlari paydo bo'lmokda.

Foyda — davlat budjeti vositalarining asosiy manbai bo'lib hisoblanadi va uzoq muddatli strategik hamda joriy rejalarda tasdiqlangan ko'rsatkichlar tarkibiga kiradi. Iqtisodiy mohiyati jihatidan foyda sof daromadning bir qismi bo'lib hisoblanadi. Sof daromad qo'shimcha mehnat bilan yaratilgan qiymat bo'lib, miqdor jihatdan mahsulot qiymatidan uning tannarxi chegirib tashlangandan keyin qolgan qismidir. Sof daromad mustaqil kategoriya sifatida namoyon bo'ladi va ishlab chiqarish munosabatlarining ma'lum tomonlarini ifoda etadi.

Jamiyatning sof daromadi ikki ko'rinishda bo'ladi: 1. Davlatning markazlashtirilgan sof daromadi. 2. Korxonaning sof daromadi.

Korxonalarda yaratiladigan sof daromadning bir qismi davlat budjetiga soliq sifatida o'tkaziladi. Davlatning tashkilotlar, korxonalar, aholi bilan paydo bo'ladigan moliyaviy munosabatlari budjet munosabati deyiladi.

Budjetdan tashqari fondlar — bu davlat moliyalari pog'onalaridan biridir. Budjetdan tashqari fondlarga ijro etuvchi hokimiyat egalik qiladi. Ular qonunchilik organlari tomonidan bevosita nazoratda bo'lishadi. Budjet defitsiti budjetdan tashqari fondlar yaratish zaruriyatini paydo qiladi. Budjetdan tashqari fondlar

— bu ba'zi ommaviy ehtiyojlarni moliyalash uchun va tezkor mustaqillik asosida kompleks xarajatlar uchun davlat jalb etiladigan moliyaviy resurslarni qayta taqsimlash va ishlatish shaklidir.

### **Tayanch iboralar:**

- sifat
- sifat falsafasi
- sifatni boshqarish
- sifat dasturi
- standartlashtirish
- sifat sertifikati
- unumdorlik
- biznes reja
- innovatsiya
- reinjiniring
- moliyaviy menejment
- budjet
- kredit
- soliq
- budjetdan tashqari fondlar
- sug'urta
- aylanma vositalar
- foyda

### **Nazorat savollari:**

1. Sifat nima? Sifatni ta'minlashning asosiy yunalishlari nimadan iborat?
2. Umumiy sifatni boshqarish tamoyillarini tushuntiring.
3. Zamonaviy sifat standartlari va ularning bugungi kundagi ahamiyati nimadan iborat?
4. Unumdorlik deganda nima tushuniladi?
5. Biznes reja va unumdorlik o'rtasida qanday bog'liqlik mavjud?

6. Innovatsiyalarni boshqarish deganda nima tushuniladi?
7. Reinjining so‘ziga izoh bering.
8. Tashkilotning moliyaviy faoliyatini qanday boshqarish mumkin?
9. Budjetdan tashqari fondlarning mohiyati nimada?

### **Adabiyotlar:**

1. *Zaynutdinov Sh., Shermuhamedov A., Murakaev I.* Menejment. T.: 2005.
2. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.
3. *Фатхутдинов Р.А.* Инновационный менеджмент. Учебник. М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез». 1998.
4. *Sharifxo 'jayev M., Abdullayev Yo.* Menejment. T.: «O‘qituvchi», 2001.
5. *Qosimov G.M.* Menejment. T.: «O‘zbekiston», 2002.
6. Internet saytlari: [www.Ziyo.net](http://www.Ziyo.net); [www.Manajement.ru](http://www.Manajement.ru)

## XVIII BOB. MARKETINGNI BOSHQARISH

### 18.1. Marketing tushunchasi, turlari va strategiyasi

*Marketing* — insonning ayirboshlash vositasida talab va ehtiyojni qondrishga qaratilgan faoliyatidir. Marketing tarkibiga bozorni o'rganish. Iste'molchi buyurtmasiga ko'ra mahsulotlar assortimentini rejalashtirish, bozorni egallash, reklama, tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqaruvchidan iste'molchiga yetkazib berish bilan bog'liq tadbirkorlik faoliyati kiradi.

Marketing konstruktor, muhandis, iqtisodchi va boshqa mutaxassislariga bozor ehtiyojlari bilan tanishish, iste'molchi ushbu mahsulotning qanday bo'lishini istashi, unga qancha xaq to'lashi, u kim uchun zarurligi haqida mulohaza yuritish imkonini beradi.

Bozor sharoitida korxonani boshqarish marketingni ishlab chiqarish siklining boshiga qo'yadi, chunki xo'jalik qarorlarini qabul qilish asosida ishlab chiqarish imkoniyatlari emas, balki bozor talablari, xaridor ehtiyojlari yotadi. Oxir natijada korxonani ko'lami, korxonani boshqarish tashkiliy tarkibini, boshqaruv tamoyil va usullarini, xizmat ko'rsatish yo'nalishlarini bozor belgilaydi.

Bozor munosabatlari sharoitida korxonani bozor kon'yunkturasi, bo'lajak sheriklar imkoniyatlari, narxlar o'zgarishi haqida axborot olish asosida o'z ishlab chiqarishini moddiy-texnikaviy ta'minlash va kapital qurilishni tovarlar va xizmatlar bozorida (bevosita ishlab chiqaruvchidan, ulgurji savdoda, shu jumladan, yarmarka, kimoshdi savdosi, hamda moddiy-te'minot va boshqa vositachi tashkilotlardan) resurslar sotib olish yo'li bilan amalga oshiradi. Natijada korxonaning reja-iqtisod, texnika, texnologiya, ta'minot va sotuv bo'limlari vazifalari o'zgaradi. chunki korxonani muhandis-texniklari resurslardan qay darajada foydalana olish imkoniyatiga ega ekanliklarini bilishlari, bozor ta'siridan erkin bo'lishlari uchun korxonada bozor iqtisodiyoti, korxonani ishlab chiqarish va moliya siyosati masalalari bo'yicha axborot manbaasi, bo'lgan maxsus marketing xizmatini tashkil etish ehtiyoji vujudga keladi.

Marketing bo'limi bozorni, ijtimoiy talab xolati va o'zgarishi, kon'yunkturani o'rganish natijasida korxonada ishlab chiqariladigan mahsulot zarurligi, istiqboli masalasini hal etadi.

Korxonani marketing vositasida boshqarish ancha mushkul bo'lib, katta hajmda reja-xisob kitoblarini, kadrlarni qayta tayyorlashni, boshqaruv vazifa va usullarini tubdan o'zgartirishni talabqiladi. Faqat korxonada, butun iqtisodiyot xo'jalik mexanizmini tubdan qayta qurishi asosidagina marketing tendensiyasini qo'llash mumkin. Aks holda korxonada tez o'zgaruvchan talabga moslasha bilmay, raqobat kurashiga bardosh bera olmaydi. Bu korxonada foyda ko'rmasligi va undan kelib chiquvchi boshqa oqibatlarga olib keladi. Chunki faqat iste'molchilar ehtiyojini hisobga olib, fan-texnika taraqqiyoti yutuqlaridan foydalana olgan korxonagina o'z mahsulotini sotishdan foyda olishi mumkin. Bu ma'noda amerikalik avtomobil magnati G.Fordning fikrini ta'kidlab o'tish zarur. Undan qanday qilib millioner bo'lganligini so'rganlarida quyidagicha javob bergan: «Juda oson. Men o'z avtomobillarimni bozorda boshqalarga nisbatan arzonroq sotib, o'z ishchilarimga boshqalarga nisbatan ko'p xaq to'laganman». Bunday holda u sinishi kerak edi, lekin u raqobatchilarini bozordan siqib chiqarib bozorni egallagani uchun millioner bo'ldi.

Tovar pul munosabatlari jamiyatni o'z-o'zini boshqarish mexanizmi bilan qurollantirgani uchun bebaho xususiyatga ega. Tartibga solinuvchi bozor xo'jalik faoliyatini iste'molchiga qaratish, tashkiliy tizimlar, boshqaruv tamoyili va usullarini qayta qurish, korxonada maqsad va vazifalarini o'zgartirishni talab qiladi.

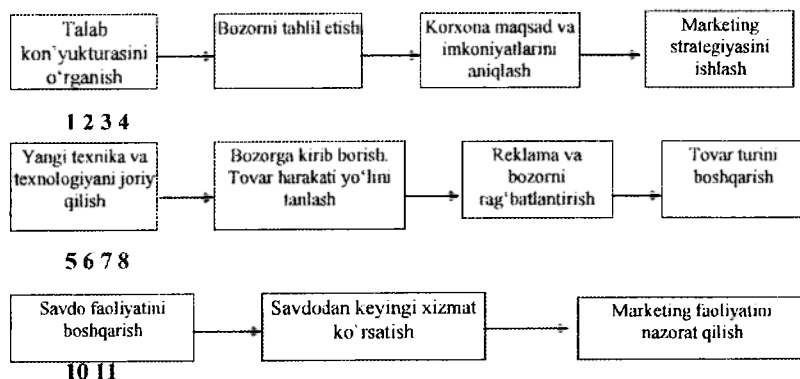
Amerikalik iqtisodchi **Filipp Kotler** o'zining mashhur «Marketing bo'yicha boshqaruv» qo'llanmasida marketing turlarining klassifikatsiyasini bergan (18.1-shakl).

Marketing strategiyasi jamiyat va korxonada jamoasining uzviy manfaatlarini ishlab chiqarish samaradorligi masalalarini hal qilishga xizmat qilish kerak.

## Marketing turlari

| Talab holati             | Marketing vazifasi       | Marketing turi               |
|--------------------------|--------------------------|------------------------------|
| Salbiy talab             | Talab yaratish           | Konversion marketing         |
| Talab yo'q               | Talabni rag'batlantirish | Rag'batlantiruvchi marketing |
| Mumkin bo'lgan marketing | Talabni oshirish         | Remarketing                  |
| O'zgaruvchan talab       | Talabni muvozanatlash    | Sinxrommarketing             |
| To'liq talab             | Talabni qo'llash         | Qo'llovchi marketing         |
| Ortiqcha talab           | Talabni kamaytirish      | Demarketing                  |
| Maqbul bo'lmagan talab   | Talabni tugatish         | Qarshilik qiluvchi marketing |

Marketing strategiyasi bosqichlarini quyidagicha ifodalash ifodalash mumkin (18.1-chizma).



18.1-chizma. Marketing bosqichlari.

18.1-chizma. Marketing bosqichlari.

Marketing strategiyasini bilish «marketingni boshqarish» tushunchasiga ta'rif berishga imkon yaratadi. Marketingni boshqarish — bu ishlab chiqarish va bozorni foyda olish, savdo hajmini oshirish, bozordagi xissasini oshirish maqsadida xaridorlar bilan foydali ayirboshlashni ta'minlash, mustaxkamlash maqsadida o'rganish va tahlil etishdir.

Marketingni boshqarish vazifalari jumlasiga talab darajasi, vaqti va xususiyatiga tashkilot oldida tutgan maqsadga erishish uchun yordam berish niyatida ta'sir etish ham kiradi. Boshqacha aytganda marketingni boshqarish — bu talabni boshqarishdir. Haqiqiy talab darajasi istalgandan past yoki yuqori bo'lishi mumkin. Bunday xolat bilan marketing bo'yicha boshqaruvchi duch kelishi mumkin.

### **Marketing bosqichlari**

Marketing strategiyasini bilish «marketingni boshqarish» tushunchasiga ta'rif berishga imkon yaratadi. Marketingni boshqarish — bu ishlab chiqarish va bozorni foyda olish, savdo hajmini oshirish, bozordagi xissasini oshirish maqsadida xaridorlar bilan foydali ayirboshlashni ta'minlash, mustaxkamlash maqsadida o'rganish va tahlil etishdir.

Marketingni boshqarish vazifalari jumlasiga talab darajasi, vaqti va xususiyatiga tashkilot oldida tutgan maqsadga erishish uchun yordam berish niyatida ta'sir etish ham kiradi. Boshqacha aytganda marketingni boshqarish — bu talabni boshqarishdir. Haqiqiy talab darajasi istalgandan past yoki yuqori bo'lishi mumkin. Bunday xolat bilan marketing bo'yicha boshqaruvchi duch kelishi mumkin.

Marketingni boshqarish vazifalari jumlasiga talab darajasi, vaqti va xususiyatiga tashkilot oldida turgan maqsadga erishish uchun yordam berish niyatida ta'sir etish ham kiradi. Boshqacha aytganda, marketingni boshqarish — bu talabni boshqarishdir. Haqiqiy talab darajasi istalgandan past yoki yuqori bo'lishi mumkin. Bunday xolat bilan marketing bo'yicha boshqaruvchi duch kelishi mumkin.

**Marketing bo'yicha boshqaruvchi** — tashkilotning marketing vaziyatini tahlil qilish, belgilangan rejalarini amalga oshiruvchi va



nazorat vazifalarini amalga oshiruvchi xodimdir. Bunga savdo xizmati boshqaruvchisi va xodimlari, reklama xizmati xodimlari, savdoni rag'batlantirish bo'yicha mutaxassislar, marketing bo'yicha tadqiqotchilar, marketing bo'yicha tadqiqotchilar, tovarlar bo'yicha boshqaruvchilar va narxni tashkil etish bo'yicha mutaxassislar kiradilar.

## **18.2. Bozor imkoniyatlarini o'rganish**

Bozor o'zgarmas emas va doimo uni o'rganishi, savdo imkoniyatlari masalasi bo'yicha ma'lumotlarni tahlil etishni talab qiladi. Bozorni o'rganish maqsadni belgilash va izlanish rejasini tuzishdan belgilanadi. Undan keyin bir necha yil davomida mahsulot sotish natijalari tahlil qilinib, xato va noaniqliklar aniqlanadi, marketing bo'yicha mutaxassislar fikri o'rganiladi. Axborot turli manbaalar: matbuot, reklama, telefon orqali, so'rov anketalari tarqatish va yig'ish vositasida yig'iladi. Anketa so'rovi intervyu olish yoki telefon orqali so'rov o'tkazish bilan to'ldirilishi mumkin. Bozorda mavjud vaziyatni bilgan holda korxonada ishlab chiqarish va ta'minlov — savdo faoliyatini rivojlantirish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish mumkin.

Korxonalar davriy ravishda (yiliga bir necha marta) bozordagi o'z xolatini anqlash lozim. Bozor potensial sig'imi deganda ma'lum vaqt davomida amalga oshirish mumkin bo'lgan savdo hajmi tushuniladi. Uzoq istiqbol uchun rejalar 15-20 yilni, o'rtada mudatli 5 yil, qisqa muddatli 1—2 yilga mo'ljallangan bo'ladi.

Bozor yangi mahsulot chiqarishda bozor sig'imini aniqlash muhim ahamiyatga ega. Bozor sig'imi va kon'yunkturasini o'rganish bilan korxonadan tashqari yoki uning tapshirig'i bilan boshqa xo'jalik hisobida ishlovchi tashkilot shug'ullanishi mumkin. Xo'jalik hisobi asosida ishlovchi pulli axborot-maslahat beruvchi bunday tashkilotlar barmog'ini tashkil etish maqsadida muvofiqdir. Bu tashkilotlar o'rtasida raqobat munosabatlari bo'lishi ham muhimdir.

Bozorni o'rganish bo'yicha tadqiqotlar olib borish ko'p mablag' talab etadi, shu sababli mavjud axborot manbaalaridan iloji

boricha keng foydalanish lozim. Tadqiqot davomida barqaror qonun va qonuniyatlarni aniqlash muhimdir. Bozor sig'imini o'rganish bo'yicha marketing izlanishlarini olib borishda raqobatchilar faoliyatini, reklama, savdo siyosatini, tovarlar assortimentini, texnik xizmati, bo'limlartashkiliy tuzilishini tahlil etishni unutmaslik kerak. Bozor bu orzu emas, balki qat'iy, ba'zan shavqatsiz, xayolni tan olmaydigan, o'ylanib qadam bosish lozim bo'lgan haqiqatdir. Bozor korxonalarni demonopollashtirish, qat'iy raqobat kurashi, korxonaning butun xo'jalik mexanizmini qayta tashkil etishni, ilg'or texnologiyani joriy qilish, loyiha-konstruktor mutaxassislarining malakasi yuqori bo'lishiga, marketing bo'yicha tajribaga ega bo'lish va boshqalarni ko'zda tutadi. Juda ilg'org'oya va tajriba konstruktorlik loyihalari mavjud bo'lsa ham, zamonaviy texnologiyasiz jaxon bozori talablariga javob beruvi mahsulot ishlab chiqarib bo'laydi. Yangi texnologiya sotib olish uchun valyuta ishlab topish kerak. Umumiy holda bozorni egallash strategiyasi quyidagicha bo'ladi:

1. Qator tadbirlarni amalga oshirish hisobiga dastlabki jamg'arish (maqsadni aniqlash, tashkiliy tarkibni takomillashtirish, kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirish, ishlab chiqarish intizomini kuchaytirish, mehnat va moddiy xarajatlarni qisqartirish va h.k.).

2. Yangi texnologiyalarni, imkoni bo'lsa qo'shma korxonada tuzish yo'li bilan sotib olish.

3. Iqtidorli menejer va konstruktorlarni jalb etish yo'li bilan yangi, yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish.

4. Xalqaro talabga javob beruvchi mahsulot ishlab chiqarish va uni jaxon hamda ichki bozorga olib chiqish.

5. Korxonani ulgurji savdo bilan shug'ullana oluvchi yuqori samarali xo'jalikka aylantirish.

**Bozorni egallash strategiyasi** asosiy maqsadga erishishni oliy sifatli mahsulot etishtirish, korxonada ishlovchilar turmush farovonligini oshirish, belgilangan ijtimoiy dasturlarni bajarishini ta'minlashdan iborat. Belgilangan tadbirlar muvaffaqiyatli bajarilishi mehnat jamoasining har bir a'zosi ishning pirovard natijasidagi manfaatdor bo'lishiga bog'liqdir. Jamoa moddiy manfaatdorligi

ijtimoiy faolligi va javobgarlik hissini oshirishi zarur. Bunga erishish uchun egalariga yiliga 10—15% foyda keltiruvchi aksiyalar chiqarish kerak.

Bozor imkoniyatlarini aniqlash va baholash odatda ko'plab yangi g'oyalarni vujudga keltiradi. Asosiy vazifa — ularning eng yaxshi, korxonaga maqsadlariga to'g'ri keluvchilarini ajratishdan iborat. Bu jarayon to'rtta bosqichdan iborat: talabni o'lchash va prognoz qilish, bozorni segmentlarga ajratish, bozorning maqsadli segmentlarini ajratish, tovarning bozordagi o'rnini aniqlash.

*Bozorni segmentlarga ajratish*— bu iste'molchilarni ehtiyojlar, xususiyatlari, xulqidagi farqlariga asosan guruhlariga bo'lishdir. Narxiga qaramay eng yaxshi velosipedlarni sotib oluvchi xaridorlar bir segmentni tashkil etadi. Birinchi holda narxga e'tibor beruvchilar boshqa segmentni tashkil etadi. Bozorning har bir segmentini, ularga xos xususiyatlarini o'rganish asosida tasvirlash ularning har birini marketing imkoniyatlari nuqtai nazaridan korxonaga uchun qiziqarli ekanligini baholash zarur. Korxonaga bir bozorning bir yoki bir necha segmentiga chiqishga qaror qilishi mumkin. Xaridorlar nega bir tovarni xarid qilishini yaxshiroq tushunishi uchun tovarlarning asosiy xususiyatlarini solishtirishi kerak. Solishtirish natijalarini tovarlarni tabaqalash tarzida keltirish mumkin. Shunday qilib, bozor strategiyasini ishlab chiqish tovar ishlab chiqarish uchun muhimdir. Iqtisodiy amaliyotda marketing nazariyasidan ijodiy foydalanish korxonaga xo'jalik muxanizmini ham xarajat tizimlar tomoniga og'ishtirish, ishlab chiqarishni boshqarishni iste'molchilar va jamiyat hayotiy manfaatlariga bog'lashni ta'minlab berish lozim.

### **18.3. Korxonaga ehtiyojlari bozori.**

#### **Korxonada marketing xizmati**

Korxonaga — bu yirik xom ashyo, butlovchi qismlar, uskunalar, yordamchi uskuna, ta'minot predmetlari va xizmatlar bozori. Bir necha o'n minglab xizmat ko'rsatish, qishloq xo'jaligi, chakana savdo, ishlab chiqarish va davlat tashkilotlariga qarashli korxonalar tovar va xizmatlar sotib olish bilan shug'ullanadilar. Korxonaga ehti-

yojları uchun xarid qilish bu konkret tovarlarga bo'lgan ehtiyojni anqlash, konkret markadagi tovarlarga baho berish va tanlash hamda bozorda mavjud to' minotchilar arasidan birortasini tanlash asosida qaror qabul qilish jarayonidir.

Korxonalar bozorlarining uch turi mavjud: sanoat uchun zarru tovarlar bozori, oraliq tovarlar bozori va davlat muassasalari bozori.

**Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar bozori** — boshqa tovar ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sohasida boshqarish va boshqa iste'molchilarga sotilgan tovar va xizmatlar sotib oluvchi shaxslar va tashkilotlar yig'indisidir. Tovarlarning nomenklaturasi va pul aylanmasi hajmi jihatidan sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar bozori keng iste'mol tovarlari bozoridan ustun bo'ladi.

Avtomobil ishlab chiqarish va sotish uchun metall, oyna, rezina sotuvchilar o'z mahsulotlarini mashinasozlarga sotishlari lozim, mashinasozlar esa tayyor mahsulotni iste'molchilarga sotadilar.

Sanoatga mo'ljallangan tovarlar bozori keng iste'mol mollari bozoridan farq qiluvchi o'ziga xos xususiyatlarga ega:

1. Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar sotuvchisi nisbatan ancha kam xaridorga ega bo'ladi.

2. Hatto ishlab chiqaruvchilar ko'p bo'lgan tarmoqlarda ham xaridning katta qismi bir nechta yirik iste'molchi hissasiga to'g'ri keladi.

3. Xaridorlar hududiy jihatdan va neft' sonoati, rezina, po'lat quyish sanoati kabi tarmoqlar bo'yicha to'plangan.

4. Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlarga bo'lgan talab keng iste'mol mollariga bo'lgan talab bilan o'lchanadi. Masalan, hayvonlar terisi poyabzal ishlab chiqarish uchun sotib olinadi.

5. Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlarga talab keng iste'mol tovarlari va xizmatlar uchun talabga nisbatan tezroq o'zgaradi. Bu ayniqsa yangi ishlab chiqarish uskunalari yaxshi namoyon bo'ladi. Ba'zan iste'mol tovarlariga bo'lgan talab 1% ortishi sanoat uchun mo'ljallangan tovarlarga talabning 2% ortishiga olib keladi.

6. Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar kam xarajat qilib xarid qilishni doimo o'rganuvchi malakali agentlar tomonidan xarid qilinadi. Keng iste'molchi xarid qilish sohasida uncha malakaga ega emas.

Sanoat uchun qilinadigan xarid qanchalik murakkab bo'lsa, u xaqda qaror qabul qilish jarayonida shuncha ko'p kishi ishtirok etadi. eng muhim tovarlarni sotib olishda odatda maxsus xarid komissiyalari shug'ullanib, ular tarkibiga texnikaviy ekspertlar va rahbariyat vakillari kiradi.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovar sotib olish jarayonida xaridor bir qancha qaror qabul qilishi kerak bo'ladi. Qarorlar miqdori xarid qilinayotgan vaziyatga bog'liq bo'ladi. Xarid qilinish jarayonida uch xil vaziyat vujudga kelishi mumkin:

1. O'zgarishsiz qayta xarid qilish — bu xaridor biror narsaga o'zgarishsiz buyurtma beradigan vaziyatdir.

2. O'zgarishli qayta xarid qilish — bu vaziyatda xaridor qayta buyurtma berish davrida tovar texnikaviy xususiyatlar, narx, savdoning boshqa shartlariga o'zgartirish kiritgan, yoki qisman ta'minotchilarni o'zgartirgan holda yuz beruvchi vaziyatdir. Avvalgi ta'minotchi mijozni saqlab qolishga, yangilari esa yangi mijoz orttirishga harakat qiladilar.

3. Birinchi marta tovar yoki xizmatlar sotib oluvchi firma yangi masalalarni hal etish uchun xarid qilishi. Masalan, firma birinchi komputer tizimini o'rnatmoqchi bo'lsin. eng kam qaror o'zgarishsiz qayta xarid qiluvchi xaridor hissasiga, eng ko'p qaror — yangi masalalarni hal etish uchun xarid qiluvchi hissasiga to'g'ri keladi. Birinchi marta xarid qilishda tovarning texnikaviy texnikaviy xususiyatlarini, narxlar chegarasi, ta'minot vaqti va sharti, texnik xizmat ko'rsatish shartlari, to'lov shartlari, buyurtma hajmini aniq, maqbul ta'minotchilarni tanlash masalalarini hal etish kerak.

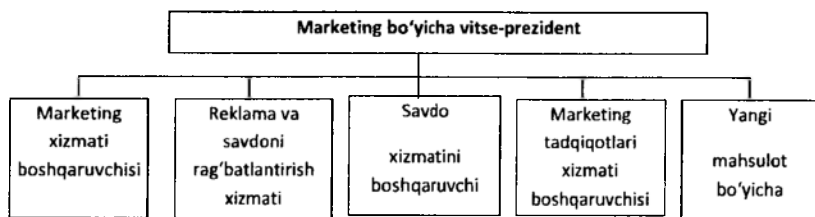
Oraliq tovarlar bozori boshqa iste'molchilarga qayta sotish yoki ijaraga berish yo'li bilan foyda ko'rish maqsadida, yoki o'z xususiy korxonasi beto'xtov ishlashi uchun zarur tovar va xizmatlar sotib olinadigan bozordir. Oraliq tovarlar bozori sotuvchilari qayta sotish uchun mo'ljallangan qayta sotish uchun mo'ljallangan juda katta hajmda turli-tuman tovarlar bilan ish ko'radilar. Bundan tashqari, oraliq tovar sotuvchisi qaysi sotuvchidan, qanday narxda va shartlar bo'yicha sotib olish va kimga, qanday narxda qachon sotish masalasini hal etish kerak.

Korxonada butun marketing faoliyati va rejalashtirishni amalga oshiruvchi marketing tizimini yaratishi kerak. Agar bu kichik korxonada bo'lsa, marketing xizmatini bir kishi bajarishi kerak. U xam marketing tadqiqotlarini olib boradi, ham savdo va reklamani tashkil etadi., ham mijozlarga xizmat ko'rsatishni amalga oshiradi. Agar korxonada katta bo'lsa, marketing xizmati bilan marketing bo'limi shug'ullanadi. Bo'limda agentlar, marketing bo'yicha tadqiqotchilar, reklama bo'yicha mutaxassislar, mahsulot ishlab chiqarishni boshqaruvchilar, bozor segmentlari bo'yicha boshqaruvchilar, mijozlarga xizmat ko'rsatuvchi xodimlar ishlaydi.

Marketing xizmatini tashkil etishning eng keng tarqalgan turi — funksional tur bo'lib, unda marketing bo'yicha mutaxassislar marketing faoliyatining turli vazifalarini bajarishga rahbarlik qiladilar. Ular faoliyatini tartibga soluvchi marketing bo'yicha vitse-prezident (direktor o'rinbosari)ga bo'ysunadilar (*18.2-chizma*).

Chizmada marketing xizmati bo'yicha beshta mutaxassis ko'rsatilgan. Bulardan tashqari mijozlarga xizmat ko'rsatish xizmati boshqaruvchisi, marketingni rejalashtirish bo'limi va tovar xarajati xizmati boshqaruvchisi bo'lish mumkin.

### Marketing xizmati



18.2-chizma. Marketing xizmati.

Funksional xizmatning afzalligi — uni boshqarish osonligidadir. Shu bilan birga tovar assortimenti va korxonada bozori kengayishi bilan bu chizma samaradorligi kamayib boradi, har bir alohida bozor uchun reja ishlash qiyinlashadi, butun marketing faoliyatini tartibga solish mushkullashadi.

**Marketing majmui** — to'rtta tarkibiy qism: tovar, narx, taqsimlash usullari, va savdoni rag'batlantirish usullarini birlashishidir. Butun marketing faoliyatini amalga oshirish uchun ishlab chiqarishda to'rt tizim — marketing axboroti, marketingni rejalashtirish, marketing xizmatini tashkil etish va marketing nazoratini yaratish kerak. Bularning hammasi marketingni boshqarish jarayonini tashkil etadi.

### **Tayanch iboralar:**

- Marketing
- Bozor
- Talab
- Taklif
- Ta'minot siyosati
- Dastur
- Boshqaruv apparati
- Marketing faoliyati
- Marketing-menejment
- Maqsadli bozorlar
- Segmentlash
- Iste'molchilarning qoniqishi
- Ish yuzasidan aloqalar
- Marketing kanallari
- Etkazish zanjiri
- Raqobat
- Rejalashtirish
- Reklama

### **Nazorat savollari:**

1. Marketing nima va uning qanday turlari mavjud?
2. Marketing strategiyasi deganda nima tushuniladi?

3. Marketing strategiyasini bosqichma-bosqich o'rganishni izohlab bering.
4. Bozorning potentsial hajmi deganda nima tushuniladi?
5. Xaridor bozori bilan sotuvchi bozori o'rtasidagi farqni tushuntiring.
6. Korxonada marketing xizmati qanday vazifalardan tashkil topadi?

### **Adabiyotlar:**

1. *Завьялов П.С.* Маркетинг. М.: ИНФРА-М, 2000.
2. *Zaynutdinov Sh., Shermuhamedov A., Murakaev I.* Menejment. T.: 2005.
3. *Sharifxo'jayev M., Abdullayev Yo.* Menejment. T.: «O'qituvchi», 2001.
4. Internet saytlari: [www.Ziyo.net](http://www.Ziyo.net); [www.Manajement.ru](http://www.Manajement.ru)



## Foydalanilgan adabiyotlar

1. Asosiy vazifamiz — Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Prezident Islom Karimovning 2009-yilning asosiy yakunlari va 2010-yilda O‘zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma‘ruzasi // Xalq so‘zi, 2010-yil 30-yanvar.

2. Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va kuchli fuqarolik jamiyati barpo etish — ustuvor maqsadimizdir. — Prezident Islom Karimovning O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo‘shma majlisidagi ma‘ruzasi // Xalq so‘zi, 2010-yil 28-yanvar.

3. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O‘zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo‘llari va choralari. — T: O‘zbekiston, 2009.—56-b.

4. Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish — davr talabi. Prezident Islom Karimovning 2008-yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2009-yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasi majlisidagi ma‘ruzasi // Xalq so‘zi, 2009-yil 14-fevral.

5. Abdurahmonov Q va boshqalar. Personalni boshqarish. T.: «Sharq», 1998.

6. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. Учебник. М.: «Филинь-Рилант», 2001.

7. Завьялов П.С. Маркетинг. М.: ИНФРА-М, 2000.

8. Zaynutdinov Sh., Shermuhamedov A. Menejment. Darslik. T.: 2005.

9. Керженцев П.М. Принципы организации. М.: «Экономика», 1968.

10. Кезин А.В. Менеджмент: методологическая культура. М.:Гардарики, 2001.

11. Кузнецова, И.Ю. Менеджмент. Учеб. пособ. Ростов-на-

Дону.: Феникс, 2007.

12. Костров А.В. Основы информационного менеджмента. Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2007.

13. Круглова Н.Ю. Инновационный менеджмент. Учеб. пособие. 2-е издание. М.: РДЛ, 2001.

14. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: РДЛ, 2006.

15. Маркова В., Кузнецова С. Стратегический менеджмент. М.: Новосибирск, Инфра-М, 1999.

16. Мескон М., Альберт М., Франклин Х. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.

17. Менеджмент организации. Под ред. З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина. Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2006.

18. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: Дело. 2004.

19. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник. М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез». 1998.

20. Самсонова Н.Ф. и др. Финансовый менеджмент. Учеб. М.: ЮНИТИ. 2001.

21. Яткин Э.А. «Курс менеджмента», М.:1998.

22. Уткин Э.А. Бизнес-реинжиниринг обновление бизнеса. М.:»Тандем»1998.

23. Sharifxo'jayev M., Abdullayev Yo. Menejment. Darslik. T.: O'qituvchi. 2001.

24. Qosimov G.M. Menejment. O'quv qo'llanma. T.: O'qituvchi. 2002.

25. G'ulomov S.S. Menejment asoslari. O'quv qo'llanma. T.: 2002.

26. Internet manzillar va portallar:

[www.Zivo.net](http://www.Zivo.net)

[www.Manajement.ru](http://www.Manajement.ru)

[www.MBA.ru](http://www.MBA.ru)

[www.ice.spb.ru](http://www.ice.spb.ru) — Sankt-Peterburgskiy torgovo-ekonomicheskiy institut.

## MUNDARIJA:

|  |    |
|--|----|
| Kirish.....  | 3  |
| <b>I BOB. MENEJMENT FANI PREDMETI VA VAZIFALARI</b>                                    |    |
| 1.1. Menejment tushunchasi va mohiyati.....  | 5  |
| 1.2. Menejment fanining predmeti, obykti va uslublari.....                             | 9  |
| 1.3. Menejment maqsadlari.....   | 12 |
| 1.4. Menejmentning boshqa fanlar bilan aloqadorligi.....                               | 15 |
| <b>II BOB. TASHKILOT VA UNING MUHITI</b>   |    |
| 2.1. Tashkilot haqida tushuncha. Rasmiy va norasmiy tashkilotlar.....                  | 18 |
| 2.2. Tashkilotning ichki va tashqi muhiti.....   | 21 |
| 2.3. Bevosita va bilvosita ta'sir muhiti omillari.....                                 | 31 |
| <b>III BOB. MENEJMENT NAZARIYALARI, MAKTABLARI VA ULARNING RIVOJLANISH BOSQICHLARI</b> |    |
| 3.1. Menejment nazariyalarining evolutsion rivojlanishi.....                           | 36 |
| 3.2. Ilmiy menejment nazariyasi.....   | 40 |
| 3.3. Insoniy munosabatlarni nazariyasi.....  | 46 |
| 3.4. Inson resurslari nazariyasi.....  | 48 |
| 3.5. Boshqaruv konsepsiyalari.....   | 52 |
| <b>IV BOB. MENEJMENT FUNKSIYALARI, USLUBLARI VA TEXNOLOGIYALARI</b>                    |    |
| 4.1. Menejmentning asosiy funksiyalari.....  | 56 |
| 4.2. Boshqaruv uslublari va klassifikatsiyasi.....                                     | 59 |
| 4.3. Boshqaruv texnologiyalari.....  | 61 |
| <b>V BOB. TASHKILOTNING ICHKI MADANIYATI VA RAHBARNING UNDAGI ROLI</b>                 |    |
| 5.1. Menejment madaniyati va uning asosiy elementlari.....                             | 65 |
| 5.2. Boshqaruv rahbarining roli va rahbarlik uslublari.....                            | 69 |

|  |    |
|--|----|
| 5.3. Rahbar fazilatları va madaniyati..... | 76 |
| 5.4. Ijtimoiy mas'uliyat va etika.....     | 88 |
| 5.5. Korporativ madaniyat.....             | 91 |

## **VI BOB. MENEJERLAR FAOLIYATINI TASHKIL ETISH**

|  |     |
|--|-----|
| 6.1. Menejer va uning vazifalari.....              | 95  |
| 6.2. Menejer mehnatini tashkil qilish.....         | 97  |
| 6.3. Menejrlarning ishbilarmonligini baholash..... | 102 |

## **VII BOB. MENEJMENTNING TASHKILY TUZILISHI**

|  |     |
|--|-----|
| 7.1. Menejment tuzilishi haqida tushuncha.....           | 106 |
| 7.2. Tashkiliy tuzilma turlari.....                      | 108 |
| 7.3. Tashkilotni tashkil etishning umumiy qoidalari..... | 120 |
| 7.4. Boshqaruv vakolatlari va vakolatlarni uzatish.....  | 122 |

## **VIII BOB. MENEJMENTDA AXBOROT VA KOMMUNIKATSIYANING ROLI**

|  |     |
|--|-----|
| 8.1. Axborot va unga qo'yiladigan talablar.....            | 130 |
| 8.2. Axborotlar tizimi.....                                | 136 |
| 8.3. Kommunikatsion jarayon va boshqaruv samaradorligi.... | 137 |
| 8.4. Shaxslararo kommunikatsiyalar.....                    | 140 |
| 8.5. Tashkiliy kommunikatsiya.....                         | 143 |

## **IX BOB. QARORLARNI QABUL QILISH VA TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI**

|   |     |
|---|-----|
| 9.1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga<br>qo'yiladigan talablar..... | 147 |
| 9.2. Boshqaruv qarorlari tasnifi.....   | 150 |
| 9.3. Qarorni ishlab chiqish va uni qabul qilish.....                          | 155 |
| 9.4. Modellashtirish va boshqaruv modellari.....                              | 162 |
| 9.5. Qaror qabul qilish uslublari.....  | 168 |

## **X BOB. REJALASHTIRISH ASOSLARI**

|  |     |
|--|-----|
| 10.1. Rejalashtirishning mohiyati va maqsadlari..... | 173 |
|--|-----|

|   |     |
|---|-----|
| 10.2. Rejatlari.....                                | 176 |
| 10.3. Rejalashtirishga ta'sir qiluvchi omillar..... | 178 |
| 10.4. Maqsadlar bo'yicha boshqaruv.....             | 181 |

## **XI BOB. MENEJMENT STRATEGIYASI**

|   |     |
|---|-----|
| 11.1. Strategiya va strategik menejment tushunchasi.....  | 192 |
| 11.2. Korxonada strategik boshqarish.....   | 195 |
| 11.3. Strategik reja va uning bosqichlari.....  | 197 |
| 11.4. Asosiy strategik muqobillar.....  | 204 |
| 11.5. Strategik rejani tanlash va uni amalga oshirish.....  | 207 |
| 11.6. Strategik rejani amalga oshirishni boshqarish,<br>uni bajarilishini nazorat qilish va baholash..... | 210 |

## **XII BOB. MENEJMENTDA NAZORAT VA MOTIVATSIYA**

|   |     |
|---|-----|
| 12.1. Nazorat funksiyasi va jarayoni.....                     | 213 |
| 12.2. Nazoratning xatti-harakat jihatlarini.....              | 215 |
| 12.3. Nazorat samaradorligi.....                              | 216 |
| 12.4. Motivatsiya tushunchasi va evolutsiyasi.....            | 216 |
| 12.5. Motivatsiyaning mazmunli va jarayonli nazariyalari..... | 219 |
| 12.6. Motivatsiya va ish haqi.....                            | 226 |

## **XIII BOB. PERSONALNI BOSHQARISH**

|   |     |
|---|-----|
| 13.1. Xodimlarni boshqarish tamoyillari.....  | 228 |
| 13.2. Guruh dinamikasi.....                   | 231 |
| 13.3. Liderlik.....                           | 235 |
| 13.4. Hokimiyat va ta'sir etish usullari..... | 238 |

## **XIV BOB. RUHIY ZO'RIQISHNI BOSHQARISH**

|   |     |
|---|-----|
| 14.1. Ixtiloflar va kelishmovchiliklar.....                     | 243 |
| 14.2. Nizo, nizolarning kelib chiqish sabablari va turlari..... | 245 |
| 14.3. Nizoli vaziyatlarni boshqarish.....                       | 249 |
| 14.4. Stress va uni boshqarish.....                             | 252 |

## **XV BOB. MENEJMENT SAMARADORLIGI**

- 15.1. Menejment samaradorligi tushunchasi.....258
- 15.2. Menejmentning ijtimoiy samaradorligi.....261

## **XVI BOB. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTI**

- 16.1. Ishlab chiqarishni boshqarish.....264
- 16.2. Operatsion menejment va uning vazifalari.....269
- 16.3. Operatsiya (jarayon)larni boshqarish.....273
- 16.4. Operatsion menejmentda qaror qabul qilish uslublari...275

## **XVII BOB. SOHAGA OID BOSHQARUV TAMOYILLARI**

- 17.1. Mahsulot sifatini boshqarish.....279
- 17.2. Unumdorlik ko'rsatkichi bo'yicha boshqarish.....281
- 17.3. Innovatsiyalarni boshqarish.....284
- 17.4. Tashkilotning moliyaviy faoliyatini boshqarish.....287

## **XVIII BOB. MARKETINGNI BOSHQARISH**

- 18.1. Marketing tushunchasi, turlari va strategiyasi.....293
- 18.2. Bozor imkoniyatlarini o'rganish.....297
- 18.3. Korxonada marketing xizmati.....299

**Foydalanilgan adabiyotlar.....305**

**Mundarija.....307**

**UDK: 338.24(075)**

**65.290-2**

**Ziyavitdinova N.**

**Menejment** : o‘quv qo‘llanma / N.M.Ziyavitdinova, Y.M.O‘rinov, Sh.N.Xayitov ; O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi. – T.: «Tafakkur-Bo‘stoni», 2012-yil, 312 bet.

**KBK 65.290-2**

1. Y.M.O‘rinov

2. Sh.N.Hayitov

**Taqrizchilar:** *i.f.d., professor Sh.N. Zaynutdinov*

*i.f.d., professor A.B.Nizomov*

**ISBN - 978-9943-362-68-0**

**N.M.Ziyavitdinova, Y.M.O‘rinov,  
Sh.N.Xayitov**

## **MENEJMENT**

«TAFAKKUR-BO‘STONI» MCHJ  
100190. Toshkent shahri Yunusobod tumani 9-13.

Tel: 199-84-09, e-mail: tafakkur0880@mail.ru

|                |                |
|----------------|----------------|
| Bosh muharrir: | M.Saparov      |
| Muharrir:      | B. Eshpo‘latov |
| Musahhih:      | Z.Ostonov      |
| Sahifalovchi:  | U.Vaxidov      |

Litsenziya № AI-190. 10.05.2011 y.

Terishga berildi 30.05.2012 y. Bosishga ruxsat etildi 06.08.2012 y.  
Ofset qog‘ozi. Bichimi 60x84  $\frac{1}{16}$ . «Times New Roman» garniturasida.  
Shartli bosma tabog‘i 19,5. Ofset bosma. Adadi 500 dona.  
Buyurtma № T-29.

«TAFAKKUR-BO‘STONI» MCHJ bosmaxonasida chop etildi.  
Toshkent shahri Chilonzor ko‘chasi 1 uy.