

D. QOSIMOVA

XALQARO BIZNES MENEJMENTI



338.24 (07)
Q-61

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

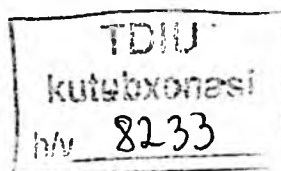
TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

D. QOSIMOVA

XALQARO BIZNES MENEJMENTI

(Kredit-modul bo'yicha)

**O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi
tomonidan o'quv qo'llanma sifatida tavsiya etilgan**



TOSHKENT-2022

UO'K: 338.24

KBK: 65,268(50')

Q 89

**D.Qosimova. Xalqaro biznes menejmenti.
(O'quv qo'llanma) – T.: “Innovatsion rivojlanish
nashriyot-matbaa uyi”, 2022, 200 b.**

ISBN 978-9943-8908-5-5

Ushbu o'quv qo'llanma Oliy ta'limning – «Biznes boshqaruvi (MBA)» ta'lim yo'nalishlarida tahsil olayotgan magistrant, talaba va tinglovchilarga, bojxona organlari uchun boshlang'ich tayyorlash kurslarida ta'lim olayotgan tinglovchilar hamda o'z malakasini oshirayotgan xodimlar uchun mo'ljallangan.

O'quv qo'llanmada - xalqaro biznes menejmenti fanining zamonaviy sharoitdagi roli, boshqaruvga oid bilimlar, tashkilotlarni boshqarish modellari, kommunikatsiya va boshqaruv qarorlarini qabul qilish, motivatsiya funksiyalari va liderlik masalalari, tashkilot madaniyati, kompaniyalarni boshqarish funksiyalari, tashkiliy tuzilmalari, boshqaruv qarorlari, rejalashtirish va ijro nazoratini tashkil etish, kadrlardan unumli foydalanish mexanizmi, boshqaruv samaradorligiga erishish yo'llari kabi masalalarni yoritib berilgan.

UO'K: 338.24

KBK: 65,268(50')

Taqrizchilar:

Z.T.Gaibnazarova – Toshkent davlat texnika universiteti
professori, i.f.d.DSc;

M.M.Ziyayeva – TDIU «Marketing» kafedrası professori, DSc.

ISBN 978-9943-8908-5-5

© “Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi”, 2022.

KIRISH

Bozor munosabatlari sharoitida oliy ta'lim tizimida mutaxassislarni tayyorlashda chuqur o'zgarishlarga o'z bilim va tajribalari bilan moslasha oladigan, jahon andozalariga javob bera oladigan zamonaviy boshqaruv kadrlarni yetkazib berish muhim masala hisoblanadi.

"Xalqaro biznes menejmenti" fani tashkilotlar, savdo, ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish kompaniyalarini boshqarishda, turli mulkchilik shaklidagi korxonalarda ijtimoiy jarayonlarga samarali ta'sir etishga, boshqarishning o'sishi, mutaxassislarni kelajakda nazariy va amaliy bilimlarini kafolatlashga inson uchun qulay sohalarning shakllanishiga ta'sir etishga imkon beruvchi nazariy va amaliy bilimlarni shakllantirish sohasi bo'lib, ushbu fanda qo'yilgan mavzularning amaliyotda qo'llash uchun dolzarbligini belgilaydi. Ushbu fan mutaxassislik fani hisoblanib, boshqa iqtisodiy fanlarni chuqur o'rganishda asos bo'lib xizmat qiladi.

"Xalqaro biznes menejmenti" fani korxonalarda boshqarish va uning uslublari-kompaniyalar boshqarishning aspektlari, rahbarlik usullari, rahbar mehnatini tashkil qilish, boshqarish jarayoni va uslublari, boshqaruv taktikasi va strategiyasi, uning vositalari, zamonaviy rahbar qanday bo'lishi kerakligi yo'llarini nazariy hamda amaliy tomonlarini o'rgatadi.

Hozirgi sharoitda korxonalarning raqobatbardoshligini belgilovchi birinchi omil inson omilidir. Korxona menejmentini va kadrlarni to'g'ri boshqarish korxona muvaffaqiyat garovi hisoblaniladi. Liderlik xususiyatlariga ega bo'lgan rahbarlarni tayyorlash yangi tarmoq va korxonalar barpo etish, tadbirkorlikni jadal rivojlantirish, yangi innovatsion g'oyalarni ishlab chiqishni o'z ichiga oladi.

Ushbu o'quv qo'llanmani tayyorlashda mahalliy va xorijlik olimlarning asarlaridan keng foydalanildi.

"Xalqaro biznes menejmenti" fanini muvaffaqiyatli o'rganish natijasida tinglovchilar biznes sohasida kerakli bilimlarni, amaliy

ko'nikmalar bilan mustahkamlangan holda olishlari lozim. Ushbu fan tinglovchilarga «Tashqi iqtisodiy faoliyat», «Biznes strategiyasi», «Xalqaro tadbirkorlik» kabi boshqa turdosh predmetlarni ham o'zlashtirishni ko'zda tutadi.

Ushbu fanni o'zlashtirish orqali tinglovchi quyidagi natijalarga ega bo'lishi kerak:

➤ Kompaniyalarda zamonaviy boshqaruv usullarni; boshqaruv organlarini tashkiliy tuzilmasini, boshqaruv obyekti sifatida; normativ-huquqiy aktlar; biznes tuzilmalari xodimlari faoliyatining reglamentini bilishi;

➤ Biznes korxonalari boshqaruv tizimida xodimning o'z lavozim majburiyatlarini bajarishda huquqiy va boshqaruv qarorlarini qabul qila olishi, olgan bilimlarini boshqaruvning milliy va xorij tajribasidan qo'llay olishi;

➤ boshqaruv faoliyatini amalga oshirish usullariga; yangi bilimlarni mustaqil o'zlashtirish ko'nikmalariga; professional faoliyat sohasiga oid argumentlash ko'nikmalariga ega bo'lishi lozim.

Ushbu o'quv qo'llanma bo'lajak rahbarlarga boshqaruv faoliyatini nazariy va uslubiy jihatdan o'rganishga, boshqaruv ko'nikmalarini rivojlantirishga, vatanparvarlik, intizomlilik, o'z vazifasiga sadoqatlilik, javobgarlik hamda boshqa kerakli xislatlarni shakllantirishga yordam beradi.

Mualliflar o'quv qo'llanmaning mazmuni, tuzilishi yuzasidan bildirilgan taklif, mulohaza va maslahatlarni bajonudil qabul qiladi.

I BOB. XALQARO BIZNES MENEJMENTI FANINING MAZMUNI VA PREDMETI

- 1.1. Hozirgi zamon tashkilotlarida menejmentning o'rne.**
- 1.2. Menejer va ularning tashkilotdagi roli.**
- 1.3. Boshqaruvga oid qarashlarning zamonaviy tizimi.**

Tayanch iboralar:

Menejment, boshqaruv, menejment tadqiqoti, boshqaruv funktsiyalari, boshqaruv maktablari, menejment obyektlari va subyektlari, menejerlar roli, boshqaruvga zamonaviy qarashlar, menejment usullari, menejment tamoyillari.

1.1. Hozirgi zamon tashkilotlarida menejmentning o'rne

Bozor raqobati sharoitida u yoki bu tashkilot faoliyatining muvaffaqiyati ko'proq menejment samaradorligiga bog'liq bo'ladi.

Hozirgi vaqtda menejmentga inson faoliyatining universal turi sifatida qarash bilan bog'liq degan nuqtayi nazar keng tarqalgan. Chunki faoliyatning bu turi maqsadga erishish, mavjud resurslardan optimal foydalanish va mehnat unumdorligini oshirish kabi har qanday tijorat tashkilotiga xos vazifalarni amalga oshirishni nazarda tutadi. Menejment mohiyatini tushunish imkonini beruvchi ko'plab ta'riflar mavjud.

«Menejment – har qanday tashkilotning dinamik unsuridir. Bu unsursiz ishlab chiqarish resurslari bor-yo'g'i resurs bo'lib qolaveradi va hech qachon ishlab chiqarishga aylanmaydi». Menejmentga bunday ta'rifni mashhur amerikalik olim Piter Druker beradi.¹

R. Daft fikriga ko'ra, «menejment hozirgi shiddatli vaqt davomida boshqaruv g'oyalarning eng yangi usulida namoyon bo'lishi bilan talabalar tomonidan qiziqishda shakllanishi hamda

¹ Друкер Питер. Ф. Практика менеджмента: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2012.

an'anaviy boshqaruvning yuksak qarashlarini o'zida jamlashi kerak» deb ta'riflaydi.²

Menejmentga, kasbiy tayyorgarlikka ega, tashkilotni shakllanti-radigan, uning maqsadlarini va erishish yo'llarini belgilaydigan odamlar guruhi vositasida vujudga keladigan integratsiya jarayoni sifatida ham qaraydilar.³

Ingliz tilining Oksfordda nashr etilgan lug'atida *menejment*:

1) odamlar bilan muomala qilish usuli; 2) hokimlik va boshqaruv san'ati; 3) alohida mahorat, idora qilish ko'nikmalari; 4) boshqaruv organi (apparati) qabilida talqin qilingan.⁴

Menejment – ishlab chiqarishni boshqarish yoki mehnat samaradorligini oshirish maqsadida ishlab chiqarishni boshqarishda qo'llaniladigan usullar, shakllar va vositalar yig'indisi deb ham ta'riflanishi mumkin.

Bu va boshqa ta'riflarga asosan menejment bir vaqtning o'zida ham boshqaruv funksiyasi, ham ilm, san'at, ham jarayon, ham boshqaruv organi sifatida ko'rilishi mumkin.

Boshqaruv funksiya tarzida, boshqaruv funksiyalari deb ataluvchi bir qator amallarni bajarish orqali amalga oshiriladi va birinchi bor boshqaruv funksiyalari tartibini *A.Fayol, beshita dastlabki funksiyalarni ajratgan* holda aniqlagan:⁵

- *prognozlash* (oldindan bilish) va rejalashtirish – menejerlarning kelajakni oldindan ko'ra bilishi;

- *tashkil etish* – menejer tomonidan tashkilot maqsadlariga a'lo darajada mos keladigan o'zaro munosabatlar tizimining yaratilishi;

- *rahbarlik* – menejerlar o'z qo'l ostidagi xodimlarga ibrat, namuna bo'lishi, ularni ruhlantirishi va rag'batlantirishi lozim;

² Management, Ninth Edition Richard L. Daft, with the assistance of Patricia G. Lane. 2016.p. 2

³ Менеджмент. Практикум: учеб. пособие / Р.А. Набиев, Т.Ф. Локтева, Е. Н. Вахромов. - М.: Финансы и статистика, 2014.

⁴ Интернет ресурс. English Oxford Dictionary.

⁵ Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. — 3-е изд., перераб. доп. - М.: Инфра-М, 2010.

• **muvofiglashtirish** – menejerning asosiy vazifalaridan biri bo‘lib, xodimlari bajarayotgan ishning tashkilot umumiy rejasiga muvofiqligini kuzatish hisoblanadi;

• **nazorat** – menejer, yuz berayotgan voqealar, yuz berishi lozim bo‘lgan hodisalarga mosligini taqqoslay olishi kerak.

*Hozirgi zamon ilmiy adabiyotlarida boshqaruvning beshta funksiyasini ajratadilar:*⁶

• **rejalashtirish** – tashkilot maqsadlarini va ularga erishish yo‘llarini belgilash jarayoni;

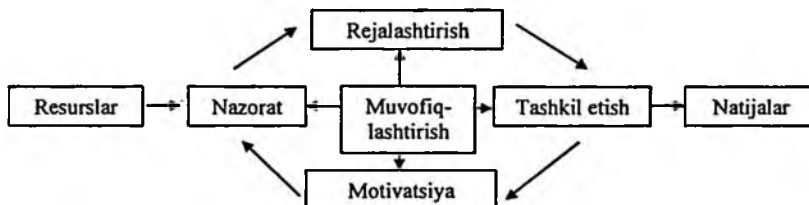
• **tashkilotchilik** – tashkilot oldiga qo‘yilgan maqsadlarga eng samarali tarzda erishish imkonini beruvchi tuzilmani yaratish;

• **motivatsiya (rag‘batlantirish)** – tashkilotda ishlayotgan odamlarni maqsadni bajarish yo‘lida samarali mehnat qilishga undash orqali faollashtirish;

• **nazorat** – tashkilot faoliyati natijalarini miqdor va sifat jihatidan baholash va hisobga olish;

• **muvofiglashtirish** – boshqaruv barcha bo‘g‘inlari va darajalari faoliyatini moslashtirish maqsadida boshqaruv jarayonida uzluksizlik va muttasillikni ta‘minlash.

Ushbu funksiyalarning o‘zaro bog‘lanishini quyidagi 1.1-chizmada namoyon etilgan.



1.1-chizma. Menejment funksiyalari.

⁶ Дафт Ричард Л. Менеджмент: пер. с англ. С. Жильцов. - 6-е изд. - СПб.: Питер, 2016.

Boshqaruv, jarayon sifatida, faoliyat barcha turlarini, boshqaruv muammolarini hal qilish uchun yagona zanjirga birlashtirish zaruratida namoyon bo'ladi. Yirik tashkilotlarda odatga ko'ra, bu zanjir, har bir funksiya, boshqalari bilan uzviy aloqasiz, alohida-alohida ko'riladigan funksional yondashishga haddan ortiq berilib ketish natijasida uzilib qolgan.

Boshqaruvga jarayonli yondashuvda diqqat-e'tibor, har bir harakat, o'z navbatida jarayon bo'lib hisoblangan ayrim harakatlarning o'zaro bog'liqligiga qaratiladi. Boshqaruv, bunda, makon va zamonda dinamik tarzda o'zgaruvchi, bir-biri bilan o'zaro bog'liq boshqaruv funksiyalarining bajarilishi tarzida tasavvur qilinadi.

Menejmentni boshqaruv san'ati deb tushunish shunga asoslanadiki, tashkilot – bu faoliyatiga tashqi va ichki muhitning juda ko'p omillari ta'sir o'tkazadigan murakkab ijtimoiy-texnik tizimdir. Tashkilotda ishlovchi odamlar shunday omilki, uni kerakli vaziyatlarda qo'llash bir san'at demakdir. Axir har bir xodim o'ziga xos xususiyatlarga ega, uning o'z qarashlari, qadriyatlari, motivlar tizimi bor. Tashkilot o'z maqsadlariga erishishi, buning uchun esa, o'z xodimlariga ijobiy ta'sir o'tkazishi uchun, menejer ularni yaxshi bilishi lozim.

Boshqaruv ilm-fan sifatida inson bilimlarining mustaqil sohasiga, XX asr boshlarida ajraldi. Bu fan o'zining o'rganish predmetiga, o'ziga xos muammolariga va ularni hal qilish bilan bog'liq yondashuvlarga ega. Mazkur fan asosini ming yillik amaliyot to'plagan va boshqaruvning konsepsiyalari, nazariyalari, prinsiplari, shakllari hamda usullari tarzida taqdim etilgan boshqaruv haqidagi bilimlar majmui tashkil etadi. O'zining yuz yildan ortiq tarixi davomida boshqaruv fani, odamlarning boshqaruv jarayonidagi maqsadga yo'naltirilgan faoliyatining qonun va qonuniyatlari, prinsiplari, vazifalari, shakl va usullarini o'rganuvchi o'z nazariyasini ishlab chiqdi.

Boshqaruv sohasidagi ilmiy asarlar yaratila borishi asnosida boshqaruvga oid *ilmiy maktablar* ham shakllandi:

- *ilmiy boshqaruv maktabi;*
- *boshqaruv mumtoz maktabi;*
- *insoniy munosabatlar maktabi;*
- *ijtimoiy tizimlar maktabi;*
- *zamonaviy boshqaruv ilmi(fani) maktabi.*

Bu maktablar boshqaruvning ilmiy poydevorini shakllantirdi. Ular boshqaruv prinsiplari va yondashuvlarni ifodalab berdi: jarayonli, tizimli va vaziyatli. Menejment fan sifatida doim muammolarni yangicha yechish yo'llari bilan shug'ullangan va hozirgacha boshqaruv yangi bilimlar bilan boyib bormoqda. Menejment obyektlarini quyidagi 2-chizmada keltirish mumkin.

XX asr 80-yillari o'rtalaridan boshlab, nazariyotchi va amaliyotchilar diqqat markazida tashkilotchilik madaniyati va innovatsion menejment muammolari bo'la boshladi.

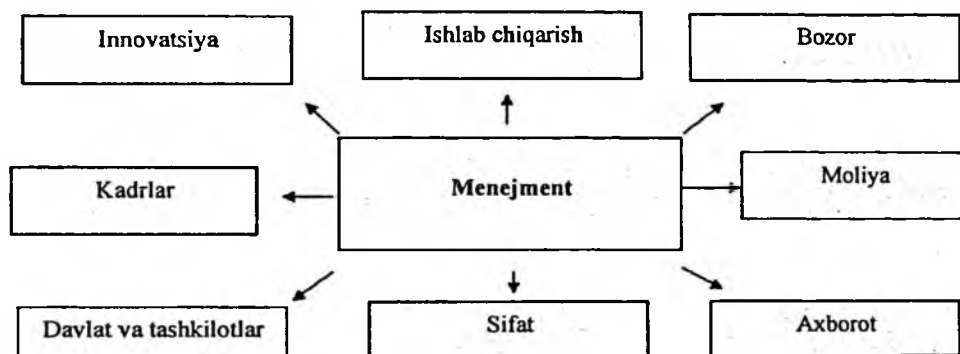
90-yillarda liderlik bo'yicha ishlanmalar birinchi o'ringa chiqdi, o'zi ta'lim oluvchi tashkilot haqidagi konsepsiya vujudga keldi.

Menejment, shuningdek, ish faoliyati, shuningdek, korxona oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun barcha xodimlar sa'y-harakatlarini tashkil qilish va rahbarlik qilishdan iborat bo'lgan odamlarning muayyan toifasiga ham o'xshatiladi.

Nihoyat, menejment boshqaruv organi yoki apparati tarzida ta'riflanadi. *Menejment – bu, hozirgi zamon tijorat korxonalari va notijorat tashkilotlarining spesifik (o'ziga xos) organidir.* Tashkilot yaxlit tuzilma tarzida, mavjud bo'la olmaydi va samarali faoliyat yurita olmaydi. Shu sababli, boshqaruv apparati har qanday korxona (tashkilot)ning tarkibiy qismi bo'lib, bunda shu apparatda band bo'lgan odamlar – menejerlar ko'z oldimizda namoyon bo'ladi.

Hozirgi paytda menejment atamasi turli sohalarda qo'llanilayotganligini kuzatishimiz mumkin. Masalan, ishlab chiqarish menejmenti, xizmat ko'rsatish menejmenti, sifat menejmenti, innovatsion menejment, davlat boshqaruv menejmenti, kadrlar menejmenti, moliyaviy menejment va h.k.⁷

Menejment obyekti turlicha bo'lishiga qaramay inson, jamoa va tashkilotni boshqarish masalalari doimo fanning diqqat markazda rivojlanib kelmoqda.



1.2-chizma. Menejment obyekti.

1.2. Menejer va ularning tashkilotdagi roli

Menejment boshqaruvda band bo'lgan odamlar bilan chambarchas bog'langan. Inson faoliyatining bu sohadagi mohiyati, boshqaruv va mazkur faoliyatni amalga oshiruvchilar, menejerlar deb nomlanadi.

Menejer – bu kasbiy tayyorgarlikka ega bo'lgan rahbardir.

Menejerlar mehnati xususiyatlari, maqsad va vazifalarini ilgari surish va ularga o'z vaqtida samarali erishish yo'lida ko'plab odamlarni birlashtirishga qaratilgan faoliyat turi bo'lgan boshqaruv mohiyatidan

⁷Веснин В.Р. Менеджмент в схемах и определениях: учебное пособие. – Москва: Проспект, 2012, -128с.

kelib chiqadi. Bunday faoliyatni amalga oshirish chog'ida, menejer, hal qilishi talab etiladigan ko'pgina muammolarga uzluksiz duch keladi. O'z ish kuni davomida, unga, 400 gacha turli ishlarni bajarishga to'g'ri keladi. Ularni tavsiflash va sinflash maqsadida, menejment sohasidagi olimlar bu ishlarni funksiyalarga birlashtirishni taklif etdilar. Masalan, A.Fayol, M.Meskon⁸. Boshqa olimlar esa, menejer bajarishi kerak bo'lgan rollarni aniqladilar. G.Misberg bunday rollarning o'ntasini, uch sohaga taqsimlagan holda belgiladi (1.1-jadval).

Boshqaruv faoliyatini amalga oshirish uchun menejer, R.Daft fikricha, konseptual, insoniy va texnik ko'nikmalarga ega bo'lmog'i zarur.

Konseptual ko'nikmalar – bu, insonning tashkilotni yaxlit bir butunlik va uning qismlari o'rtasidagi o'zaro aloqani aniq ajrata olish bilan bog'liq kognitiv (bilish) qobiliyatidir. Menejerning fikrlashi, uning axborotni o'zlashtira olishi, rejalashtirish, strategik fikrlash, ya'ni tashkilotning uzoq muddatli istiqbollarini baholay olish qobiliyatidir. Bu ko'nikmalar barchaga kerak, biroq yuqori darajadagi boshqaruv rahbarlari uchun, ular, ayniqsa, muhim ahamiyat kasb etadi.

Insoniy ko'nikmalar – bu menejerning odamlar bilan ishlay olish, shuningdek, bir komanda a'zosi sifatida ular bilan samarali hamkorlik qila olish qobiliyatidir. Bu narsa menejerning o'z xodimlariga bo'lgan munosabatida, ularni qanday rag'batlantirishida, faoliyatini qay tarzda muvofiqlashtirishida, o'zi qanday ibrat kursatayotganida o'z ziddiyatlarini qay tarzda bartaraf etayotganida namoyon bo'ladi. Globallashuv va turli-tuman ishchi kuchlarining o'sib borishi tufayli insoniy ko'nikmalar tobora ortib bormoqda.

⁸ Мескон Майкл. Основы менеджмента.: пер. с англ. (общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко). — М.: Дело, 2006.

1.1-jadval

Menejer bajarishi kerak bo'lgan rollar⁹

1. Shaxslar o'rtasida bajariladigan rollar:	<p>➤ <i>boshliq</i> – tashkilotning rasmiy rahbari, tashkilot ichida va tashqarisida uning nomidan ish ko'radi;</p> <p>➤ <i>lider</i> – amaldagi rahbar. Odamlarni rag'batlantiradi, xodimlar ehtiyojini va tashkilot maqsadlarini uyg'unlashtirgan holda ko'zda tutilgan maqsadlar sari yetaklaydi;</p> <p>➤ <i>bog'lovchi halqa</i> – samarali ish uchun zarur bo'lgan gorizontaal aloqalarni va o'zaro hamkorlikni ta'minlaydi hamda qo'llab-quvvatlaydi;</p>
2. Axborotga doir rollar:	<p>➤ <i>to'plovchi</i> – tashkilot ichida va tashqarisida nimalar yuz berayotgani haqidagi zarur ma'lumotlarni to'playdi va baholaydi;</p> <p>➤ <i>tarqatuvchi</i> – tashkilotni va uning bo'linmalarini axborot bilan ta'minlaydi;</p> <p>➤ <i>vakil</i> – tashqi muhit bilan samarali hamkorlikni ta'minlash maqsadida kerakli ma'lumotlarni tashkilot hududidan tashqariga yetkazib beradi.</p>
3. Qaror qabul qilishdagi rollar:	<p>➤ <i>tashabbuskor</i> – maqsadga muvofiq o'zgarishlar va ularni joriy etish yo'llari haqida qarorlar qabul qiladi;</p> <p>➤ <i>muammolarni bartaraf etuvchi</i> – to'satdan vujudga kelgan muammolarni hal etadi;</p> <p>➤ <i>resurslarni taqsimlovchi</i> – resurslarni, jumladan, vaqtni, pulni, odamlarni va asbob-uskunalarni taqsimlashga oid qarorlarni qabul qiladi.</p> <p>➤ <i>muzokaralarni olib boruvchi</i> – turli nuqtayi nazarlarni hisobga olgan holda natija beradigan qarorlar qabul qilish maqsadida muzokaralar olib boradi.</p>

⁹ Adapted from Henry Mintzberg, The Nature of Managerial Work, 2015, pp. 92_93;

Zamonaviy menejerlar samaradorlik bo'lishi uchun bir vaqtning o'zida o'z guruhining rahbari, qo'l ostidagi xodimlarining yordamchisi, murabbiy va tarbiyachisi sifatida o'zlarini namoyon etadilar.

Texnik ko'nikmalar deganda, xizmat vazifalarini bajarishi uchun zarur bo'lgan maxsus bilimlar, ya'ni tadqiqotlar va ishlanmalar, ishlab chiqarish marketing, personal yoki moliyalashtirish bilan bog'liq aniq funksiyalarni bajarish chog'ida kerak bo'ladigan usullar, texnologiyalar va uskunalardan foydalanish ko'nikmalari tushuniladi.

Menejer muayyan shaxsiy sifatlarga ham ega bo'lishi darkor. Bunday sifatlarni kerakli vaziyatdagina aniq tarzda belgilash mumkin. Ular orasida:

- o'z burchini yuksak darajada his qilish va ishga sadoqat;
- odamlar bilan munosabatlarda to'g'rilik va sheriklarga ishonch;
- xizmat pillapoyasida egallagan mavqeiga qaramay, odamlarga hurmat bilan qarash;
- o'zining jismoniy va ruhiy kuchlarini tezda tiklash va boshqa shu kabi sifatlarni mavjud.

Menejment samaradorligini oshirishning muhim omili bo'lib, menejerlar mehnatini taqsimlash hisoblanadi. Shunga muvofiq tashkilotda, mehnat taqsimotining quyidagi turlari ajralib turadi: funksional, tuzilmaviy, texnologik va kasbiy malakaviy.

Mehnatning funksional taqsimoti, rejalashtirish, tashkil etish, rag'batlantirish va nazorat qilish kabi bir xil funksiyalarni bajaruvchi xodimlar guruhlarini shakllantirishga asoslanadi. Boshqaruvning barcha funksiyalarini bajaradigan umumiy menejerlar ham bor: ularga tashkilot rahbarlari misol bo'la oladi.

O'zlariga yuklatilgan vazifalarni bajarishi, tegishli rollarni o'ynashi uchun menejerlar bunga zarur bilim va ko'nikmalarga ega bo'lishi hamda ularni kundalik hayotida qo'llay olishi lozim. Ularning kasbiy salohiyatiga nisbatan talablarni ikki guruhga bo'lish mumkin: maxsus bilimlar va insoniy xislatlar.

Birinchi guruhni, kasbiy faoliyatini vaqt, resurslar hamda axborot taqchilligi, vaziyat tezda o'zgarishi, noaniqlik va tashqi muhit omillarining murakkabligi kabi og'ir sharoitlarda bajara ola bilish tashkil etadi.

Bu va boshqa omillar maxsus bilimlar va mahoratga bo'lgan talablarni belgilaydi:

- murakkab, o'zining dinamikasi va noaniqligi bilan ajralib turuvchi holatlarda qarorlar qabul qila olish;
- atrof-muhitdagi o'zgarishlarni kuzata bilish;
- tashkilot faoliyat yuritayotgan soha, undagi raqobat darajasi, texnika va texnologiyalarda joriy etilgan yangiliklar haqida aniq tasavvurga ega bo'lish;
- boshqaruv jarayonlarining qurilish prinsiplari hamda muammolarning hal qilinishini ta'minlaydigan usul va vositalar haqida tegishli bilimga ega bo'lish;
- resurslarning barcha turlarini boshqarish bo'yicha kerakli bilimlarga ega bo'lish;
- rejalashtirish va oldindan bashorat qilish usullarini bilish;
- odamlarni va o'zini boshqara olish.

Menejerlar kasbiy salohiyatiga bo'lgan talablarning ikkinchi guruhi odamlarni va o'zini boshqarish qobiliyati bilan bog'langan. Odamlar bilan ishlash va ularni boshqarish uchun menejerlar:

- tashkilotdagi insoniy resurslarni boshqarish san'atini egallagan bo'lishi;
- o'zini baholash, o'z xatti-harakatlarini konstruktiv tahlil qilish qobiliyatiga ega bo'lishi;
- o'z malakasini oshirish ustida to'xtovsiz shug'ullanishi;
- boshqa sherik — tashkilotlar va boshqaruv idoralari bilan tashqi aloqalarni o'rnatish;
- tashkilotda o'zaro ishonch, sherikchilik, maqsad va amallar birligi muhitini yarata olishi lozim.

Tuzilmaviy mehnat taqsimoti boshqaruv obyekti tashkiliy tuzilmasi, faoliyat doirasi ko'lami, tarmoqqa va hududga doir o'ziga xoslik kabi xususiyatlardan kelib chiqqan holda amalga oshiriladi.

Vertikal mehnat taqsimoti menejerlarni boshqaruv pillapoyasi darajalari bo'yicha bo'ladi: oliy daraja, o'rta va quyi daraja menejerlari. Bular – direktor, sex boshlig'i, master, brigadirlardir.

Oliy daraja menejerlari strategik rejalashtirishni amalga oshiruvchi va tashkilotni boshqaruvchi ma'muriyat vakillaridan iborat bo'ladi.

O'rta bo'g'in menejerlari – ishlab chiqarish jarayonining borishi uchun mas'ul bo'lgan oraliq halqa.

Quyi bo'g'inga ishlab chiqarish jarayoni ijrochilariga rahbarlik qiluvchi menejerlar kiradi.

Gorizontal mehnat taqsimotida menejerlar, marketing, ishlab chiqarish, xodimlar bilan ishlash, moliyalashtirish kabi aniq funksional sohalar bilan shug'ullanuvchi rahbarlarga bo'linadi.

Texnologik, kasbiy va moliyaviy mehnat taqsimoti bajarilayotgan ishlarning turlari va murakkabligini nazarda tutadi. Bunday menejerlarga bosh mutaxassislar, injenerlar, texniklar, mexaniklar va iqtisodchilar kiradi.

Tashkilotlar rahbarligiga alohida to'xtashga to'g'ri keladi. Rahbar tashkilotning shunday a'zosidirki, tashkilotning boshqa xodimlari uning tobeligida bo'lib, ularning faoliyatiga rahbarlik qilish vakolatiga ega bo'ladi va o'zi boshqarayotgan obyektidagi ahvol uchun to'liq mas'uliyat uning zimmasiga yuklatilgan bo'ladi.

Oliy darajadagi rahbarning bosh vazifalari quyidagilardan iborat:

✓ tashkilotni oldida turgan vazifalarni va uning rivojlanish istiqbollari, maqsad hamda yo'nalishlarini belgilash;

✓ tashkilotning marketing, mahsulot ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish kabi muhim tuzilmalarini rivojlantirish siyosatini ishlab chiqish va o'tkazish;

✓ moliyaviy va investitsion siyosatni amalga oshirish;

✓ boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini loyihalashtirish;

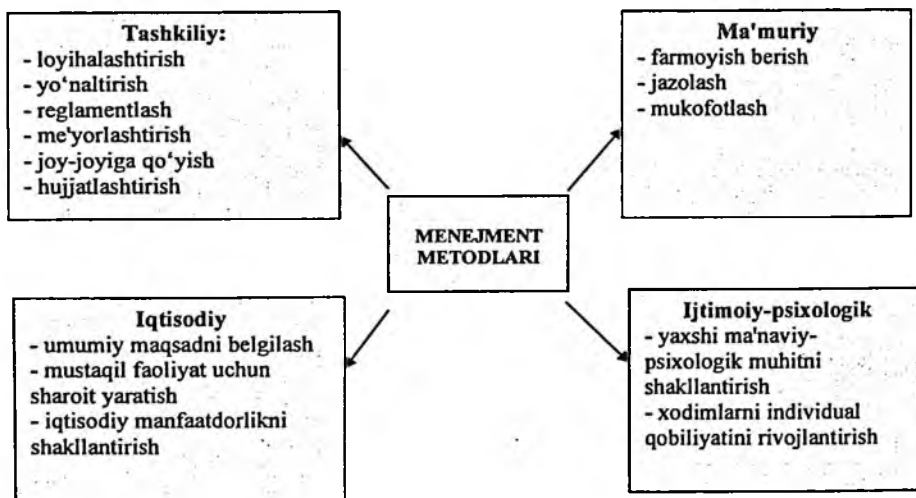
✓ xodimlar va ijtimoiy rivojlanishni boshqarish bilan bog'liq bosh masalalar bilan shug'ullanish;

✓ tashkilot bo'linmalari faoliyatini yaxlit tarzda muvofiqlashtirish, nazorat qilish va baholashni ta'minlovchi tuzilmalarni boshqarish;

Hozirgi paytda menejer o'z vazifasini bajarishda menejmentning usullaridan samarali foydalanishi lozim (1.2-chizma).

Zamonaviy menejer quyidagi ko'nikmalarga ega bo'lmog'i zarur:

- strategik tafakkur;
- o'zgarishlarga va ularni boshqarishga o'z munosabatini bildirish;
- iste'molchining sifatga bo'lgan ehtiyojini qondirish;
- moliyaviy resurslarni boshqarish;
- qo'l ostidagi xodimlarning samarali ishlashi uchun tegishli sharoitlarni yaratish;
- axborot va axborot texnologiyalari rolini tushunish;
- muloqot va suhbat o'tkazish;
- boshqa bo'limlar faoliyati mohiyatini tushunish;
- qarorlar qabul qilish chog'ida xavf-xatarlarni baholash.



1.2-chizma. Menejment usullari.

1.3. Boshqaruvga oid qarashlarning zamonaviy tizimi

Boshqaruvga oid qarashlarning zamonaviy tizimi jahon ijtimoiy taraqqiyotidagi obyektiv o'zgarishlar ta'sirida shakllandi. XX asrning birinchi yarmi dunyoning ko'pgina mamlakatlari uchun ijtimoiy ishlab chiqarishda sanoat inqilobini boshlab bergan industrial taraqqiyot davri bo'ldi. O'sha davr boshqaruv nazariyotchi va amaliyotchilari korxonalarga «yopiq tizimlar» sifatida qarashgan (4,6). Bunday yondashuv boshqaruv haqidagi qarashlarning o'sha davrda vujudga kelgan quyidagi tizimini shakllantirdi:

1. Tashkilot – yopiq tizim bo'lib, unda faoliyat maqsadlari, vazifalari va shart-sharoitlarining muayyan hajmining oshishi kuzatiladi.

2. Muvaffaqiyat va raqobatbardoshlikning bosh omili mahsulot ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish hajmini oshirishdir.

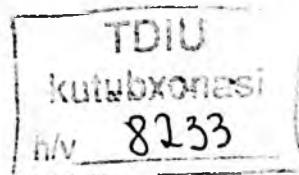
3. Menejmentning bosh vazifasi ishlab chiqarishni ratsional tashkil etish, barcha turdagi resurslardan unumli foydalanish, mehnat samaradorligini oshirishdan iborat.

4. Qo'shimcha qiymatning bosh manbalari bo'lib ishlab chiqarish omillari va ishchilarning mehnat unumdorligi hisoblanadi.

5. Faoliyatning barcha turlarini nazorat qilish, ishni vazifalarga ko'ra taqsimlash, tartib-intizom va barcha resurslardan foydalanish imkonini beruvchi me'yorlar, standartlar va qoidalarga rioya qilish – boshqaruv tizimining asosini tashkil etadi.

Qarashlarning bunday tizimiga tashkilotlar soni va miqyoslarining o'sishi, Shuningdek, faolligining ortishiga olib keldi. Bunda yirik tashkilotlar boshqaruvdagi muvofiqlashtirishni mustahkamlash yo'li bilan savdo-sotiqning o'sishiga, xarajatlarning kamayishi va daromadlarning oshishiga erishdilar. O'z navbatida, bu rahbarlikning yuqori darajada bir joyda jamlanishini va boshqaruv qarorlarining yakka tartibda qabul qilinishini talab etardi.

XX asrning ikkinchi yarmida mehnat unumdorligi bo'yicha lider-mamlakatlar industrial taraqqiyot davriga o'tish boshlanganini



ta'kidlaydilarki, bu davr butunlay yangi belgilar va qonuniyatlar bilan tavsiflanadi.

Mazkur o'zgarishning asosiy omillari sifatida ilmiy-texnika taraqqiyoti va ilmiy ishlab chiqarish kuchlarining juda katta konsentratsiyasi maydonga chiqdi.

Keyingi davrda jahon iqtisodiyotining restrukturizatsiyasi yuz berdi, bunda insonlar ehtiyojlarini bevosita qondiruvchi, shuningdek, ilg'or texnologiyalarga asoslangan tarmoqlar sezilarli darajada ahamiyat kasb eta boshladi. Ishlab chiqarish endi ko'proq ommaviy ehtiyojlarni qondirishga emas, balki iste'molchilarning maxsus talablarini bajarishga, ya'ni hajmi jihatidan uncha katta bo'lmagan bozorlarga yo'naltirildi. Bu, kichik va o'rta tadbirkorlik tuzilmalari sonining oshishiga, ixchamlikka, harakatchanlik va tashqi muhit talablariga moslashish kabi mezonlar ahamiyatining ortishiga olib keldi. ***Radikal tarzda o'zgaruvchi iqtisodiy muhitda menejmentga oid qarashlarning tizimi XX asrning 70–80-yillarida shakllandiki***, uning diqqat markazida tashkilotni nisbatan umumiy tizimning bir qismi sifatida o'rganish yotadi va unga quyidagi belgilar xos:

1. Tashkilot – ichki va tashqi muhit omillari birligida quriladigan «ochiq» tizim tarzida.

2. Mahsulot va xizmatlar sifatiga, iste'molchilar ehtiyojlarini qondirishni nazarda tutib ish ko'rish.

3. Boshqaruvga vaziyatga qarab yondashish, firma faoliyat yuritadigan sharoitlarga moslashtirish uchun ma'qul va munosib qarorni tezlik bilan qabul qilish.

4. Qo'shimcha qiymatni qo'lga kiritishning bosh omillari – bu, tegishli bilimga ega bo'lgan odamlar, shuningdek, ulardagi salohiyatni ruyobga chiqarish sharoitlaridir.

5. Tashkilotchilik madaniyati va yangi usullarning rolini oshirishga, xodimlarni rag'batlantirishga qaratilgan boshqaruv tizimi, rahbarlikka yetakchilik uslubi.

XX asrning 90-yillarida boshqaruvda asosiy diqqat-e'tibor uning insoniy yoki ijtimoiy jihatlariga qaratila boshlandi: odamlarni mushtarak amallarga rag'batlantiruvchi menejment ularning sa'y-harakatlarini

samaraliroq qiladi; menejment madaniyat bilan uzviy bog'liq, u halollikka va insonlarga bo'lgan ishonchga asoslangan, biznesda axloq-odob menejmentning oltin qoidasi, deb e'lon qilinadi.

XXI asr boshlarida menejmentning mazmun-mohiyati quyidagi qoidalar bilan belgilanadi:

- jahon iqtisodiyotini restrukturizatsiya qilish natijasida ishsizlik darajasining o'sib borishi va u bilan bog'liq ijtimoiy muammolar;

- ish beruvchilarning talab va ehtiyojlariga javob berolmaydigan ta'lim standartlari;

- qarib borayotgan aholi tomonidan davlat va ish beruvchilar oldiga qo'yilayotgan moliyaviy talablar;

- past maoshli iqtisodiy tizimlar tomonidan raqobatning kuchayishi;

- tashkilotlar faoliyatining barcha yo'nalishlarida yangi texnologiyalarning yuqori sur'atlarda joriy etilishi;

- «an'anaviy» bozorlarni haddan ziyod to'ldirilishi;

- rivojlangan iqtisodiy tizimlar tomonidan raqobatning kuchayishi;

- raqobatbardosh muhitni aniq bashorat qilishdagi murakkabliklar;

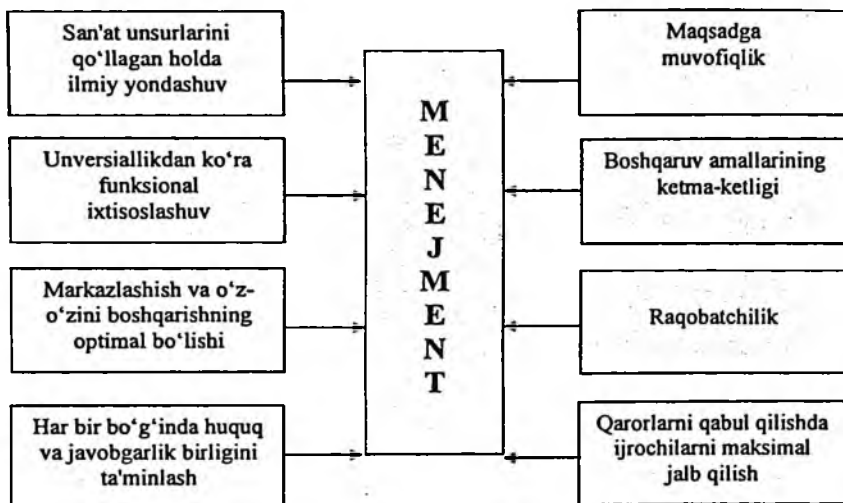
- jamiyatda ish va shaxsiy hayot o'rtasidagi muvozanatga ta'sir qiluvchi qadriyatlar tizimining o'zgarishi;

- yaxshi axborotga ega, o'z didi bo'yicha bir-biridan farq qiluvchi xaridorlar va iste'molchilar guruhlarining sonining oshib borishi.

- atrof-muhitni muhofaza qilish muammolarining tashkilotlar xulq-atvoriga ta'siri.

Globallashuv, ishchi kuchlarining turli-tumanligi va raqobat kurashining keskinlashuvi menejer faoliyatining mohiyatiga emas, shuningdek, uning xizmat pog'onasidagi siljishi marshrutlarini ham o'zgartiradi.

Zamonaviy menejment nazariyasida tashkilot muvaffaqiyatga erishish yo'lida menejerlar quyidagi menejmentning umumiy tamoyillaridan samarali foydalanishini taqozo etadi.



1.3-chizma. Menejment tamoyillari (prinsiplari).

Endi ish o'rganayotgan tashkilotga quyidagi asosiy qoidalar taklif qilinadi:

- ***uzoqni ko'ra bilish va yuqori madaniyatga ega bo'lish.*** Tashkilotda yuqori maqomlarni egallovchi menejerlar liderlik xislatlariga ega bo'lishlari, barcha xodimlar qo'llab - quvvatlaydigan kelajakni ko'ra bilishlari lozim;

- ***vakolatlarning taqsimlanishi.*** Menejerlar ishchilarni nazorat qiladigan an'anaviy model hozirgi texnologiyalar va aholi tezda o'zgaradigan global raqobat olamida samarasiz hisoblanadi. Barcha tashkiliy bo'g'inlardagi xodimlar o'rtasida vakolatlarni taqsimlash tashkilotning dinamik tarzda o'zgaruvchi tashqi muhitda faoliyat yuritishining yagona yo'lidir.

- ***yangi tuzilmalar*** – bu o'z-o'zini boshqaruvchi raqobatdosh tizimlarni ta'minlovchi turli bo'lim va boshqaruv bo'g'inlari vakillarini o'z ichiga oluvchi nisbatan tekis gorizontal tizimlardir;

• **ochiq menejment.** Ishchi komandalar muvaffaqiyatining kaliti – o‘zaro axborot almashtirishdadir. Tashkilotda ilgari yuqori rahbarlargina ega bo‘lgan, budget, daromad va xarajatlar haqidagi ma’lumotlar endi hamma uchun ochiq bo‘ladi;

• **mahsulot sifati muammosi** boshqaruvning barcha bo‘g‘inlarida, ayrim mutaxassislar vakolatlari doirasidan chetga chiquvchi markaziy masala;

• **mansab pog‘onasida o‘shish uchun yangi imkoniyatlar.** O‘rganayotgan tashkilotda menejerlar vertikal yo‘nalishga nisbatan gorizontaal yo‘nalishda ko‘proq siljiydilar. Tekis tashkilotlarda loyihalarni hayotga tatbiq qila oladigan xodimlar alohida qadrlanadi.

Xulosalar

1. Menejment inson faoliyatining, tashkilot oldida turgan maqsad va vazifalarga erishishga, resurslardan oqilona foydalanish va mehnat unumdorligini oshirishga qaratilgan universal turidir.

2. Menejment faoliyatning alohida turlari – funksiyalaridan iborat. Menejmentga doir hozirgi zamon ilmiy adabiyotida to‘rtta funksiyani ajratib ko‘rsatadilar: rejalashtirish; tashkillashtirish; rag‘batlantirish; nazorat qilish.

3. Menejment – boshqaruvda band bo‘lgan odamlar - menejerlar bilan chambarchas bog‘langan. Menejer – bu kasbiy tayyorgarlikka ega rahbardir.

4. Menejer bajaradigan ish funksiyalarga (rejalashtirish, tashkil qilish, rag‘batlantirish va nazorat qilish) yoki rollarga (A.Fayol) bo‘linishi mumkin:

- shaxslararo (boshliq, lider, bog‘lab turuvchi);
- axborot bilan bog‘liq (to‘plovchi, tarqatuvchi, vakil);

- qaror qabul qilishdagi (tashabbuskor, muammolarni bartaraf etuvchi, resurslarni taqsimlovchi, muzokaralarni olib boruvchi) (G.Minsberg);

- menejer konseptual va texnologik ko'nikmalarga hamda insoniy xislatlarga ega bo'lishi lozim;

- menejer mehnatining vertikal va gorizontal, shuningdek, texnologik kasbiy-malakaviy taqsimoti mavjud.

Menejment usullariga tashkiliy, ma'muriy, iqtisodiy va ijtimoiy-psixologik turlari kiradi.

Har qanday tashkilotda boshqaruv tizimi umumiy qoidalar, talablar va me'yorlar asosida shakllanishi va unga javob berishi prinsip deb tushuniladi.

Boshqaruvga oid qarashlarning zamonaviy tuzilishi dunyo ijtimoiy taraqqiyotidagi obyektiv o'zgarishlar ta'sirida shakllanadi. Ushbu o'zgarishlarning bosh omillari sifatida ilmiy-texnika taraqqiyoti va ilmiy ishlab chiqarish kuchlarining yuqori daraja konsentratsiyalashuvi maydonga chiqdi. Qarashlarning yangi tizimi boshqaruv prinsiplarini qayta ko'rib chiqishni taqozo etdi. Boshqaruv prinsiplarida asosiy diqqat-e'tibor insoniy yoki ijtimoiy jihatga qaratiladi. Menejment odamlarni birgalikda faoliyat yuritishga rag'batlantiradi, chunki bu holat ularning sa'y-harakatlarini samaraliroq bo'lishiga olib keladi. Menejment madaniyat bilan uzviy bog'liq, halollik va odamlarga ishonch asosida qaratiladi; axloq-odob(etika) biznesda menejmentning oltin qoidasi bo'lib hisoblanadi.

Nazorat savollari

1. Menejmentning mohiyati nimadan iborat?
2. Menejment iqtisodiy mexanizmining asosi bo'lib nima xizmat qiladi?
3. Menejmentning maqsad va vazifalarini ta'riflab bering.

4. Menejmentni qaysi asosiy elementlarga bo'lish mumkin ?
5. Menejment obyektiga nimalar kiradi?
6. Menejerning asosiy funksiyalari nimalardan iborat?
7. Menejerlarning kasbiy salohiyatiga bo'lgan qaysi talablarni Siz eng muhim, deb hisoblaysiz va nima uchun?
8. Nega menejer yuqori malaka bilan bir qatorda alohida, shaxsiy xislatlarga ega bo'lishi kerak. Ular qaysi xislatlar?
9. Menejment usullariga nimalar kiradi?
10. Menejer ega bo'lishi zarur bo'lgan ko'nikmalarni tavsiflab bering.
11. Menejmentga oid qarashlarning zamonaviy tizimi qanday?
12. Menejment prinsiplari deganda nima tushuniladi?
13. Boshqaruv fani kelajagi, XX asr menejmenti haqida o'zingiz o'qigan maqolalar, ilmiy nashrlar asosida qisqacha rezyume tayyorlang.

Seminar mashg'uloti uchun savollar

Umumiy menejment fanining predmeti va vazifalari: menejment tushunchasi, menejment tadqiqoti, boshqaruv funksiyalari, boshqaruv maktablari. Menejment obyektlari. Menejerlar va ularning roli. Boshqaruvga zamonaviy qarashlar. Menejment usullari. Menejment tamoyillari. XXI asrning boshlarida menejmentning mazmun-mohiyati.

II BOB. XALQARO MENEJMENT MAKTABLARI VA BOSHQARISHGA OID YONDASHUVLAR

- 2.1. Menejment maktablarining ahamiyati.**
- 2.2. Menejment maktablarining tavsiflari.**
- 2.3. Tashkilotni boshqarishga oid yondashuvlar.**

Tayanch iboralar:

Boshqaruv davrlari, menejment maktablari, ilmiy boshqaruv, mikroxonometr, mumtoz boshqaruv, insoniy munosabatlar, ijtimoiy tizimlar, zamonaviy boshqaruv, boshqaruvning jarayonli, tizimli, vaziyatli yondashuvlar.

2.1. Menejment maktablarining ahamiyati

«Menejment» tushunchasining ilm-fan olamida paydo bo'lishi iqtisodiy sohada bozor prinsiplarining shakllantirilishi bilan bog'liq. Darhaqiqat, mazkur ilmiy tushuncha XX asrning oxirlarida ilk bora tilga olinadi. Lekin tarixiy nuqtayi nazardan qarab ko'rsak, keng ma'noda oladigan bo'lsak, bashariyatning uzoq o'tmishidanoq boshqaruvchilik ma'lum faoliyat turi sifatida mavjud bo'lganini e'tirof etishga to'g'ri keladi.¹⁰

Boshqaruv ta'limotlarining kurtaklari va rivojlanish bosqichlarini quyidagi davrlar bo'yicha e'tirof etiladi:¹¹

I davr— qadimgi davr. (er. avval 9–7-ming yil. – XVIII asr davo-mida uzoq vaqt shakllanib kelingan) Masalan, *Qadimgi Misr va Shumer, Mesopotamiya, Yunoniston davlatlarining paydo bo'lishi; o'rta asrlarda markazlashgan davlatlar rivojlanishi; mashhur*

¹⁰Д.Рахимова ва бошқалар. Менежмент. Ўқув қўлланма. – Т.: Академия, 2003 йил.

¹¹Интернет ресурслари.

namoyondalari sifatida *Xammurapi, Navuxodonosor II, Sokrat, Aflotun, A. Makedonskiy, Abu Nasr Forobiy, Amir Temur, Nikolo Makiavelli* kabi shaxslarning boshqaruvga oid ta'limotlari misol bo'la oladi.

II davr – industrial davr (1776–1890); *A.Smit, R.Ouen, Ch.Bebbidj* va boshqalar. Sanoatlashtirish davrida mutafakkirlar asosan mehnat unumdorligi, boshqaruvni ratsionallashtirish masalalariga qaratilishi.

III davr – tizimlashtirish davri (1856–1960); *F.Teylor, A.Fayol, G.Emerson, E.Meyo, A.Maslou* va boshqa vakillar bilan menejment fan sifatida shakllanishi va maktablar bo'yicha rivojlanishi.

IV davr – axborot davri (1960 – hozirgi vaqtgacha); Menejment bu davrda *miqdoriy maktab, tizimli va vaziyatli yondashuvlar* sifatida shakllanishi va hozirgi paytgacha rivojlanib kelishi.

Boshqaruvning real voqelikning soddalashtirilgan nazariy in'ikosi asosida shakllangan modeli, boshqaruv jarayonining butun murakkabligini tushunib yetish imkonini beradi va ko'rilayotgan muammo xususida muqobil nuqtayi nazarlar mavjudligini ko'zda tutadi¹².

Menejmentga oid amaldagi boshqaruv modellari tegishli maktablar vakillari tomonidan taklif qilinadi (2.1-jadval). Hech qaysi model vujudga kelayotgan muammolarni to'raligicha hal qilolmaydi. Shuning uchun, amaliyotda menejerlarga ular orasidan eng qimmatli va eng ma'qullarini tanlab, birlashtirib foydalanishga o'rganish tavsiya etiladi. Boshqaruvning turli maktablar va yondashuvlar bilan bog'liq modellari bevosita yoki bilvosita menejerlar faoliyatini yo'naltirib turadi. Ularning tabiati haqida tasavvur hosil qilish uchun ehtimoliy nuqtayi nazarlarning mumkin qadar keng doirasi va ularning har birining menejment jarayoniga qo'shadigan hissasi bilan yaqindan tanishish lozim.

¹² Менеджмент. Практикум: учеб. пособие/ Р. А. Набиев, Т. Ф. Локтева, Е. Н. Вахромов. — М.: Финансы и статистика, 2018.

2.1-jadval

Menejment maktablarining tasniflanishi

Maktablar	Ilmning rivojlanishi	Yirik namoyondalari	Tashqi muhit
Mumtoz maktab (ilmiy boshqarish va ma'muriy maktablar)	Ilmiy boshqarish, nazorat tizimi, xronometraj, mehnat harakatini o'rganish, boshqarish funksiyasi, ma'muriy nazariya va h.k.	G. Gant (1908), F. Teylor (1911), F. va L. Gilbert (1911), A. Fayol (1916), Dj. Muni (1931), L. Urvik (1943) i dr.	Tashkilotlar hajmining o'sishi, tovar bozorlarining hajmini o'sishi, birinchi jahon urushi, iqtisodiy depressiya, postindustrial inqilob, menejerlar ta'sirining o'sishi
Xatti-harakatlar maktabi (insoniy munosabatlar va ijtimoiy tizimlar maktablari)	Aniq individning xususiyatlarini hisobga olish, mehnat motivatsiyasi, professional menejerlar, yaxlit boshqarish va h.k.	E. Meyo (1945), P. Druker (1945), M. Veber (1947), A. Maslou (1960)	Ikkinchi jahon urushi, kasaba uyushma tashkiloti ta'sirining o'sishi, menejerlarni tayyorlashga bo'lgan ehtiyoj.
Boshqaruv ilmi maktabi	Operatsiyalar tadqiqoti, model-lashtirish, o'yinlar nazariyasi, qarorlar nazariyasi va h.k.	N. Viner (1949), G. Saymon (1955), D. Mak-Gregor (1960), I. Ansof (1965), L. Kantorovich (1976) va boshqalar.	Korporatsiyalar hajmining o'sishi, ishlab chiqarishning tushib ketishi, harbiy sanoat kompleksining rivojlanishi
Boshqaruvga tizimli yondashuv (vaziyatli, marketingli va h.k.)	Dinamik atrof- muhit ta'siri, matritsaviy ishlanmalar, ijtimoiy javobgarlik, tashkiliy o'zgarishlar, axborot tizimi va h.k.	D. Tompson (1967), P. Lorens (1967), V. Ouchi (1975), G. Minsberg (1973), R. Styuart (1976), M. Porter (1980) va boshqalar	Kengayayotgan (global) iqtisodiyot, kosmik raqobat, yuqori texnologik mahsulotlar, yuqori malakali mutaxassis-lar sonining o'sishi

2.2. Menejment maktablarining tavsiflari

Ilmiy boshqaruv maktabi

Menejment sohasida birinchi jiddiy tadqiqotlar ilmiy boshqaruv maktabi vakillari tomonidan o'tkazilgan. Bu maktabning asoschisi bo'lib amerikalik injener-mexanik Frederik Uinslouv Teylor (1856-1915 yy) hisoblanadi, uning izdoshlari va tarafdorlari – Frenk va Lilian Gilbretlar, Genri Gant, Marks Veber, Genri Forddir.

F.Teylor fikricha, menejmentning prinsipial obyekti – bo'lib, ish beruvchi va har bir yollangan ishchining birgalikdagi farovonligini maksimal darajada kafolatlash hisoblanadi. Bunday uyg'unlikka ishchilar uchun maksimal mehnat unumdorligini ta'minlaydigan qulay sharoitlarni yaratish, menejmentning eng birinchi vazifasi – mehnat jarayoni ustidan nazorat o'rnatish vositasida erishiladi. Bajariladigan ish hajmini tahlil qilish va uning asosiy komponent (tarkibiy qism)larini aniqlash ilmiy boshqaruv uslubiyatining birinchi bosqichi bo'lgan. Masalan, F.Teylor, odam turli andozadagi belkurak (lopata)lar yordamida ko'tarishi mumkin bo'lgan temir rudasi yoki ko'mirning miqdorini sinchiklab o'lchagan va rudaning eng ko'p miqdori og'irligi 21 funtgacha (1 funt – 400 gramm) bo'lgan belkurak bilan irg'itishini aniqlagan¹³. F.Teylorga ko'ra, ishlab chiqarish ustidan nazorat o'rnatish va uni oldindan ko'ra bilish imkonini oshirish quyidagi prinsiplarga asoslanishi kerak:

- muayyan topshiriqni bajarishning eng yaxshi usulini aniqlash uchun ilmiy modellardan foydalanish, «yangi xodimlar uchun» eski qoidalardan voz kechish;
- muayyan ish uchun zarur bo'lgan jismoniy sifatlarga va aqliy qobiliyatga ega ishchilarni jiddiy tarzda tanlab olish;
- ishchi belgilangan proseduralarga aniq rioya qilishi imkoniga ega bo'lishi uchun uni tayyorlash, o'rgatish va undagi qobiliyatlarni rivojlantirish;

¹³ Зайнутдинов Ш.Н. Менеджмент: Учебник. – Т.: Издательско-полиграфический творческий дом имени Чулпана, 2011. -320 с.

- ishning farmoyishlarga muvofiq bajarilishini kafolatlaydigan moliyaviy rag'batlar;

- ishni rejalashtirish va tashkil etish mas'uliyati xodimga emas, balki menejer zimmasiga yuklatiladi.

Bularning hammasi rahbarlarga bajarilishi mumkin bo'lgan ishlab chiqarish me'yorlarini belgilash va bu me'yorlarni oshirib bajarganlarga qo'shimcha haq to'lash imkonini beradi. Ko'p ishlaganning ko'p haq olishi ushbu yondashuvning tarkibiy qismi hisoblanadi.

Ilmiy boshqaruv, shuningdek, boshqaruvning fikrlash va rejalashtirish funksiyalarini, ishni real bajarishdan, ya'ni boshqaruv funksiyasini ishlab chiqarish funksiyasidan ajratish zaruriyatini himoya qildi. Unga ko'ra, ishlab chiqarish funksiyasini maxsus tayyorgarlikka ega bo'lgan odamlar bajarishi kerak.

F.Teylor g'oyalari 1920–1930-yillar iqtisodiyotida keng yoyildi. Uning usullari mehnat unumdorligini oshirish, malakali xodimlarni kam malakalilari bilan almashtirish imkonini berdi, mehnatni rejalashtirish usullarini ishlab chiqishga yordam berdi. F.Teylor, nazariyasining amaliy davom ettiruvchisi G.Ford bo'lgan. Uning zavodlarida joriy qilingan konveyer liniyasi avtomobilni yig'ish vaqtini 700 daqiqadan 93 daqiqagacha qisqartirish imkonini yaratdi.

Frenk va Lilian Gilbretlar(1868-1924 va 1878-1972 yy.) ilmiy menejment rivojiga katta hissa qo'shdilar.

Gilbretlar «mikroxronometr» deb atalgan asbobni ixtiro etdilar va unda turli operatsiyalarni tadqiq qilishda foydalandilar. Ular, ishlab chiqarish jarayonini mikrojarayonlarga bo'lgan holda, muayyan operatsiyalar chog'ida qanday harakatlar bajarilishini o'rgandilar. Ularning tahliliga binoan har qanday ortiqcha harakatlar istisno qilinadi. Masalan, g'isht terishda harakatlar soni 18 tadan 4,5 gacha qisqaradi. Mazkur harakatlarni ular terblig, deb atashgan.

Olimlar, shuningdek, ishchilarni, mehnatni tashkil qilishning to'g'ri usullariga o'rgatishga doir tegishli metodikani taklif etdilar. Lilian Gilbert menejmentning psixologik jihat (aspekt)lariga katta ahamiyat bergan. U,

mehnatni qat'iy ilmiy asosda tashkil etganda, odamlar o'zlaridagi salohiyat(imkoniyat)dan to'la foydalana oladilar va o'z shaxsiga hurmat va muvaffaqiyatdan qoniqish hissini qo'lga kiritadilar, deb hisoblagan.

Frenk va Lilian Gilbretlar, vaqt va harakatga oid tadqiqotlar natijalari va, albatta, ilmiy menejmentning barcha apparati bilan tanishish ishchilarning ruhiy holati ko'tarilishiga ko'maklashadi, ularga muqarrar ravishda moddiy foyda keltiradi, deb o'ylaganlar. Bu esa, tashkilot rahbarlari o'z xodimlari farovonligi haqida g'amxo'rlik qilayotganini, xodimlar bo'lsa, rahbarlar buyruqlariga so'zsiz itoat etib, to'g'ri va oldindan bashorat qiladigan usullar bilan mehnat qilishlarini ko'rsatgan bo'lar edi¹⁴.

Ilmiy boshqaruv konsepsiyasi, shu tarzda, bilimlar va ilmiy tadqiqotlarning alohida mustaqil sohasiga aylandi. Birinchi marta amaliyotchi-rahbarlar va olimlar, ilm-fan va ishlab chiqarishda foydalaniladigan usullar va yondashuvlarni, tashkilot oldida turgan maqsadlarga erishish chog'ida hosil qildilar.

Mumtoz (ma'muriy) boshqaruv maktabi

Mazkur maktabning asoschisi deb, fransuz olimi va amaliyotchisi *Anri Fayol* (1841–1925)ni hisoblaydilar¹⁵. U ko'mir qazib olish bo'yicha yirik fransuz kompaniyasiga rahbarlik qilgan, iste'foga chiqqach, o'zining boy amaliy tajribasini umumlashtirishga qaror qilgan.

Asosiy diqqat-e'tiborni ishlab chiqarish tizimlariga qaratgan F.Teylordan farqli o'laroq, A.Fayol tashkilot uchun menejment prinsiplarini yaxlit tarzda ishlab chiqdi (2.2-jadval).

¹⁴ История менеджмента: учеб. пособие / под ред. Д. В. Валевого. - М.: Инфра-М., 2007.

¹⁵ Мескон Майкл. Основы менеджмента.: пер. с англ. (общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко). — М.: Дело, 2006.; Дафт Ричард Л. Менеджмент: пер. с англ. С. Жильцов. - 6-е изд. - СПб.: Питер, 2008.

2.2-jadval

A.Fayolning asosiy boshqaruv prinsiplari

Prinsipning nomlanishi	Prinsipning tavsifi
1. Mehnat taqsimoti	Xodimning diqqat-e'tibori alohida olingan tor vazifada jamlanadi, shu yo'l bilan ishni bajarish malakasi va darajasi ortadi.
2. Hokimlik (vlast)	Buyruq berish huquqi va natijalar uchun mas'ullik
3. Intizom	Ishchilar va menejerlarning tashkilotda mavjud qoidalar hamda kelishuvlarni hurmat qilishga asoslangan holda bir-birini aniq va ravshan tushunishi
4. Yakka farmoyish berish	Farmoyish (buyruq)ni faqat bitta rahbar beradi va hisobot faqat bitta rahbarga beriladi.
5. Yakka rahbarlik qilish	Yagona maqsadlarga erishishda yagona rahbar va yagona reja
6. Umumiy manfaatlarga shaxsiy manfaatlarni bo'ysunishi	Menejerni mohirligiga bog'liq holda adolatli boshqarish orqali shaxsiy maqsadlar qondirilib tashkilotdagi maqsadlarga erishish kerak.
7. Xodimlarni taqdirlash	To'lov haqi insonlarni mehnatga rag'batlantirishi kerak
8. Markazlashish	Markazlashish yoki aksincha markazdan uzoqlashishni shunday tashkil etish kerakki, yuqori natijadan kelib chiqishi lozim.
9. O'zaro hamkorlik zanjiri	Rahbarlardan qo'l ostidagi xodimlarga beriladigan buyruqlarga rioya qilish zanjirlarining aniq qurilishi
10. Tartib	Barcha tashkilotda xodim o'z o'rnini bilishi kerak.
11. Tenglik	Ishchilarga odilona va yaxshi munosabatda bo'lish
12. Xodimlar barqarorligi	Kadrlar barqaror vaziyatda bo'lishlari lozim.
13. Tashabbuskorlik	Menejerlar qo'l ostidagi xodimlarni rag'batlantirishi, g'oyalar berishi kerak.
14. Hamjihatlik ruhi	Birlik va mushtarak amallar ruhini yaratish, ishning brigada shaklini rivojlantirish

Mazkur prinsiplar ikki asosiy jihatga taalluqli bo'lgan. Ulardan biri – tashkilotni boshqarishning oqilona tizimini ishlab chiqish edi. A.Fayolning boshqaruv nazariyasiga qo'shgan bosh hissasi shundan iborat edi-ki, u, boshqaruvni, rejalashtirish va bashorat qilish, tashkil etish va rahbarlik qilish, muvofiqlashtirish va nazorat etish kabi bir-biri bilan o'zaro bog'liq bir necha funksiyalardan iborat universal jarayon sifatida ko'rgan.

Mumtoz prinsipning ikkinchi toifasi tashkilot tuzilmasi va xodimlarni boshqarishga tegishli bo'lgan. Bu prinsiplarning eng mashhuri – yakkahokimlik prinsipidir.

A.Fayol o'zining biznesdagi muvaffaqiyatlari shaxsiy xislatlari tufayli emas, balki ko'proq, o'zi ishlab chiqqan boshqaruv usullarining natijasi, deb hisoblagan.

F.Teylordan farqli o'laroq, A.Fayol funksional xodimlarga ma'muriy huquqlar berish zaruriyatini inkor etgan va birinchi marta, rahbarlik qilish huquqiga ega bo'lmagan holda kelajakka tayyorgarlikni amalga oshirishi lozim bo'lgan shtablarni yaratish zaruriyatini ko'rsatgan. Katta diqqat-e'tiborni u bashorat qilishga qaratgan¹⁶.

Mumtoz menejment nazariyasi o'zining keyingi rivojini G.Emerson, L.Urvik, M.Veber asarlarida topdi.

G.Emerson boshqaruvning quyidagi prinsiplarini ifodalab berdi:

- boshqaruvning aniq maqsadi;
- mavqe(pozitsiya)larni tanlashda istiqbolni hisobga olish;
- salohiyatli maslahat;
- intizom;
- xodimlarga nisbatan odilona munosabat;
- dispatcherlik;
- me'yorlar jadvali;
- mehnat sharoitini normallashtirish;

¹⁶ Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3- изд.- СПб Питер, 2009.- 608с.

- me'yorlashtirilgan mehnat;
- yozma ko'rsatmalar;
- ishlab chiqarish natijalariga ko'ra mukofotlash.

G.Emerson, ilk bor, tashkilot va boshqaruv vazifalarini hal qilishga kompleks yondashish lozimligini ko'rsatdi. Boshqaruv samaradorligi tushunchasini sarflangan xarajatlar va boshqaruv jarayoni natijalari o'rtasidagi maksimal nisbat, deb izohladi.

L.Urvik A.Fayolning asosiy qoidalarini davom ettirdi va chuqurlashtirdi, rahbarning muvofiqlashtirish, hisobot va budjet tuzishga oid vazifalarini to'ldirdi. Asosiy diqqat-e'tiborini L.Urvik boshqaruv prinsiplarini ishlab chiqishga qaratdi va ularni quyidagi tarzda ifodalab berdi:

- odamlar shaxsiy xislatlarining tashkiliy tuzilmaga mosligi;
- maxsus va bosh shtablarni tuzish;
- huquq va mas'uliyatni taqqoslash;
- nazorat ko'lam (diapazoni);
- ixtisoslashish;
- aniqlik va ravshanlik.

M.Veber urg'uni tashkilotdagi rahbarlik tuzilmasi muammolarini o'rganishga qaratib, boshqaruvni tashkil etishning quyidagi tiplarini ajratgan:

- xarizmatik tip (rahbar favqulodda, noyob xislatlarga ega);
- an'anaviy tip (xarizmatik tipdan vujudga keladi);
- ideal (byurokratik) tip (rahbarlikning maxsus bo'linishiga asoslanib, rahbarga lider bo'lish imkonini ta'minlaydi).

Shunday qilib, mumtoz maktab vakillari ishlarni bajarishning muayyan majburiy tizimini yaratish prinsiplari, tavsiyalari va qoidalarini ishlab chiqishga urinishgan. Ular, shuningdek, klassik va fizik qonunlar kabi, tizim va insonga bog'liq bo'lmagan holda amal qiluvchi prinsiplarni yaratish mumkin, deb hisoblaganlar.

«Insoniy munosabatlar» maktabi

Asosiy diqqat e'tiborni bu maktab inson omilini hisobga olishga va jamoada tegishli psixologik muhitni yaratishga qaratgan. Maktab o'z asoschisi bo'lib Elton Mayo kutmagan natijaga olib keldi: mehnat unumdorligi nafaqat ish sharoitlari va ma'muriyat sa'y-harakatlariga, balki ishchilar orasidagi psixologik va ijtimoiy muhitga ham bog'liq ekan (noformal kichik guruhlarda).

Boshqaruv amaliyotida guruhning ijtimoiy xususiyatlarini aniqlash va ulardan psixologik jihatdan foydalanish imkonini beruvchi yondashuv va usullarni qo'llash lozim:

- ishchilarni rejalashtirish va me'yorlashtirishga jalb qilish;
- kasblarni birlashtirish, ommaviy ishlab chiqarishdan voz kechish;
- boshqaruv tizimi xodimlari mehnatini takomillashtirish.

Biroq, E.Mayo «mas'uliyatning taqsimlanishi» tamoyiliga haddan ortiq baho bergan. Unga ko'ra: tashkilotning quyi pog'onalari yuqoriga ma'muriyatchilik va faoliyatni muvofiqlashtirish funksiyalarini yuborsa, yuqori pog'onalar pastga u yoki bu ishlarni bajarish huquqini beradilar.

Qo'l ostidagi xodimlarning imkoniyatlarini yaxshi bilgani holda, rahbar, qarorlar qabul qilish huquqini tashkilotning quyi bo'g'inlariga berishi, hal qilinishi uchun o'zi tomonidan qaysidir harakatlar kerak bo'lgan masalalar bo'yicha xodimlari fikrlariga doimo quloq solishi lozim.

Mazkur maktab vakillari ijtimoiy muammolar bitta korxona doirasida yechilishi mumkin, deb hisoblaganlar. Lekin insoniy munosabatlar konsepsiyasi tarafdorlari fikricha, bunda tadbirkorlar, ishchilar, kasaba uyushmalari, liderlar o'rtasidagi mafkuraviy qarama-qarshiliklar va manfaatlardagi farqlar yetarlicha baholanmaydi va shu sababli, industrial munosabatlardagi muhim omil nazardan chetda qoladi: tashkiliy munosabatlar, korxona tuzilmasi va yig'indisi insoniy munosabatlar mohiyatini belgilovchi ijtimoiy-siyosiy va iqtisodiy omillarning hal qiluvchi rolini ko'rmaydilar. Va, oqibatda, ishlab chiqarish munosabatlari sohasidagi ziddiyatlarni yetarlicha baholamaydilar. Manfaatlar uyg'unligi

to'g'risida noto'g'ri xulosa qilinadi, tadbirkorlarga afzal munosabatda bo'lish, kasaba uyushmalarining kelib chiqishi xususida tor qarashlar, ma'muriy hokimiyatni mustahkamlash muammolariga haddan ziyod diqqat-e'tibor vujudga keladi.

«Ijtimoiy tizimlar» maktabi

Ilgari shakllangan maktablardagi tadqiqotlarning asosiy kamchiligi, ya'ni boshqaruv muammolarini o'rganishda kompleks yondashuvning yo'qligi – yangi yo'nalishning paydo bo'lishiga sabab bo'ldi.

«Ijtimoiy tizimlar» maktabi, eng avval, «insoniy munosabatlar» maktabining tashkilot muhitiga ta'sir etuvchi nuqtayi nazarlari va ishlanmalaridan foydalandi. Ularga muvofiq, tashkilotda inson ijtimoiy yo'naltirilgan, turli ehtiyojlarga ega maxluq sifatida ko'rildi.

Bu maktab boshidan, tashkilotni bir-biri bilan bog'liq, bir-biriga o'zaro ta'sir qiluvchi omillarning murakkab majmui, tashkilotdagi odamni esa, shu omillarning biri sifatida qaragan.

Bunda inson va korxona ehtiyojlari, ushbu oqim vakillari fikricha, biri-biriga mos kelmaydi.

Maktab, tashkilotda ziddiyat bo'lishini uning tabiatidan kelib chiqadigan hodisa, deb hisoblaydi va asosiy vazifa sifatida ziddiyatlar kuchini kamaytirishni ko'radi. U, tashkilotning eng umumiy shakllarini tadqiq qiladi. Biroq mazkur maktab tarafdorlari, ijtimoiy-ishlab chiqarish munosabatlarini ishlab chiqarish jarayonini tashkil qilish bilan tenglashtirib, xatoga yo'l qo'yadilar. Boshqaruv mohiyatini o'rganishga nisbatan bunday yondashuvlar mazkur yo'nalishning butun metodologiyasining asossizligiga olib keladi, chunki bozor munosabatlariga tayangan jamiyatda odamlar o'rtasidagi munosabatlar asosini ishlab chiqarish jarayonini tashkil qilish emas, balki iqtisodiy munosabatlar tashkil etadi.

Zamonaviy boshqaruv ilmi maktabi

Boshqaruv ilmi(fani)da aniq fanlar usullari va ilmiy apparatini joriy etishga bo'lgan intilish bilan tavsiflanadiki, bu narsa boshqaruv vazifalarini hal qilish uchun matematik apparatdan foydalanishda namoyon bo'ladi.

Ushbu maktabning yorqin vakili R.Akroffdir. Boshqaruv ilmi (fani) maktabining shakllanishi kibernetikaning vujudga kelishi va unga oid tadqiqotlar bilan bog'liq. Uning rivojlanishi ikki yo'nalishdan iborat:

- matematik modellash. Boshqaruvga doir qarorlar nazariyasi;
- tizimli texnikaning yaratilishi.

Hozirda boshqaruvga doir qarorlar nazariyasi sohasidagi tadqiqotlar:

- jarayonlarni matematik modellash usullarini qaratish;
- statistika nazariyasini qo'llagan holda qarorlar qabul qilish algoritmlarini tuzish;

- iqtisodiy hodisalarning amaliy va abstrakt mavhum matematik modellarini ishlab chiqish ustida olib borilmoqda.

XXI asr nuqtayi nazaridan boshqaruvga yondashuvlardan kelib chiqqan holda menejment maktablarini quyidagi ko'rinishda ifodalash ham mumkin.

2.3. Tashkilotni boshqarishga oid yondashuvlar

Boshqaruv jarayonli yondashuv

Boshqaruv tafakkurida katta burilish yasagan bu konsepsiya hozirgi vaqtda ham dolzarb hisoblanadi. Jarayonli yondashuv ilk bor klassik boshqaruv maktabi tarafdorlari tomonidan taklif qilinib, ular ushbu yondashuvdan boshqaruv funksiyalarini ta'riflashda foydalanishgan. Biroq ular bu funksiyalarni bir-biriga bog'lamagan tarzda o'rganishgan. Jarayonli yondashuv, mumtoz yondashuvdan farqli o'laroq, boshqaruv funksiyalarini o'zaro bog'liqlikda tavsiflaydi.

Boshqaruv bir-biri bilan o'zaro bog'liq uzluksiz harakatlar seriyasidan tashkil topgan jarayon sifatida ko'riladi. Har biri o'zi jarayon bo'lgan bu harakatlar korxona muvaffaqiyati uchun juda muhimdir. Har bir boshqaruv funksiyasi o'zaro bog'liq harakatlar seriyasidan iborat bo'ladi.

Boshqaruv jarayoni – bu quyidagi o'zaro bog'liq funksiyalar, demakdir: *rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya va nazorat* qilish.

Rejalashtirish funksiyasi, o'z mohiyatiga ko'ra, quyidagi uchta savolga javob beradi:

1. Hozirgi vaqtda tashkilot qayerda joylashgan.
2. Tashkilot qay tomonga qarab harakat qilmoqda?
3. Va u bu narsani qay tarzda bajarmoqda?

Rejalashtirish – bu, tashkilot umumiy maqsadlariga erishish yo'lida uning barcha a'zolari sa'y-harakatlarining yagona yo'nalishini ta'minlaydigan usullardan biridir. Rejalashtirish – uzluksiz jarayon bo'lib, bu narsa tashkilotdagi muhitning noaniqligidan kelib chiqadi.

Tashkil etish – bu korxona maqsadlariga samarali erishishi uchun yaratilgan qandaydir – bir tuzilmadir. Bu, avvalo, tashkilotning boshqaruv bo'g'inlari va funksional sohalarga bo'linishidir.

Motivatsiya – shundan iboratki, unga ko'ra tashkilot a'zolari o'z ishini o'zlariga yuklatilgan vazifalar va rejaga muvofiq bajarishi kerak bo'ladi.

Nazorat – bu, tashkilot haqiqatdan ham o'z maqsadlariga erishayotganini aniqlash jarayonidir.

Boshqaruvga oid nazoratning uchta jihati mavjud standartlarni belgilash, haqiqatda erishilgan narsani o'lchash va standartlardan chetga chiqish holatlarini bartaraf etish (agar shunday holatlar bo'lsa).

Barcha to'rtta funksiya: rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya va nazorat qilish – ikkita umumiy tavsifga ega: ularning hammasi qarorlar qabul qilishni va kommunikatsiyani taqozo etadi.

Samarali qarorlar qabul qilish uchun bo'lgan asosiy talab – unga munosib axborotning mavjudligidir. Bunday axborot olishning yagona yo'li bo'lib kommunikatsiya (aloqa vositalari) hisoblanadi.

Kommunikatsiya – bu, ikki yoki undan ortiq odamlar o'rtasida axborot almashuvidan iborat. Odamlar orasidagi munosabatlarning mustahkamligi va sifatli shaxslararo aloqalarning qay darajada aniq va halol bo'lishiga bog'liq bo'ladi.

Boshqaruvda tizimli yondashuv

Tizimlar nazariyasi birinchi marta aniq fanlarda va texnikada qo'llanilgan. 1950-yillar oxirlarida bu nazariyaning boshqaruvda qo'llanilishi boshqaruv ilmiy maktabining eng muhim yutug'i bo'ldi. Tizimli yondashuv tashkilot va boshqaruvga oid fikrlash tarzida, boshqaruvchilar uchun qandaydir qo'llanma yoki prinsiplarning yig'indisi emas.

Tizim – bu, har biri butunlik (yaxlitlik) tavsifiga o'z hissasini qo'shadi digan o'zaro bog'liq qismlardan iborat yaxlitlikdir. Tashkilotlarning ikki xil tipi mavjud: yopiq va ochiq tiplar. Yopiq tizim qattiq belgilangan chegaralarga ega, uning amal qilishi atrof-muhitga bog'liq emas.

Ochiq tizim tashqi muhit bilan o'zaro aloqada ekanligi bilan tavsiflanadi. Barcha tashkilotlar – ochiq tizimlardir. Mazkur tizim menejmentning asosiy muammosi – tashkilot faoliyatini ta'minlab turadigan pul mablag'lariga, tashqi muhit sharoitlariga tobeligidadir.

Tizimli yondashuv tashkilotlar muammolarini tushunib yetish, axborot olish va uzatish jarayonlarini, o'zgarishlarni va muqobil aloqani aniqlash imkonini beruvchi sxemani taklif etadi. U, tashkilotlar va tashqi muhit orasidagi munosabatlarga urg'u beradi: tashkilot tashqi muhit ehtiyojlarini qondirish hisobiga o'zini qo'llab-quvvatlab turadigan imkoniyatlarni qo'lga kiritadi. Ushbu aloqalarni saqlab turish menejmentning vazifasi hisoblanadi. Muqobil aloqa tizim ishi haqidagi ma'lumotlarga

taalluqlidir. Boshqaruvda muqobil aloqa tuzatib turuvchi harakatlarni bajarish imkonini beradi.

Tashqi muhit ta'sirini hisobga olishdan tashqari, tizimli yondashuv o'ta soddalashtirishlardan qochish imkonini ham yaratadi; chunki tizimlar o'rtasidagi aloqalarni ajratib ko'rsatadi va bir tizimning ikkinchisiga ta'sirining ehtimoliy oqibatlari haqida menejmentni ogohlantiradi.

Tizimlar nazariyasining turlaridan yana biri – ijtimoiy-texnik tizim konsepsiyalaridir. Uni ishlab chiqishda asosiy hissani 1950-yilda Tevistok insoniy munosabatlari institutidan Erik Trist va Ken Belfort qo'shdilar (London). Mazkur olimlarning eng mashhur tadqiqoti bo'lib, Buyuk Britaniya ko'mir sanoatida ko'mir qazib olishni mexanizat-siyalashga doir urinishlarning tahlili hisoblanadi.

Bu tadqitot shuni tasdiqladiki, tashkilot moddiy texnologik va ijtimoiy birikmasidan iborat ijtimoiy-texnik tizimdir (odamlar, munosabatlar, konstitutsion yo'l-yo'riqlar).

Ijtimoiy tizim biznesning insoniy jihatlarini qamrab olsa, texnik tizim mashina va axborot tizimlari, shuningdek, tashkilotlar foydalanadigan mehnat vositalari bilan bog'langan bo'ladi.

Tizimlar nazariyasining umumiy mazmun-mohiyati shundan iboratki, boshqaruvning har qanday tizimini ishlab chiqishda, uning ayrim elementlari o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni hisobga olish lozim.

Boshqaruvga vaziyatli yondashuv

Ochiq tizimlarga mansub korxonalarga nisbatan yondashuvning keyingi rivoji – bu, vaziyatli yondashuvdir. Uni yaratishda Dj.Vudvord), T.Berns (Buyuk Britaniya) va P.Lorens, Dj.Lorg (AQSH) kabi olimlarning hissasi kattadir. Mazkur yondashuvning asosiy jihati – korxona ichki tuzilmasi va undagi jarayonlarning tashqi dunyo sharoitlariga moslashishidir, bunda tashkilot tuzilishiga oid qarorlar qabul

qilish chog'ida rahbarlar nazarda tutishi kerak bo'lgan vaziyatli omillar ko'rib chiqiladi¹⁷.

Vaziyatli yondashuv tashkilot maqsadlariga samarali erishish uchun aniq usul va konsepsiyalarni muayyan vaziyatlar bilan bog'lashga harakat qiladi. Vaziyatli yondashuv metodologiyasini to'rt oqimli jarayon sifatida taqdim etish mumkin:

1. Rahbar kasbiy boshqaruvning o'z samaradorligini ko'rsatgan vositalari bilan tanish bo'lishi lozim. Bu, boshqaruv jarayonining barcha jihatlarini, rejalashtirish, tashkilotchilik, motivatsiya va nazorat qilish usullarining, qarorlar qabul qilish, guruhdagi xulq-atvor dinamikasi hamda rahbarlik uslublarning samaradorligini ko'zda tutadi.

2. Boshqaruv konsepsiyalari va metodikalarining har biri aniq vaziyatda qo'llanilayotganda o'zining kuchli va zaif tomonlariga yoki qiyosiy tavsifiga ega bo'ladi. Rahbar, u yoki bu konsepsiya yoki metodikani qo'llashning ijobiy va salbiy oqibatlarini oldindan ko'ra bilishi zarur.

3. Rahbar vaziyatni to'g'ri talqin qila olishi, ushbu vaziyatdagi eng muhim omillarni aniqlay olishi va ularning o'zgarishi qanday samara berishi mumkinligini hisobga olib bilishi kerak.

4. Rahbar eng kam salbiy natija beradigan aniq usullarni aniq vaziyatlarda foydalanish chog'ida eng kam nuqsonlarga ega bo'lgan usullar bilan bog'lay olishi lozim.

Vaziyatli yondashuvdagi muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizliklar ko'pincha o'zgaruvchan vaziyatlarni hamda ularning ta'sirini belgilaydigan uchinchi qadamda namoyon bo'ladi. Agar ular to'g'ri belgilanmasa (aniqlanmasa), boshqaruvda, qo'llanilayotgan usul ham istalgan natijani bermaydi. Bu kabi o'zgaruvchan vaziyatlar yetarli darajada ko'pdir. Shunday nazariyalar mavjudki (masalan, liderlikka oid vaziyatlar

¹⁷ Друкер Питер. Ф. Практика менеджмента: пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.; Мескон Майкл. Основы менеджмента.: пер. с англ. (общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко). — М.: Дело, 2004.

haqidagi nazariyalar), ularning umuman tashkilotga va uning alohida elementlariga bo'lgan ta'siri aniqlangan.

Mazkur yondashuvning keyingi rivojida turtki bo'lib T.Piters va R.Uotermanning mashhur ishi xizmat qildi. Uning asosini Mak Kinzi maslahat kompaniyasining tadqiqotchilik loyihasi natijalari tashkil etadi.

Mualliflar, o'z hisoblariga ko'ra, eng yaxshi boshqariladigan qirq uchta amerika kompaniyalarining muvaffaqiyati sabablarini e'lon qildilar va tashkilot muvaffaqiyatini oldindan belgilaydigan 8 ta o'zgarib turuvchi elementni ajratib ko'rsatdilar:

- harakatga moyillik;
- iste'molchiga yaqinlik;
- mustaqillik va uddaburonlik (tashabbuskorlik);
- unumdorlik, ya'ni odamlarni mehnat unumdorligining bosh manbai sifatida ko'rish;
- boshqariladigan narsani yaxshi bilish;
- bilmagan narsa bilan shug'ullanmaslik;
- oddiy tuzilma va kam sonli boshqaruv shtati;
- tashkilot faoliyatini qat'iylik va muloyimlikni uyg'unlashtirgan holda olib borish.

Shu tariqa, vaziyatli yondashuv, tashkilot faoliyatiga ta'sir o'tkazuvchi asosiy ichki va tashqi o'zgaruvchan elementlarni aniqlagani holda tizimlar nazariyasining amaliy qo'llanish doirasini kengaytiradi. Ushbu yondashuvga binoan metodika va konsepsiyalar aniq vaziyatlarga nisbatan qo'llangani sababli, vaziyatli yondashuvni, ko'pincha, vaziyatga oid tafakkur deb ham ataydilar. Ba'zi nuqtayi nazarlarga ko'ra, boshqaruvning bundan yaxshiroq usuli o'ylab topilmagan.

Xulosalar

1. Boshqaruv amaliyoti uzoq tarixga borib taqaladi, lekin boshqaruv fan sifatida, boshqaruv sohasida birinchi ilmiy asar bosilgan. 1910-yildan boshlab shakllana boshlagan.

2. Ilmiy boshqaruv konsepsiyasi, boshqaruv, bilimlarning mustaqil sohasi tarzda e'tirof etila boshlashiga sabab bo'lgan jiddiy burilish bosqichi bo'ldi. Bu maktab vakillari ilk bor boshqaruv faoliyatini ishlab chiqarishdan ajratdilar va bunday faoliyat bilan maxsus tayyorgarlikka ega odamlar shug'ullanishi kerakligini aniqladilar.

3. Mumtoz maktab vakillari ishlarni boshqarishning muayyan, qat'iy va majburiy tizimini yaratishga doir prinsiplar, tavsiya va qoidalarni ishlab chiqishga hamda tegishli me'yorlarni joriy etish yo'li bilan ayrim xodimlarning ishlab chiqarishga nisbatan ta'siriga yo'l qo'ymaslikka harakat qilishgan. Ular, «ishlarni bajarish uchun tegishli prinsiplar va usullarni ishlab chiqish yetarli va ularni o'zlashtirgan har qanday odam tashkilotni boshqara oladi», deb hisoblaganlar.

4. «Insoniy munosabatlar maktabi» vakillari «mas'uliyatni taqsimlash» tamoyiliga haddan ziyod baho berganlar. Tashkilotning quyi pog'onalari yuqoriga ma'muriyatchilik va faoliyatni muvofiqlashtirish funksiyalarini yuborsa, yuqoridagilar quyi pog'onalarga u yoki bu harakatlarni bajarish vakolatini beradi. Insoniy munosabatlar alohida olingan tashkilot doirasida hal qilinishi mumkin.

5. «Ijtimoiy tizimlar» maktabi tarafdorlari ijtimoiy ishlab chiqarish munosabatlarini ishlab chiqarish jarayonini tashkil etishga tenglashtirishgan. Bu maktab insonlar tashkilotini o'zaro bog'liq va o'zaro ta'sir qiluvchi omillarning murakkab majmui, tashkilotdagi odamni esa, shu omillardan biri sifatida ko'radi.

6. Boshqaruv ilmi(fani) maktabi tarafdorlarining konsepsiyasi, boshqaruv ilmiga aniq fanlar usullari va ilmiy apparatini, xususan, matematika usul va modellarini qo'llanishga intilishdan iborat.

7. Boshqaruvda vaziyatli yondashuv, mumtoz yo'nalishga qarama-qarshi bo'lib, boshqaruv funksiyalarini o'zaro bog'liq, boshqaruvni esa, o'zaro bog'liq uzluksiz harakatlar jarayoni tarzda o'rganadi.

8. Tizimli yondashuv tashkilotga, tashqi muhit omillari ta'siri o'tkazadigan ochiq ijtimoiy-texnik tizim sifatida qaraydi va mazkur omillar ta'sirida tashkilot ichida o'zgarishlar ro'y beradi.

9. Vaziyatli yondashuvning asosiy konsepsiya(g'oya)si bo'lib, tashkilot ichki tuzilmalari va undagi jarayonlarning tashqi dunyo sharoitlariga moslashishi hisoblanadi; bunda menejerlar qaror qabul qilishi chog'ida hisobga olishi zarur bo'lgan vaziyatli omillar ko'rib chiqiladi.

Nazorat savollari

1. Har bir boshqaruv maktabining boshqaruv fani (ilmi)ga qo'shgan asosiy hissasini ta'riflab bering.
2. Tashkilotni boshqarishning A.Fayol tomonidan ishlab chiqilgan asosiy prinsiplarini ko'rsating. Ushbu prinsiplarning amalda tatbiq etilishini o'zingiz bilgan tashkilot misolida ko'rib chiqing.
3. Rahbarning qaysi funksiyalarini menejment mumtoz maktabi ilgari surgan?
4. Boshqaruvga oid uchta yondashuvni tasvirlab bering.
5. Boshqaruvga jarayonli yondashuvning mohiyati nimada namoyon bo'ladi?
6. Boshqaruvning ijtimoiy-texnik tizimlari deganda, nimani tushunasiz?
7. Boshqaruvning ochiq va yopiq tizimlari o'rtasidagi farqlarni keltiring.
8. Boshqaruvga vaziyatli yondashuvning mohiyati nimada?

Seminar mashg'uloti uchun savollar

Menejment maktablari: ilmiy menejment – (F. Teylor, Frenk hamda Lilian Gilbertlar va boshqalar); mumtoz yoki ma'muriy menejment (A.Fayol, G.Emerson, M.Veber va boshqalar); «insoniy munosabatlar» maktabi (E.Meyo, M.Folet va boshqalar); «Ijtimoiy tizimlar» maktabi, «Boshqaruv ilmi» (zamonaviy) maktabi qarashlari. Maktablarning farqlanishi va rivojlanish tendensiyasi. Tashkilotni boshqarishga oid yondashuvlar: jarayonli, tizimli va vaziyatli yondashuvlar.

III BOB. XALQARO BIZNES MENEJMENTI JARAYONI, FUNKSIYALARI VA DARAJALARI

3.1. Boshqaruv jarayoni mazmuni.

3.2. Boshqaruvning funksiyalari va ularning tasnifi.

3.3. Boshqaruv tuzilmalariga qo'yiladigan talablar.

Tayanch iboralar:

Funksiya, xo'jalik mexanizmi, boshqarish jarayoni, prosedura, sikl, boshqarish funksiyalari, rejalashtirish, tashkil qilish, muvofiqlashtirish, nazorat, rag'batlantirish.

3.1. Boshqaruv jarayoni mazmuni

Boshqaruv butun boshqaruv tizimining uzluksiz amal qilishi jarayonini ifodalaydi. U mehnat jarayonining barcha xususiyatlariga ega. Umuman boshqaruv jarayonini texnologiya (qanday amalga oshiriladi), tashkil etish (kim va qanday tartibda) nuqtayi nazaridan tavsiflash mumkin. Boshqaruv jarayoni mazmunining uch jihatini ajratish mumkin: texnikaviy, ishlab chiqarish, iqtisodiy va ijtimoiy texnikaviy jihatdan bu mahsulot ishlab chiqarish, metall yoki neft ajratib olishni boshqarish; ishlab chiqarishda – bu ishlab chiqarishni tashkil etish jarayoni, ya'ni bo'linma, sex, korxonalar o'zaro ta'sirini boshqarish, iqtisodiy jihatdan ishlab chiqarish, ish kuchi va butun iqtisodiy munosabatlar tizimiga rahbarlik qilish, ijtimoiy jihatdan – bu mehnat jamoasi ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish, insonni tarbiyalashdir. Boshqaruv jarayoni texnologiyasi boshqaruv xodimlari tomonidan bajariladigan operatsiya va amallardan iboratdir.

Shunday qilib, boshqaruv jarayoni rahbar va boshqaruv apparatining qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun kishilarning birgalikdagi faoliyatini muvofiqlashtirish bo'yicha maqsadli harakat qilishidir. Boshqaruv faoliyatini amalga oshirish tartibiga ko'ra uni quyidagi

bosqichlarga bo'lish mumkin: maqsad, vaziyat, muammo, qaror qabul qilish. Har bir ta'sir etishni amalga oshirishdan avval uning maqsadi aniqlanishi lozim, chunki boshqaruv ma'lum maqsadga erishish uchun amalga oshiriladi. Boshqaruvning keyingi bosqichi boshqaruv jarayonidagi vaziyatni tahlil etishdan iborat. U tizimning holatini baholash, uni yaxshilash yo'llarini izlash yoki undagi salbiy xislatlarni bartaraf qilish bilan bog'liq ishlarni tavsiflaydi. Muammo bosqichida tizimning hozirgi holatining uning rivojlantirish maqsadiga nisbatan u qarama - qarshiliklarini aniqlash ko'zda tutiladi. Qaror qabul qilish bosqichi rahbarning amalda tashkiliy faoliyatiga o'tishini ifodalab, qaror qabul qilish bilan boshqariladigan tizimga ta'sir o'tkazila boshlanadi.

Boshqaruv jarayonini, shuningdek, quyidagi davrlarga bo'lish mumkin: maqsad qo'yish, axborot faoliyati, tahliliy faoliyat, boshqaruv tizimida tashkiliy amaliy faoliyat va harakatlar variantlarini tanlash. Boshqaruv jarayoni bosqich va davrlari o'rtasidagi bog'liqlikni quyidagi sxemada aks ettirish mumkin.

Boshqaruv operatsiyalari – rahbar va boshqaruv apparatining oddiy harakatlari bo'lib, ular tartibi va birikishi natijasida boshqaruv jarayoni tashkil topadi. Masalan, tahliliy faoliyat uchun korxonaning yillik va oylik hisobotlarini olish, ular tadbirlar ishlab chiqish hamda ularni boshqaruv jarayoniga tatbiq etish lozim. Boshqaruv jarayonini amalga oshirish vositalariga eng avvalo axborotni kiritish lozim. Boshqaruv operatsiyalarining katta qismi axborot bilan ishlashdan iboratdir. Boshqaruv apparati ishida keng qo'llaydigan texnika vositalari ham shular jumlasiga kiradi. Bular axborot olish va qayta ishlash vositalari va an'anaviy orgtexnika vositalaridir. Boshqaruv operatsiyasini amalga oshirish usullari – axborot-tahlil va tashkiliy faoliyatdir. Axborot-tahlil faoliyat axborot yig'ish, saqlash, tarqatish va qayta ishlash; tahlil, hisob, qarorlar variantlarini ishlashdan iborat; tashkiliy faoliyatga – tushuntirish, ishontirish, rag'batlantirish hamda vazifalarni taqsimlash usullari, faoliyatni nazorat qilish, majburlash va h.k.lar kiradi. Boshqarish uchun faqat nimani qanday hal etish emas, balki tashkil etish, qiziqtirish,

ishontirish, tushuntirish, nazorat qilish ham zarur. Ayni shu operatsiyalar yig'indisidan rahbarning tashkiliy faoliyati tashkil topadi.

Boshqaruv jarayonini tashkil etishda biznes-reja hamda ta'minot, moliyalashtirish va biznes-reja; narxni belgilash hamda kredit berish funksiyalarini bog'lashni ta'minlash, boshqaruv tizimi ayrim unsurlarini (maqsad-usul, maqsad va kadrlar, qarorlar va usullar, usullar va tarkib) muvofiqlashtirish, boshqaruv kadrlarini tayyorlash, fan-texnika yutuqlarini joriy etishni ta'minlash zarur.

Korxonalariga erkinlik va mustaqillik berilishi bilan hal qilinishi lozim bo'lgan boshqaruv jarayonini tashkil etish bilan bog'liq muhim muammoni bir-biri bilan bog'liq bo'lmagan boshqaruv tashkilotlari o'rtasidagi gorizontal aloqalarni amalga oshirish bo'lib qoldi (masalan, korxona va mahsulot iste'molchilari, xomashyo bilan ta'minlovchilar hamda korxona o'rtasida va h.k.).

3.2. Boshqaruvning funksiyalari va ularning tasnifi

Boshqaruv jarayoni mohiyati uning vazifalari sifatida ifodalanadi. Boshqaruv vazifalari deganda, boshqarish bo'yicha ma'lum masalalarni hal etishga qaratilgan harakat yig'indisi tushuniladi. Boshqaruv vazifalari avvalo boshqariluvchi obyektning o'ziga xos xususiyatidan kelib chiqadi. Ishlab chiqarish tarkibiga mos ravishda quyidagilarni aks ettiruvchi vazifalar mavjud bo'ladi:

- iqtisodiyotning tarmoq tarkibini;
- uning hududiy tarkibini;
- ishlab chiqarishning alohida unsurlarini.

Milliy xo'jalikning tarmoq tarkibi boshqaruv oldiga moddiy ishlab chiqarishni boshqarish va nomoddiy ishlab chiqarishni boshqarish kabi vazifa qo'yadi. Birinchi soha tarkibida ishlab chiqarish va muomala sohasini boshqarishni ajratadilar. Ishlab chiqarish sohasini boshqarishga sanoat va uning tarmoqlarini boshqarish, qurilishni, transport, aloqani boshqarish vazifalari; muomala sohasini boshqarish vazifalariga -

savdoni, moliya, moddiy-texnikaviy ta'minot sohalarini boshqarish vazifalari esa fan, madaniyat, ta'lim sohalarini boshqarishni qamrab oladi.

Ishlab chiqarishni boshqarish vazifalarining hududiy tarkibiga respublika, viloyat, shahar, tuman miqyosidagi boshqaruv vazifalari kiradi. Ishlab chiqarishning boshlangich bo'g'ini - korxonani boshqarish muhim vazifadir. Boshqaruv vazifalari boshqaruv tashkilotlari, bajaruvchilar va boshqaruv apparati vazifalarini belgilab beradi.

Boshqaruv jarayonini bajariladigan vazifalar bo'yicha tahlil etish har bir vazifada ish hajmi, boshqaruvchi xodimlar sonini aniqlash va nihoyat boshqaruv apparati tarkibini loyihalash uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Boshqaruv tashkilotining asosiy va aniq vazifalari ajratiladi. Asosiy vazifalar har bir korxona va boshqaruvning barcha darajasi uchun xosdir. Ular jumlasiga quyidagilar kiradi: a) marketing; b) biznes-reja; d) tartibga solish; e) tashkil etish; f) rag'batlantirish; g) nazorat va hisob; h) undash; i) rejalashtirish.

Marketing – bu korxonani iste'molchi bilan bozor orqali bog'lovchi eng muhim bozor munosabatlari va axborot oqimlari to'plamidir. Marketing tarkibiga: bozorni o'rganish, iste'molchilar buyurtmalariga ko'ra tovarlar turlarini rejalashtirish, tovarlarni bozorga chiqarish, reklama, tovar va xizmatlarni ishlab chiqarishdan iste'molchiga yetkazish bilan bog'liq tadbirkorlik faoliyati kiradi. Bozor u yoki bu tovarga bo'lgan talabni lakmus qog'ozi singari aks ettiradi. Bozor taklif etilgan tovarni yo qabul etadi yoki inkor qiladi.

Bozor iqtisodiyotida iqtisodiyotni boshqarish marketingni ishlab chiqarish siklining so'nggida emas, boshida bo'lishini taqozo etadi, chunki boshqaruv qarorlarini qabul qilish asosida ishlab chiqarish imkoniyatlari emas, balki bozor talablari, xaridorlarning mavjud va istiqboldagi ehtiyojlari yotadi. Agar markazlashgan, ma'muriy-buyruq-bozlikka asoslangan boshqaruvda bozorga ishlab chiqarishning oxirgi nuqtasi sifatida qaralgan bo'lsa, bozor iqtisodiyotiga o'tilishi bilan bozor talablari ishlab chiqarish bosqichining boshidayoq hisobga olinishi zarur.

Bozor ishlab chiqarish ko'lamini belgilovchi, butun boshqaruv jarayoniga ta'sir etuvchi kuchga aylanadi.

Biznes-reja – bu ijodiy loyihalashtirish, istiqbolni belgilashdir. Biznes-rejalarda iqtisodiy strategiya belgilanadi, kelajakda rivojlanish yo'llari va vositalari aniqlanadi, tarkibiy siyosat, ijtimoiy rivojlanish miqyoslari belgilanadi.

Tashkil etish – bu boshqariluvchi tizimning texnikaviy, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa kichik tizimlarni tartibga solish jarayonidir. Tashkil etish maqbul tuzilmalar tashkil etish, tizim tarkibiy qismlari o'rtasidagi qismlari to'g'risida qoidalarni yaratishi, lavozim majburiyatlari, barqaror iqtisodiy me'yorlarni belgilashni qamrab oladi.

Tartibga solish (koordinatsiya qilish) – bu boshqarishning barcha boshqa vazifalari uning texnikaviy, iqtisodiy, ijtimoiy, tashkiliy masalalarini hamda boshqaruvchi tizimidagi turli-tuman aloqalarni muvofiqlashtirish jarayonidir. Bu o'zaro uzviylikni o'rnatish, belgilangan me'yor va normativlardan cheklanishlarning oldini olishdir.

Rag'batlantirish – bu manfaatlarni va keng demokratlashtirish, inson omili faolligini oshirish asosida manfaatlar vositasida boshqarishdir. Nazorat va hisob – boshqariladigan tizim ma'lum maqsadga erishishga qaratilgan inson faoliyatining sabablari va mexanizmini o'rganadi. Undash kishilar faolligi bilan ular ega bo'lgan tajribaning moslashishi natijasida shaxsiy va guruh ehtiyojlarini qondirishga qaratilgandir. Boshqarishning aniq maxsus vazifalari boshqaruv mehnati taqsimoti natijasi bo'lib, aniq mazmunga egadir. Korxona miqyosida boshqaruvning quyidagi maxsus vazifalarini ko'rsatish mumkin:

- a) asosiy ishlab chiqarishni boshqarish;
- b) yordamchi ishlab chiqarishni boshqarish;
- d) mahsulot sifatini boshqarish;
- e) mehnat va ish haqini boshqarish;
- f) kadrlar, ta'minot, moliya va kredit, jamoa ijtimoiy rivojlanishini boshqarish;
- g) marketingni boshqarish.

Boshqarishning har bir maxsus vazifasi bo'lib, o'z tarkibida boshqaruvning umumiy vazifalarini qamrab oladi. Masalan, ishlab chiqarishni ilmiy-texnikaviy jihozlashni boshqarish vazifasi tarkibiga reja, tashkil etish, tartibga solish, rag'batlantirish, nazorat kiradi. Barcha vazifalar bir-biri bilan uzviy bog'liqdir. Boshqaruv vazifalarini tarkibi va mazmunini aniqlashiga yetarli darajada e'tibor bermaslik boshqaruv ta'sirining bo'shashib ketishiga sabab bo'ladi. Boshqaruv va uning vazifalari samaradorligi kishilar mehnat intizomi, tashabbuskorlik va omilkorlik, yangilikka intilish va tashkilotchilik qobiliyati bilan uzviy bog'liqdir.

3.3. Boshqaruv tuzilmalariga qo'yiladigan talablar

Boshqaruv tuzilmasi deganda, mazkur davrda shakllangan va boshqaruv maqsadlariga muvofiq kelishuvchi tizimning bo'g'iniligi, uning organlari o'rtasidagi aloqa shakllari tushuniladi.

Bojxona organlari tizimda boshqaruv tashkiliy tuzilmalarining tahlili ularga qo'yiladigan talablar quyidagicha shakllanishiga imkon berishi lozim:

1. *Oddiylilik va tejamkorlik.* Ma'lumki, murakkab tashkiliy tuzilma boshqaruv organlari ishini qiyinlashtiradi va ularga xarajatlar oshib ketishiga sabab bo'ladi. Shuning uchun ham yangi tashkiliy tuzilmalar yaratishda ularni amalga oshirish samarali kechishida yoki xizmat funksiyalari yanada yuksalishini talab etilganda joriy etiladi. Xodimlar ishini nazorati va rag'batlantirilishi minimal harakat va iqtisodiy xarajatlarni talab etishini taqozo etadi. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi o'zini nazorat qilishga qodir bo'lishi va xodimlarni ichki motivatsiyasi bo'lishiga, ya'ni xodimlarning minimal soni tashkiliy-boshqaruv masalalari bilan vaqt sarflashi kerak.

2. *Aniqlik.* Bojxona organlarining har bir bo'linmasi, har bir xodim: u qayerda joylashgan, axborotlar uchun qayerga murojaat qilishi kerak,

shuningdek, kim boshqaruv qarorlarini qabul qiladi kabi savollarga javobni aniq bilishi kerak. Tuzilmaning aniqligi deganda oddiylikni tushunmaslik lozim. Aksincha, murakkab tuzilmalar aniq bo'lishi mumkin. Agar tuzilmada aniqlik bo'lmasa, turli nizolarni keltirib chiqishga sabab bo'ladi; xodimlarning vaqt behuda sarflanishiga va asab buzarlklarni keltirib chiqarishi mumkin.

3. *Muayyanlik*. Tashkiliy tuzilma har bir xodimga o'z vazifalarini tushunishiga yordam berishi kerak. Buning uchun u boshqaruvning yuqori darajasidan quyi pog'onasigacha bo'lgan masofadagi ma'lumot, axborotlarni imkon qadar to'liq, yo'qotishlarsiz berilishini ta'minlashi kerak.

4. *Boshqariluvchanlik*. Tashkiliy tuzilma qarorlar qabul qilish jarayonini yengillashtirishi kerak. Yaxshi tashkiliy tuzilmada qarorlar «pastdan yuqoriga», yomonida esa «yuqoridan pastga» qabul qiladi.

5. *Barqarorlik*. Tashkiliy tuzilma bir vaqtning o'zida barqaror bo'lishi kerak. Ya'ni qanday to'fon bo'lmasin barqaror sharoitda «ishlashi» kerak. Chunki har bir xodim ma'lum doirada muloqotga muhtoj bo'lib o'z o'miga ega bo'lishi kerak. Tashkiliy tuzilma har bir xodimni o'z - o'zini yangilanishi va rivojlanishiga sharoit yaratib berishi kerak.

6. *Moslashuvchanlik*. Ushbu tushuncha yaqinda paydo bo'ldi va ochiq ijtimoiy tuzumlarga xosdir. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi katta va murakkab bo'lishidan qat'i nazar bir martalik va aniq bo'lib «qotib qolishi» mumkin emas. Tashkiliy tuzilmani moslashuvchanlik tashqi muhitga hozirjavob bo'ladigan va moslashib boradigan bo'lishi kerak. Albatta, bu o'zgarishlar tuzilmani ko'rib chiqishni taqozo etmaydi. Bunga har doim ham zaruriyat tug'ilmaydi. Moslashuvchanlik ko'rsatkichlari sifatida *gomeostatlik*, ya'ni ichki muvozanatni ushlab turishga tuzilmaning avtomatik tarzida reaksiya ishlab chiqish qobiliyati.

7. Murakkab tuzilmada shuncha ko'p shoxlar bo'ladi, ya'ni boshqaruvda quyidagi omillar ishlay boshlaydi:

– *vakolatni yuklatish*. Masalan boshqarma boshlig'i barcha boshqarma faoliyatiga javobgar hisoblanadi, lekin o'z vakolatining bir qismini o'rinbosariga, bo'lim boshliqlariga yuklatishga majbur. Ular ham o'z navbatida shunday taqsimlaydi;

– *muvofiglashtirish*. Belgilangan vazifani bajarishda qanchalik ko'p mutaxassis ishtirok etsa shunchalik ularning harakati kelishilgan bo'lishi kerak. Bu yerda axborotlarni o'tkazish bir darajadan ikkinchisiga va gorizontal bo'yicha almashish nazarda tutiladi;

– *kompitentlik*. Javobgarlik doirasi har bir bojxona organi xodimiga aniq bo'lishi kerak. Rahbar o'z xodimlarini kompetent bo'lishiga iqror bo'lishi kerak;

– *markazlashtirish*. Qanchalik funksiyalar va qo'l ostidagi mutaxassislar (bo'linmalar) ko'p bo'lib, bevosita bojxona organi boshlig'i «qo'lida» mujassamlangan bo'lsa, shunchalik boshqaruv faoliyati nomarkazlashtirish darajasini keltirib chiqaradi. Har bir rahbar qo'l ostidagi boshqaruv tuzilma bo'g'inlari bilan hamkorlikda vakolatlar hajmini aniqlab olishi kerak bo'ladi. Shuningdek, formal va noformal tashkiliy tuzilmani ham inobatga olish kerak.

Kompaniya tizimida boshqaruv jarayoni – bu boshqaruv organlari xodimlarini maqsadli harakati uchun doimiy axborotlanishi, boshqaruv tizimiga ta'sir o'tkazishi, ya'ni tashqi va ichki muhitdan kelib chiqib boshqaruv qarorlarni qabul qilish va ularni amalga oshirish jarayonidir.

Kompaniya tizimini boshqarish – uni ichki tashkiliy tuzilmasi, siyosatini doimiy ravishda o'zgarib boradigan tashqi muhitga chidamliligini moslashtirib borish va muvozanatini mustahkamligini ta'minlashdir.

Xulosa

Boshqaruv – bu hamma boshqaruv tizimlarining uzluksiz faoliyat ko'rsatishi jarayoni. Bu boshqaruv apparati xodimlarining ish jarayoni.

Boshqaruv jarayoni uzluksiz amalga oshiriladi.

Boshqaruv funksiyasi deganda, boshqaruvga doir ma'lum masalani yechishga yo'naltirilgan bir turli ishlar yig'indisi tushuniladi.

Boshqaruv jarayonlarining funksional tahlili har bir funksiya uchun ish hajmi asoslarini tashkil etadi, boshqaruvchilar sonini aniqlaydi.

Bozor munosabatlarining shakllanishi ishlab chiqarish va boshqarish funksiyalari o'rganishni talab qiladi.

Boshqaruv funksiyasini takomillashtirish bu tom ma'noda ijodiy jarayon, aniq holatlar hisobini olish.

Nazorat savollari:

1. Boshqaruv jarayonining mohiyati nimadan iborat?
2. Boshqaruv jarayoni qanday davrlarga bo'linadi?
3. Boshqaruv operatsiyalarga tushuncha bering.
4. Boshqaruv vazifalari deganda nimani tushunasiz?
5. Boshqarishning asosiy funksiyalari qaysilar?
6. Boshqarishning aniq funksiyalari qaysilar?

IV BOB. XALQARO BIZNES MENEJMENTI TASHKILY TUZILMALARI

- 4.1. Tashkil etish, o'zaro hamkorlik, vakolat.**
- 4.2. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini loyihalashtirish.**
- 4.3. Tashkilotlarni loyihalashtirish: Tashqi muhit bilan o'zaro aloqa.**
- 4.4. Boshqaruv qonuniyati va tashkiliy tuzilma turilma.**

Tayanch iboralar:

Vakolat, vakolatli, mas'uliyat, boshqarish bo'g'ini, bosqichi, boshqarish tizimining miqyosi, boshqarish tuzilmasini belgilovchi omillar, tashkilotlarni loyihalashtirish, boshqarish tuzilmalar, chiziqli, chiziqli-shtabli, funksional, chiziqli-funksional, dasturli-maqсадli loyihalar, matritsaviy tuzilma.

4.1. Tashkil etish, o'zaro hamkorlik, vakolat

Tashkilot, jarayon tarzida, ko'plab vazifalarning bajarilishi, muntazam muvofiqlashtirilishi va ushbu vazifalarni bajaradigan odamlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar bilan bevosita bog'liq funksiyalardan iborat.

Tashkilot – bu, korxonani boshqarish tuzilmasini yaratish jarayoni bo'lib, u, personalga, o'z oldida turgan maqsadlarga erishish uchun birgalikda samarali ishlash imkonini beradi.

Tashkilot funksiyasini amalga oshirishning ikki asosiy jihati mavjud:

- tashkilotni maqsad va strategiyalarga muvofiq bo'linmalarga bo'lish;
- boshqaruv darajalari va funksional sohalar o'rtasida o'zaro aloqalarni o'rnatish.

Vakolatlarni taqsimlash va uzatish – boshqaruvning eng muhim muammolaridan biridir. Vakolatlarni qabul qilayotgan xodimning ularni bajarish mas’uliyatini olishga tayyor ekanligini bilish lozim.

Mas’uliyat – mavjud vazifalarni bajarish va ularni qoniqarli hal qilish xususidagi majburiyatdan iboratdir.

Majburiyat deganda, xodimdan, egallab turgan lavozimiga muvofiq bo‘lgan talablarni bajarish tushuniladi.

Vakolatlar xodimga emas, balki u hozirda egallab turgan lavozimga o‘tkaziladi.

Vakolatlarning ikki konsepsiyasi mavjud.

Klassik konsepsiyaga ko‘ra, vakolatlar tashkilot boshqaruvi yuqori darajalaridan pastlariga topshiriladi.

Boshqa konsepsiya boshqaruvning shunday tuzilmasini e’tirof etadiki, unga muvofiq, rahbarlarning o‘z vakolatlarini qo‘llash imkoniyatlari kamayadi.

Vakolatlar o‘z chegaralariga ega. Tashkilot ichida bu chegaralar, odatda, joriy siyosat, proseduralar, qoidalar va lavozim yo‘riqnomalari bilan belgilanadi yoki tobe xodimga og‘zaki tarzda yetkaziladi. Mazkur chegaralardan chiqqan shaxslar o‘z vakolatlarini oshirgan hisoblanadi.

Vakolatlar ikki tipli bo‘ladi: chiziqli va shtab vakolatlari.

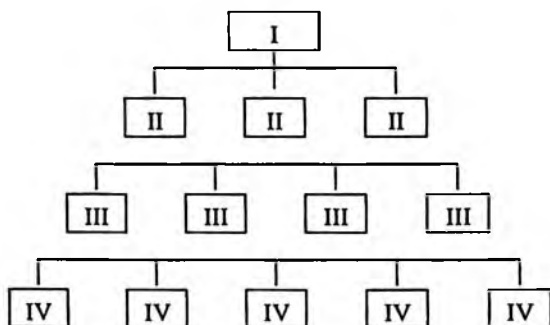
Chiziqli vakolatlar –bu, boshliqdan qo‘l ostidagi xodimlarga bevosita beriladigan vakolatlardir.

Shtabga taalluqli vakolatlar uch tipli: maslahat beruvchi, xizmat ko‘rsatuvchi va shaxsiy apparat tipida bo‘ladi.

Maslahat apparati rahbariyatga o‘zlarining bilim sohalari (iqtisod, moliya, huquq, sotsiologiya, psixologiya, yangi axborot texnologiyalari) bo‘yicha maslahatlar beradi.

Xizmat ko‘rsatuvchi tashkilot boshqaruvning marketing, rejalashtirish, moliya, mutaxassislar, buxgalteriya hisobi kabi dolzarb vazifalar bilan shug‘ullanadi.

Shaxsiy apparat – bu, xizmat ko'rsatuvchi apparatning bir turidir. Unga sekretar (kotiba), rahbar yordamchisi kiradi. Ular, faqat rahbar talablarini bajaradilar va hech qanday vakolatga ega emaslar.



4.1-chizma. Komanda zanjiri.

Shtab (apparat)ga taalluqli vakolatlarning quyidagi turlari bor:

- tavsiyaviy vakolatlar;
 - majburiy kelishuv. Ba'zi hollarda chiziqli (линейный) rahbariyatning u yoki bu masala bo'yicha shtab apparati bilan kelishuvga erishishi;
- parallel vakolatlar;
- funksional vakolatlar;
- apparat ichidagi chiziqli vakolatlar.

Tashkilot o'z maqsadlariga erishishi va rivojlanishi uchun vakolatlarni avtomatik ravishda taqsimlay olmaydi, chunki boshqaruvda barcha funksiyalar o'zaro bog'liqdir. Vazifa va vakolatlarning noto'g'ri taqsimlanishi keyingi har bir funktsiyaning bajarilishi uchun muammolarni tug'diradi. Shuning uchun bunda vakolatlarni taqsimlashning barcha omillarini hisobga olish kerak bo'ladi.

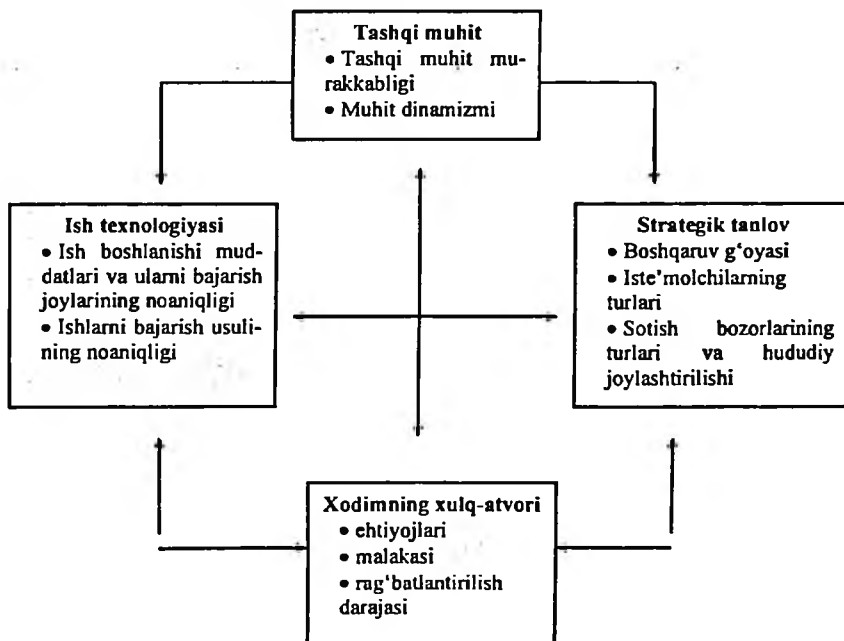
4.2. Boshqaruv tashkiliy tuzilmalarini loyihalashtirish

Boshqaruv tashkiliy tuzilmalarini loyihalashtirish

Boshqaruv tashkiliy tuzilmalarini loyihalashtirish omillari quyidagilardan iborat:

- tashkilotning tashqi muhiti;
- tashkilotdagi ish texnologiyasi;
- tashkilotning rivojlanish strategiyasi;
- xodimlarning xulq-atvori;
- tashkilotdagi madaniyat saviyasi.

Omillarning boshqaruvni tashkil etishdagi o'zaro ta'siri 4.2-chizmada keltirilgan. Tashqi muhitning murakkabligi tashkilotga ta'sir o'tkazayotgan omillarning soni va ularning bir-biri bilan qay darajada bog'liqligi bilan belgilanadi.



4.2-chizma. Boshqaruvni tashkil etishni loyihalashtirishning vaziyat bilan bog'liq omillari.

Tashqi muhitning dinamizmi bo'lsa, mazkur muhit omillari qanday tezlikda o'zgarayotgani bilan belgilanadi.

Tashqi muhitning asosiy xususiyatlari bo'lib murakkablik va dinamizm hisoblanadi. Past darajadagi noaniqlik bilan tavsiflanadigan vaziyatga tashqi muhitning quyi darajadagi murakkabligi va dinamizmi mos keladi. Bu – sezilarli o'zgarishlar juda kam ro'y beradigan tarmoq korxonalaridir.

Mo'tadil noaniqlik vaziyati tashqi muhitning qarorlar qabul qilish jarayoniga sezilarli xavf-xatar elementini kirituvchi yuqori darajadagi murakkablik bilan xarakterlidir. Bunday muhit faoliyati nisbatan barqaror protseduralar doirasida o'tadigan va jiddiy o'zgarishlar tezda yuz bermaydigan tashkilotlarga xosdir.

Mo'tadil – yuqori noaniqlik vaziyati tashqi muhit omillari bilan o'zaro ta'sir harakatlarining tez-tez o'zgarishi bilan ajralib turadi, biroq omillarning o'xshashligi vaziyatidan chiqish imkonini beradi.

Yuqori darajadagi noaniqlik vaziyatining xususiyati shundan iboratki, tashqi muhitda bir-biriga o'xshamagan omillarning ko'pligi va doimo o'zgarib turishi sababli, bunday tashkilotni boshqarish juda qiyindir.

Ish texnologiyasining tashkilot tuzilmasi qurilishiga bo'lgan ta'siri umume'tirof etilgan fakt. Ushbu kontekstda ish texnologiyasi deganda, nafaqat xodimning harakatlari, balki u ishlangan materiallar, uskuna-jihozlar ham tushuniladi.

Boshqaruvni tashkil qilishni loyihalashtirish ikki yo'nalishdagi ish texnologiyasi bilan bog'liq: mehnat taqsimoti va ishlarni guruhlashtirish (bo'linmalar yaratish).

Texnologiyalarning tuzilmani loyihalashtirish chog'idagi ta'sirini ikki o'zgaruvchan omil kesimida ko'rish mumkin:

- ish boshlanishi muddatlari va ularni bajarish joyining noaniqligi;
- ishlarni bajarish usulining noaniqligi.

iste'moli tovarlari ishlab chiqarsa, unda turli guruhdagi tovarlar iste'molchilariga xizmat ko'rsatuvchi bo'linmalarni nazarda tutish lozim.

Strategik tanlovning *uchinchi sohasi* – bu mahsulotni sotish bozorlari va ishlab chiqarishni hududiy joylashtirishdir.

Tashkilotning xalqaro bozorlarga chiqishi – xalqaro bo'linmalarni tuzish yo'li bilan uning tuzilma (struktura)sini qayta ko'rib chiqishni taqozo etishi mumkin.

Tashkiliy tuzilmani loyihalashtirish elementlari

Boshqaruv tashkiliy tuzilmasini loyihalashtirish rahbariyat tomonidan tashkilot faoliyatining bir qator sohalariga tegishli qarorlarni qabul qilish bilan bog'liq. Loyihalashtirish chog'ida quyidagilarni hisobga olish lozim:

- mehnat taqsimoti va ixtisoslashishni;
- idoraviylik va korporatsiyani;
- bo'linmalar o'rtasidagi aloqalar va ular faoliyatining muvofiqlashtirilganini;
- boshqarish va nazorat qilish miqyosini;
- huquq va mas'uliyatning taqsimlanishini;
- markazlashish va markazdan uzoqlashish darajasini;
- differensiatsiya va integratsiya darajasini;

A) Mehnat taqsimoti va ixtisoslashish.

Mehnat taqsimoti tashkilotda ikki yo'nalish bo'yicha amalga oshiriladi:

- bosqichma-bosqich taqsimot – resurslar kelib tushishidan boshlab tayyor mahsulot chiqarish bilan tugallanadi. Bunday taqsimot gorizontal taqsimot, deb ataladi;

- ishlarni tashkilotdagi ierarxiya (silсила) darajalari va uning ayrim qismlari bo'yicha taqsimlash yoki vertikal taqsimot.

B) Tashkilotdagi aloqalar va ularni muvofiqlashtirish.

Tashkilotda aloqalarning quyidagi juftliklari eng ko'p uchraydi:

- vertikal va gorizontal aloqalar;
- chiziqli va funksional;

- formal va noformal (rasmiy va norasmiy);
- bevosita va bilvosita aloqalar.

Vertikal aloqalar tashkilot iyerarxik darajalarini va uning bo'linmalarini birlashtiradi.

Gorizonttal aloqalar – bu, ikki yoki undan ortiq o'z mavqei va maqomiga ko'ra bir-biri bilan teng bo'linma yoki xodim o'rtasidagi aloqalardir.

Chiziqli aloqalarda boshliq o'z vakolatlari va huquqlarini to'g'ridan-to'g'ri buyruq, ko'rsatma, farmoyish shaklida amalga oshiradi.

Funksional aloqalar – alohida funksional bo'linmalar o'rtasidagi munosabatlar bo'lib, kengash funksiyasini bajaradi va muvofiqlashtirish jarayonini axborot bilan ta'minlaydi.

Formal(rasmiy) aloqalar – muvofiqlashtirishning tashkilotda qabul qilingan yoki belgilangan maqsadlar, siyosat va proseduralar vositasida tartibga solinadigan aloqalardir.

Amalda bunday aloqalar tashkilotda tasdiqlangan lavozim yo'riqnomalariga, ayniqsa, turli lavozimlar o'rtasidagi munosabatlar xarakterini belgilashga asos bo'lib xizmat qiladi.

Noformal(norasmiy) aloqalar formal aloqalar o'z rolini bajarmayotgan yoki bozor yoxud tashkilot manfaatlariga xizmat qilayotgan chog'da vujudga keladi. Bu kabi aloqalar lavozimlar o'rtasida emas, balki ayrim shaxslar o'rtasida o'rnatiladi.

To'g'ridan-to'g'ri yoki bevosita aloqalar boshqaruvning mavjud tuzilmasiga muvofiq o'rnatiladi.

Bilvosita aloqalar, odatda, «qanday qilib?», ba'zan, «qayerda?» va gohida «qayerda?» va «kim?», degan savollarga javob berish bilan cheklanadi.

D) Boshqarish va nazorat qilish miqyosi bo'yicha juda ko'p tadqiqotlar o'tkazilgan. Hozirgi kunda boshqarish miqyosini aniqlash uchun vaziyatli yondashuvdan foydalaniladi va uning asosida quyidagi omillarni tahlil qilish yotadi:

- ishning murakkabligi;
- ishlarning hududiy jihatdan uzoq-yaqinligi.

Eng ko'p omillar guruhi menejmentning o'ziga va boshqaruvni tashkil qilishga taalluqlidir:

- huquq va mas'uliyatni uzatishda aniqlik darajasi;
- maqsadlarni qo'yish chog'idagi aniqlik va ravshanlik darajasi;
- tashkilotning barqarorlik darajasi;
- ish natijalarini o'lchashdagi xolislik;
- texnika kommunikatsiyalari;
- tashkilotda iyerarxiya darajasi.

E) Tashkilotda iyerarxiya va uning bo'g'inlari.

Iyerarxiya, umumiy tarzda, bir butun yaxlitlik qismlarining yuqoridan pastga qarab joylashishidir. Tashkilot uchun esa – uni, oddiy qilib aytganda, boshqaruv tuzilmasi yoki bo'g'inlaridir.

Tashkilotda boshqaruv darajasi bo'lib, o'z doirasida va o'ziga nisbatan, yuqori yoki quyi bo'g'inlar bilan kelishilmagan holda, mustaqil qarorlar qabul qilishi mumkin bo'lgan bo'g'in hisoblanadi.

F) Huquqlar va mas'uliyatning taqsimlanishi.

Tashkilotlarni boshqarish amaliyotida, iyerarxiya darajalariga ko'ra, huquq va mas'uliyatni taqsimlashning ikki tizimi ishlatiladi. Birinchi tizim «bo'ysunish» prinsipi asosida quriladi. Bunda xodim, o'zi bajarayotgan ishga taalluqli farmoyishni faqat bitta boshliqdan oladi.

Ikkinchi tizim – bu qo'shaloq yoki undan ortiq bo'ysunishga asoslangan tizimdir. Bu tizimga muvofiq, barcha yuqori daraja rahbarlarning huquq va mas'uliyati o'zlaridan quyi pog'ona rahbarlar huquq va mas'uliyatini «yutib» yuboradi.

G) Markazlashganlik va nomarkazlashganlik (markazdan uzoqlashganlik).

Markazlashganlik – qarorlar qabul qilish vakolatlarining tashkilot rahbarligi yuqori bo'g'inida jamlanishidir.

Nomarkazlashganlik – bir qator muhim qarorlar qabul qilish mas'uliyatining boshqaruv quyi bo'g'inlariga topshirilishidir.

Markazlashish va markazdan uzoqda bo'lish darajasi quyidagi o'zgaruvchan omillar bilan o'lchanishi mumkin:

- qarorning tashkilot uchun umumiy ahamiyati;

- qabul qilingan qaror ijrosini nazorat qilish darajasi.

Tashkilotni loyihalashtirish chog'ida markazlashtirish va markazdan uzoqlashish o'rtasidagi tanlovga quyidagi omillar ta'sir qilishi mumkin:

- qabul qilinadigan qarorga sarflanishi mo'ljallanayotgan sarmoya hajmi;

- siyosatning bir xilligi, ya'ni standartlashgan proseduralardan foydalanish;

- korxona andozalari, ya'ni markazlashtirish samara beradigan chegara;

- tashkilotchilik madaniyati, tashkilot qo'lga kiritgan me'yorlar, qadriyatlar, yo'nalishlar;

- boshqaruv falsafasi;
- mustaqillikka intilish;
- tegishli kadrlarning mavjudligi;
- nazorat qilish texnikasining rivojlangani;
- mehnat taqsimoti darajasi;
- tadbirkorlik turi (xili);
- tashqi muhitdagi o'zgarishlar.

4.3. Tashkilotlarni loyihalashtirish

Tashqi muhit bilan o'zaro aloqa

Tashqi muhitga munosabat jihatidan tashkilotlar ikki tipga bo'linadi: mexanik va organik.

Tashkilotni loyihalashtirishga nisbatan mexanik yondashuvda rasmiy qoidalar va proseduralardan foydalaniladi, qarorlar markazlashgan tarzda qabul qilinadi, tor doiradagi mas'uliyat va qattiq hokimlik ierarxiyasi bilan tavsiflanadi.

Tashkilotning *mexanik* tipi M.Veberning byurokratik tashkilotida yorqin ko'rsatilgan. O'z afzaliklarini byurokratik tizim quyidagi sharoitlarda ko'rsatishi mumkin:

- umumiy maqsad va vazifalar ma'lum bo'lganda;
- ish bir necha operatsiyalarga bo'linishi mumkin bo'lsa;
- tashkilotning umumiy maqsadi, uni markazlashgan rejalashtirish asosida bajarish imkonini beradigan darajada sodda bo'lsa;
- ishning xodim tomonidan bajarilishini ishonchli tarzda o'lchash imkoni bo'lsa;
- pul mukofotlari bilan xodimlar rag'batlantirilsa;
- rahbar hukmi qonuniy, deb tan olinsa.

Organik yondashuv rasmiy qoida va protseduralarni zaif yoki mo'tadil tarzda ishlatish, nomarkazlashgan boshqaruv, qarorlar qabul qilishda xodimlarning ishtiroki, boshqaruv tuzilmasining ixchamligi va ierarxiya bo'g'inlarining kamligi bilan tavsiflanadi. Mazkur yondashuv tashkilotga atrof-muhit bilan yaqinroq aloqada bo'lish, undagi o'zgarishlarga tezroq moslashish imkonini beradi.

Unga ideal byurokratiyaga qarama-qarshi yondashuv sifatida qarash mumkin.

Qaysi yondashuv ko'proq samarali ekanini darrov anglab bo'lmaydi, chunki ularning har biri vaziyatga qarab samara berishi mumkin.

Tashkilotni boshqarishning an'anaviy tuzilmasi

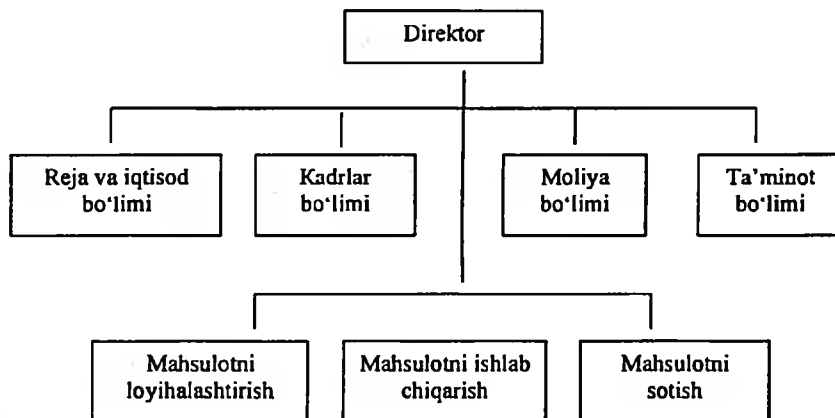
An'anaviy tuzilma tashkilotni loyihalashtirishda chiziqli va funksional yondashuvlarning birikmasi hisoblanadi.

Loyihalashtirishda funksional yondashuvda ishlatiladigan tuzilma chiziqli-funksional yoki funksional bo'lishi mumkin.

Chiziqli funksional tuzilmalar korxonalarda keng qo'llaniladigan tipdir (4.4-chizma).

Ushbu tuzilmaning afzalliklari quyidagilardan iborat:

- yakka rahbarlik prinsipiga qat'iy rioya qilish;
- qarorlar qabul qilish jarayonining markazlashgani;
- bo'lim ichidagi kommunikatsiyalarning yuqori darajasi;
- muammolarni hal qilish uchun yuqori darajadagi maxsus bilimlarning mavjudligi;
- xodimlarning faoliyat turlari bo'yicha yaqinligi harakatlarni muvofiqlashtirish, mavjud resurslardan samarali foydalanish imkonini beradi;
- yirik funksional bo'linmalarda ishlash xodimlar kasbiy mahoratini oshirishga, ularning xizmatdagi o'sishiga ko'maklashadi.



4.4-chizma. Boshqaruvning chiziqli-funksional tuzilmasi.

Chiziqli-funksional tuzilma kamchiliklariga:

- tashqi muhit o'zgarishlariga kechikib javob berish;
- bo'limlar, xizmatlar va boshqaruv bo'g'inlari orasidagi aloqalarning nomukammalligi;
- ish topshiriqlarini bajarishda va mehnat taqsimotida ixtisoslashishning kuchayishi. Ish jarayoni bir xil, zerikarli xarakter kasb etadi, xodimlarning ishga bo'lgan rag'bat, qiziqishi susayadi;

- funksional bo'linmalar o'rtasida chegaralar mavjudligi tufayli yangi texnologiya va innovatsiyalar joriy qilishning qiyinlashishi;
- mas'uliyatni taqsimlashda muammolarning vujudga kelishi;
- bo'linmalar maqsadlariga ba'zan tashkilot umumiy maqsadlari zarari hisobidan erishiladi.

Tashkilotni boshqarishning bo'linmaviy (divizional) tuzilmasi

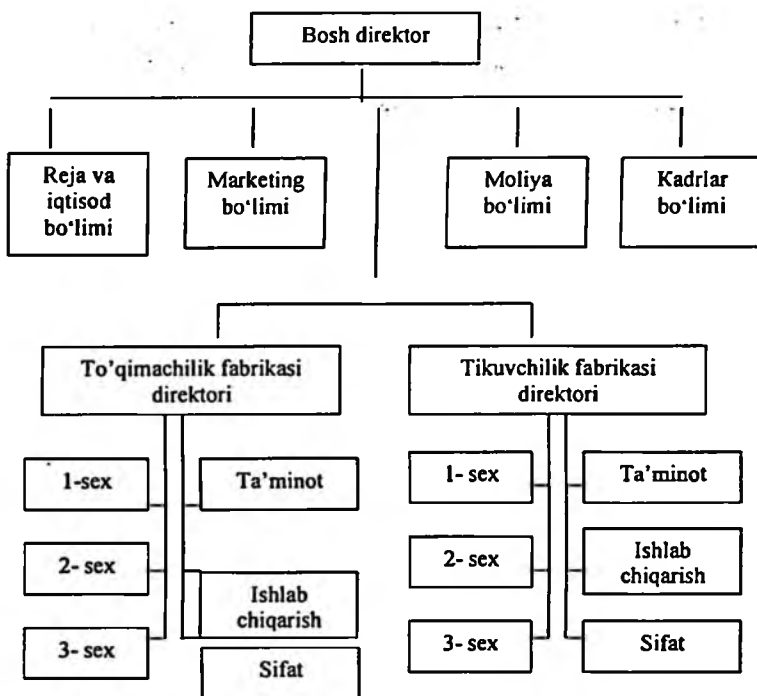
Xodimlarni bo'linma (bo'lim)larda birlashtirishning asosiy mezonini tashkilot chiqaradigan mahsulot bo'lgan hollarda yuzaga keladi (4.5- chizma).

Divizional tuzilmalar (bo'linma, strategik biznes birligi (SBB) ayrim mahsulot yoki bir guruhga mansub mahsulotlar ishlab chiqaradigan, tashkiliy jihatdan avtonom (mustaqil) birlikdir.

Har bir bo'linma o'zining mahsulot ishlab chiqaruvchi va xizmat ko'rsatuvchi funksional bo'limlarini shakllantiradi. Xuddi shunday bo'limlar va xizmatlar birinchi rahbar qoshida tuziladi. Bu – boshqaruvning nomarkaz tuzilmasi bo'lib, unda bir qator vazifalarning yechimi yuqori bo'g'indan bo'linmalarga topshiriladi.

Divizional tuzilmalar mahsulot, iste'molchi va mintaqaga qarab shakllantirilishi mumkin.

Divizional tashkilot turli xildagi mahsulotlar ishlab chiqaradigan yirik korxonalarga juda mos keladi; bunday tuzilma tashkilotni mahsulotga, bozorga, iste'molchiga yaqinlashtiradi.



4.5-chizma. Boshqaruvning divizional tuzilmasi (yengilsanoat birlashmasi misolida).

Divizional tuzilmaning afzalliklariga quyidagilar kiradi:

- yuqori darajadagi ixchamlik, tashqi muhit o'zgarishlariga tezda javob qaytarish;
- ehtimoliy iste'molchilar ehtiyojlariga yuqori darajada diqqat-e'tibor berilishi;
- funksional-bo'linmalar o'rtasidagi hamkorlikning yuqori darajada muvofiqlashtirilishi;
- bo'linmalar ichida mas'uliyatning aniq taqsimlanishi;
- umumiy rahbarlik ko'nikmalarining rivojlanishi.

Tuzilmaning kamchiliklari sifatida:

- resurslarning bo'linmalarda (dublirovaniye) qaytarilishi;
- texnik rivojlanish va ixtisoslashishning nisbatan past darajasi;
- bo'linmalar o'rtasidagi o'zaro aloqalarning zaif tarzda muvofiqlashtirilishi;
- bo'linma faoliyati ustidan nazoratning yuqori rahbariyat tomonidan cheklanganligi;
- korporativ resurslar uchun raqobat kabilarni keltirish mumkin.

Tashkilotni boshqarishning matritalsali tuzilmasi

Boshqaruvning matritalsali tuzilmasi organik tuzilmadir. U harakat-chanroq va tashqi muhitdagi o'zgarishlarga tezda javob qaytaradigan, gorizontal aloqalar mavjud bo'lgan yagona tuzilmadir. U barcha bo'linmalar mutaxassslarining ishtirokini talab etuvchi muammolarni tez va samarali hal qilish uchun tuziladi.

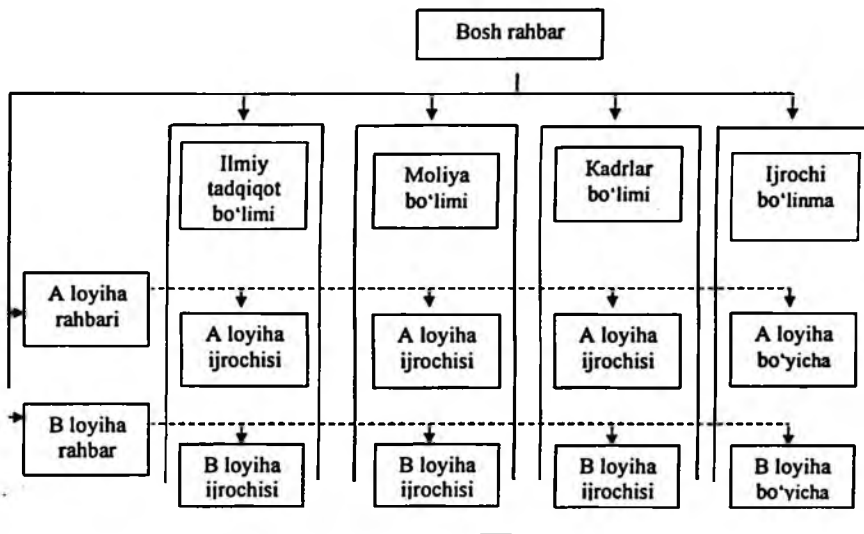
Matritalsali tuzilmaning muhim qismi bo'lib, yarimavtonom guruh yoki jamoa hisoblanadi. Qandaydir muammoni yechish yoki biron-bir loyiha (mahsulot)ni amalga oshirish uchun tuziladigan bunday guruh o'z ishini tashkil qilishda muayyan erkinlikka ega bo'ladi. Guruh mustaqil tarzda resurslarni xarid qilishi va olingan mahsulotni taqsimlashi, mehnat taqsimoti, mahsulot sifati, asbob-uskunalarni saqlash, o'zgarishlar qilish, ishga olish va ba'zan rahbar tanlash kabi masalalarni hal etishi mumkin. Kompleks brigadalar matritalsali tuzilmalarning timsoli(namunasi) bo'lgan.

Matritalsali tuzilma loyihaviy va komandali (komandaga, buyruqqa bo'ysunuvchi) bo'ladi.

Boshqaruvning sof matritalsali tuzilmasidan farqli o'laroq, loyihaviy tuzilma nisbatan avtonom(mustaqil) bo'lib, uning uchun maxsus binolar ajratiladi, loyihani bajarish davrida esa, xodimlar faqat loyiha rahbariga bo'ysunadilar.

Komandali yondashuv guruh faoliyati uchun mas'uliyatni o'z zimmasiga olgan va qo'yilgan vazifalarni hal qilish ustida birgalikda

ishlaydigan turli funksional bo'linmalarning xodimlarini o'z ichiga oladi. Bu tuzilmaga nafaqat mutaxassislar, balki ishchilar ham kiradi.



4.6- chizma. Boshqaruvning matrisiali tuzilmasi.

Matritsali tuzilmaning afzalliklari quyidagilardan iborat:

- an'anaviy tuzilmaga nisbatan resurslardan samaraliroq foydalanish;
 - ixchamlik, tashqi muhitning o'zgaruvchan sharoitlariga moslashuvchanlik;
 - rahbariyatning ham umumiy, ham maxsus tayyorgarlik saviyasi-ning oshishi;
 - barcha bo'linmalarga qo'shimcha tajriba oltirish imkonini beradigan turdosh funksiyalar o'rtasidagi kooperatsiya(hamkorlik);
- matritsaviy tuzilmaning asosiy kamchiliklari:
- qo'shaloq buyruq zanjiri tufayli yuzaga keladigan chalkashlik;
 - matritsa tomonlari o'rtasida jiddiy qarama-qarshiliklarning vujudga kelishi mumkinligi;

- soʻzlar ishdan ustun keladigan yigʻilishlarning koʻpligi;
- xodimni insoniy munosabatlar sanʼatiga oʻrgatish zarurati;
- qoʻshaloq boʻysunish sababli vujudga keladigan ziddiyatlarning yuqori darajasi.

Tashkiliy tuzilma modellarining boshqa koʻrinishlari ham bor. Bunga, chiziqli-shtabli, dasturli-maqсадli, toʻrsimon tuzilmalar misol boʻla oladi.

4.4. Boshqaruv qonuniyati va tashkiliy tuzilma turlari

Boshqaruv qonunlari boshqaruv tizimidagi elementlarning oʻzaro bogʻlanishi zarurligini bildiradi. Ushbu qonunlar obyektiv boʻlib, kishilarning onggi va irodasiga boʻysunmaydi, yaʼni ularga bogʻliq emas. Shuning uchun, boshqaruv qonunlarni bilish orqali boshqaruv tizimini yaratishda va uning faoliyatini tashkil qilishda, ushbu qonunlar talablarini hisobga olish imkonini beradi. Bojxona tizimida boshqaruvni ilmiy asosda tashkil etishda quyidagi ***asosiy qonunlarga*** amal qilinadi:

1. ***Boshqaruv tizimining umumiylik qonuni.*** Bojxona tizimida boshqaruvning umumiyligi shundaki, kichik tarkibdan tortib oliy boshliqlar tarkibidagi barcha bojxona xodimlari bojxona organlarining shahodatlangan shaxsiy tarkibiga kiradi hamda boshliqlar oʻz vakolatlari darajasida maʼlum masalani hal etadilar, yaʼni boshqaruv jarayonida ishtirok etadilar. Bu esa boshqaruvning umumiyligiga olib keladi. Bojxona tizimi boʻgʻinlarining oʻzaro bogʻlanganligi, yaʼni yuqori boshqaruv organi bilan quyi bojxona organlari oʻrtasida bogʻlangan toʻxtovsiz aloqa, aloqaning qaytarilib turishi, barcha boshqaruv operatsiyalar bosqichlarining kelishilganligi tushuniladi.

Davlat bojxona xizmati toʻgʻrisidagi qonunning 7-moddasiga koʻra, «Bojxona organlari oʻz zimmalariga yuklatilgan vazifalarni davlat boshqaruvining boshqa organlari va davlat hokimiyati mahalliy organlari bilan hamkorlikda bajaradilar. Mazkur organlar bojxona nazoratini amalga oshirish hamda bojxona haqidagi qonun hujjatlarining buzilishiga

qarshi kurashda bojxona organlariga ko'maklashishlari shart» deb, 8-moddasida esa «Bojxona organlarining mansabdor shaxslari xizmat vazifalarini bajarish vaqtida davlat hokimiyatining vakillari hisoblanadilar va ularning bojxona haqidagi qonun hujjatlariga rioya etish borasidagi talablarini barcha yuridik va jismoniy shaxslar bajarishi shart» deb belgilangan.

2. Bojxona tizimida sohalarning o'zaro mutanosibligi qonuni. Bojxona tizimida boshqaruvni ilmiy asosda tashkil etishda tizimda mavjud bo'lgan sohalarini o'zaro mutanosib tarzda faoliyat ko'rsatishlariga erishish asosiy omillardan biridir. Shuning uchun bojxona tizimidagi boshqaruv jarayonida ishtirok etuvchi turli soha mutaxassislari o'z vazifalarini sidqidildan halol, o'z vaqtida bajarish bilan birga kerakli ma'lumot, axborot va ko'rsatmalarni tegishli sohalarga yetkazishlari talab etiladi. Mutanosiblik, tizimning asosiy faoliyati, bojxona rasmiylashtiruvi bilan bojxona nazorati qay darajada to'liq va aniq boshqaruv bilan ta'minlanganligi hamda eng kam xarajat qilib, boshqa vazifalarning bajarilishi natijasida kerakli samaradorlikka erishganligi bilan o'lchanadi.

3. Boshqaruv faoliyati optimal markazlashtirish qonuni. Ushbu qonun boshqaruv tizimini shunday tuzilishini va uning faoliyatini shunday tashkil qilishni nazarda tutadiki, bunda bojxona organlari tizimi har bir quyi bo'g'inining markaziy boshqaruv idorasiga uzluksiz, yetarli darajadagi bo'ysunishi ta'minlanadi. Markazlashtirilgan boshqaruv tizimining barcha bo'g'inlari faoliyatini qat'iy cheklab qo'yish zarur degan fikrni keltirib chiqarmaydi. Tizim rivojining har bosqichiga mos keluvchi markazlashtirishning eng maqbul darajasi mavjud bo'lib, tizimning rivojlanish darajasini ifodalovchi markazlashtirilgan boshqaruv shakllariga tizim aniq ehtiyojlarining to'liq mos kelishi maqsadga muvofiqdir.

4. Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimning o'zaro muvofiqligi qonuni. Bojxona tizimida boshqaruvchi bilan boshqariluvchining o'zaro muvofiqligi alohida ahamiyatga ega bo'lib, boshqaruvchi tomonidan to'g'ri, aniq, tushunarli topshiriq va ko'rsatmalar berilishi zarur.

Boshqariluvchi esa ayni paytda quyi pog'ona uchun boshqaruvchi hisoblanadi. Boshqaruvchi tomonidan berilgan har bir buyruq, ko'rsatma va topshiriqlarni ma'nosiga tushungan holda ongli ravishda ijro uchun qabul qilib olishi zarur.

O'zbekistonda bojxona organlari tizimining rivojlanishi boshqaruv muammolarini yechish bilan bog'liq bo'lib, boshqaruv har doim alohida u yoki bu tashkilotlarning bo'g'inlari o'zaro munosabatlari bog'lanishi o'rtasida huquq va mas'uliyatlar taqsimlangan bo'ladi. Bojxona tizimida barcha pog'onalarda ishni ilmiy asosda tashkil etishda har bir rahbar xodim boshqaruv tamoyillari haqida tasavvurga ega bo'lishi zarur.

Bojxona idoralarini boshqarish amaliyotida umumiy, ayrim tashkiliy-texnologik tamoyillar qo'llaniladi, ya'ni ularga: mehnat taqsimoti yoki ixtisoslashuv; vakolat uzatish va mas'uliyat; intizom va huquq; yak-kaboshchilik; yo'nalishning bir xilligi; umumiy manfaatlarga bo'ysunganlik; xodimlarni taqdirlab borish; markazlashish; boshqaruv pillapoyasi yoki skalyar zanjir; tartib; tenglik; xodimlar barqarorligi; tashabbuskorlik; jamoaviy birdamlik ruhi kabi tamoyillar kiradi.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi deganda boshqaruvning iyerarxik tizimi elementlarining tartibga solingan majmui, ushbu elementlarning yaxlit rivojlanishini ta'minlovchi o'zaro bog'liqligi tushuniladi.

Boshqaruv funksiyalarini bo'ysunuvchi xodimlarni (jamoalarni) boshqarish bilan bog'liq muayyan operatsiyalar majmuini amalga oshiruvchi o'zaro bog'liq organlar – bo'g'inlardan tashkil topgan, boshqaruv apparati amalga oshiradi. Bo'g'inlar bu – boshqaruv apparatining mustaqil organlaridir va ular gorizontal joylashuvga ega bo'ladi.

Boshqaruv tizimida gorizontal bir chiziqda joylashgan va muayyan pog'onani egallagan bo'g'inlarning iyerarxik bo'ysunish ketma-ketligi boshqaruv bosqichi deb yuritiladi.

Tashkiliy tuzilmaning uchinchi elementi bo'lib boshqaruv bo'g'inlari va bosqichlarining o'zaro munosabatlari hisoblanadi.

4.1-jadval

Boshqaruv tuzilmasi elementlari

Bojxona organlarida boshqaruv subyektlari	Boshqaruv qarorini qabul qilish, topshiriqlar (farmoyishlar) berish va ularning bajarilishini yuqoridan pastga qadar talab qilish vakolatiga ega bo'lgan instansiya (organ, rahbar)
Bojxona organlarida boshqaruv obyektlari	Buyruqlar, farmoyishlar, ko'rsatmalar, topshiriqlarni bajaruvchilar (mutaxassislar, ishchilar, xodimlar, jamoalar, tashkiliy tuzilmalar)
Boshqaruv obyekti va subyektning o'zaro aloqalari	Boshqaruv ta'sirini o'tkazish kanali, va boshqariluvchi obyektning holati va o'zgarishi haqidagi axborotni olish kanali (teskari aloqa)

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi odatda iyerarxik boshqaruv tizimining jami elementlari tartiblanishi va ularning o'zaro munosabati yaxlit holda rivojlanishini ta'minlanishiga bog'liq.

Bojxona organlarida quyidagi o'zaro munosabatlar turlari shakllangan:

4.2-jadval

O'zaro boshqaruv munosabatlarining turlari

O'zaro boshqaruv munosabatlarining turlari	Vertikal (chiziqli)	Barcha quyi turuvchi bo'g'inlar boshqaruv vertikalining eng yuqorisida joylashgan rahbarga bo'ysunadi
	Gorizontal, Kollegial	Bir bo'lim xodimlari o'rtasidagi munosabatlar
	Parallel	Axborot almashinish zarurati paydo bo'lganda tashkilotda bir xil mavqega ega bo'lgan turli boshqaruv bo'limlari xodimlari o'rtasidagi munosabatlar
	Diagonal	Tizimning turli bosqichlarida joylashgan boshqaruv bo'g'inlari o'rtasidagi munosabatlar

Keng ma'noda boshqaruv tuzilmasi – bu tashkilotning ichki muhitini shakllanishi, uning elementlarini joylashishi tushuniladi.

Ilmiy adabiyotlarda tashkiliy tizim vaqt o'lchamidagi barcha elementlarni birligi: tuzilma tizimi, tizimning funksional mexanizmi, boshqaruv obyekti modeli, tizim holati va uning elementlari, shuningdek, turli vaqt birligida tizim holati haqida boshqaruv tizimi subyektlarini axborotlanishi tushuniladi. Shuningdek, boshqaruv tuzilmasida boshqaruv jarayoni ishtirokchilar o'rtasida boshqaruv maqsadi va funksiyalarini taqsimlanishi hamda o'z navbatida huquq va ularni bajarilishiga mas'uliyat yuklatilishi nazarda tutiladi.

Tashkiliy tuzilmani aniqlashning turli modellari mavjud. Agar tashkilotda (xizmat, organlar tizimida) munosabatlar faqat chiziqli bo'layotganligi kuzatilsa, boshqaruv tuzilmasini chiziqli deb aytiladi. Agar chiziqli munosabatlar funksional munosabatlarni keltirib chiqarsa chiziqli-funksional yoki funksional tashkiliy tuzilma deb nomlanadi. Shunday boshqaruv tuzilmaning chiziqli munosabatlari doirasida yordamchi yoki maslahatchi bo'lib, rahbariyatga tavsiyalar tayyorlab borsa, boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi chiziqli shtabli deb nomlanadi.

Xulosalar

Boshqaruv qonunlari boshqaruv tizimidagi elementlarning o'zaro bog'lanishi zarurligini bildiradi.

Korxona tizimida boshqaruvni ilmiy asosda tashkil etishda quyidagi asosiy qonunlarga amal qilinadi:

- boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimning o'zaro muvofiqligi qonuni;
- boshqaruv turli sohalarining o'zaro mutanosibligi qonuni;
- boshqaruv faoliyati optimal markazlashtirish qonuni;
- boshqaruv tizimining yagonaligi qonuni.

O'zbekistonda korxona tizimining rivojlanishi boshqaruv muammolarini yechish bilan bog'liq bo'lib, boshqaruv har doim alohida u yoki bu tashkilotlarning bo'g'inlari o'zaro munosabatlari bog'lanishi

o'rtasida huquq va mas'uliyatlar taqsimlangan bo'ladi. Korxona tizimida barcha pog'onalarda ishni ilmiy asosda tashkil etishda har bir rahbar xodim boshqaruv tamoyillari haqida tasavvurga ega bo'lishi zarur.

Korxona tizimida boshqaruv jarayoni – bu bojxona organlari xodimlarini maqsadli harakati uchun doimiy axborotlanishi, boshqaruv tizimiga ta'sir o'tkazishi, ya'ni tashqi va ichki muhitdan kelib chiqib boshqaruv qarorlarni qabul qilish va ularni amalga oshirish jarayonidir.

Korxona tizimini boshqarish – uni ichki tashkiliy tuzilmasi, siyosatini doimiy ravishda o'zgarib boradigan tashqi muhitga chidamliligini moslashtirib borish va muvozanatini mustahkamligini ta'minlashdir.

Nazorat savollari

1. Tashkiliy tuzilmaga oid boshqaruv qonuniyatlari va tamoyillari haqida tushuncha bering.
2. Tashkiliy tuzilmaning belgilarini tushuntiring.
3. Tashkiliy tuzilmaga shakllantirishda qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?
4. Tuzilmani maqbullashtiruvchi belgilarni tushuntiring.

Seminar mashg'ulot uchun savollar

Boshqaruv qonuniyati va tashkiliy tuzilma turlari. Boshqaruvning asosiy qonuniyatlari. Tashkiliy tuzilma tamoyillari. Boshqaruv organlarining boshqaruv bo'g'inlari va darajalari. Boshqaruv tuzilmalariga qo'yiladigan talablar. Boshqaruv organlari tizimda boshqaruv tashkiliy tuzilmalari tahlili.

V BOB. XALQARO BIZNES MENEJMENTNING BOSHQARUV USULLARI

- 5.1. Boshqaruvning iqtisodiy usullari.**
- 5.2. Boshqaruvning tashkiliy farmoyish usuli.**
- 5.3. Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari.**

Tayanch iboralar

Boshqarish usullari, axloqiy-psixologik jihatlar, iqtisodiy usullar, tashkiliy farmoyish usuli, ijtimoiy-psixologik usullari, huquqiy usullar, bozor, biznes-reja, tashkiliy-barqarorlashtirish.

5.1. Boshqaruvning iqtisodiy usullari

Boshqaruv usullarini iqtisodiyotning ma'lum aniq sohalarida amal qilishning turli yo'llari orasidagi umumiy hodisa sifatida ajratish mumkin. Masalan, boshqaruv darajalari bo'yicha boshqaruv usullari (davlat sektorini boshqarish usullari, sex, korxona, birlashma, mintaqani boshqarish usullari), yoki tarmoqlarni boshqarish usullari (sanoat, transport, qishloq xo'jaligini boshqarish usullari) haqida so'z yuritish mumkin. Shuningdek, turli subyektlar tomonidan qo'llaniladigan boshqaruv usullarini ajratib ko'rsatish mumkin. Davlat boshqaruvi usullari jamoat tashkilotlarini boshqarish usullari. Yoki iqtisodiyotning ayrim sohalarida qo'llaniladigan boshqaruv usullarini (ishlab chiqarishni, moliyaviy sohani, fan va maorifni boshqarish usullari)ni ham ko'zda tutish lozim.

Boshqaruv tashkilotlari tizimi bilan turli-tumanligi bu tashkilotlar faoliyati usullarini ajratish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Bu yerda so'z vazirliklar, assotsiatsiyalar, aksiyadorlar jamiyati, davlat qo'mitalarini boshqarish usullari haqida so'z boradi. Va nihoyat, turli turkumga kiruvchi ishlovchilar boshqaruv faoliyatida menejerlar, direktorlar, bo'limlar boshliqlari tomonidan qo'llaniladigan boshqaruv usullarini ajratib ko'rsatish mumkin.

Demak, boshqaruv nazariya va amaliyotida turli boshqaruv usullari mavjuddir. Ular boshqaruv usullarining har bir guruhi o'z xususiyatlariga ega bo'lgan tizimni tashkil etgan.

Milliy xo'jalikni boshqarishda quyidagi usullardan foydalaniladi: iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, psixologik va huquqiy. Boshqaruvning bu usullari o'zaro uzviy bog'liqdir, shu sababli, ularning birortasiga ortiqcha ahamiyat berish butun ishlab chiqarishning me'yorda borishi buzilishiga olib keladi.

Hozirgi davrda bozor iqtisodiyotini boshqarishning iqtisodiy usullari muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Boshqaruvning iqtisodiy usullari kishilarga iqtisodiy manfaatlar orqali ta'sir ko'rsatadi.

Iqtisodiy usullarning mohiyati xodimlar va ishlab chiqarish jamoasiga ular manfaati bo'lishini ta'minlovchi iqtisodiy sharoit yaratishdan iboratdir. Boshqaruv usullari tizimida iqtisodiy usullar yetakchi o'rinni egallaydi.

Iqtisodiy usullar iqtisodiy ta'sir vositalari yig'indisidan (narx, kredit, biznes-reja, foyda, soliqlar, ish haqi, iqtisodiy rag'batlantirish va h.k.), ya'ni xo'jalik faoliyatiga ta'sir etishning har bir jamoa mos xo'jalik bo'g'ini bilan uzviy aloqada amal qilishini ta'minlovchi tadbirlaridan iboratdir.

Bozor mexanizmining muhim vazifalaridan biri biznes-reja va bozorning uzviy bog'liq bo'lishiga imkon yaratuvchi pul va tovar resurslari to'g'ri nisbatini ta'minlashdir.

Bozor – bu tovar-pul munosabatlarining doimo saqlanuvchi balansidir. Bozor munosabatlari sharoitida rejali iqtisodiyotga nisbatan qat'iy boshqaruv tizimi o'rnatiladi. Bozor tamoyillari xo'jalik rahbarlaridan tashabbuskorlik, korxona faoliyati masalalari bo'yicha yuqori natijalarga erishish maqsadida qayishqoqlik, tavakkalchilikni talab etadi.

Bozor iqtisodiyoti ma'muriy-buyruqbozlik tizimiga nisbatan qarama-qarshi tizim bo'lib, bozorda narx, soliq, kredit vositasida tartibga solish, eng avvalo, ijtimoiy maqsadda amalga oshiriladi. Bozor iqtisodiyoti

sharoitida narx va ish haqi o'zgarishni qat'iy tartibga solmay barqarorlikka erishib bo'lmaydi.

Shunday qilib, boshqaruvning iqtisodiy usullari juda keng imkoniyatlarga ega bo'lib, ular mohirona va o'z vaqtida tashkiliy-farmoyish, ijtimoiy-psixologik va huquqiy usullar bilan qo'shib olib borilgan taqdirda yaxshi natijalarga erishish mumkin.

Korxonalar, aksiyador jamiyatlari, firmalarda muhim boshqaruv usullaridan biri – biznes-rejalardir. U iqtisodiy jarayonlarni umummilliy manfaatlarni ko'zlab, xo'jalik amaliyotida obyektiv iqtisodiy qonunlardan foydalanish asosida, ongli ravishda, bir maqsadga intilgan holda boshqarishning o'zaro uzviy bog'liq tizimidan iboratdir.

Biznes-reja vositasida hal etiladigan asosiy vazifalar quyidagilardan iborat: iqtisodiyot rivojlanishi yo'nalishlari va maqsadlarni amalga oshirish yo'llarini ko'rsatish, iqtisodiyotning barqaror, mutanosib o'sishini ta'minlash, moddiy, mehnat va moliyaviy resurslarni tarmoqlar va ishlab chiqarishlar o'rtasida taqsimlash va qayta taqsimlash, fan-texnika taraqqiyoti yutuqlarini joriy etishni ta'minlash; tarmoqlararo integratsiya, tarmoq ichida ixtisoslashuv va sanoat kooperasiyasini chuqurlashtirish; xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatini tezkor tartibga solish va koordinatsiya qilish.

Biznes-reja korxona, aksiyadorlar jamiyati, konsernlar faoliyatining hamma tomonlarini: mahsulot ishlab chiqarish va sotish, moddiy-texnikaviy ta'minot va ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish, mehnat va ish haqi, jamoada ijtimoiy jarayonlar va h.k.larni qamrab oladi. Bozor munosabatlari sharoitida ularga rejalashtirish borasida keng huquqlar beriladi.

5.2. Boshqaruvning tashkiliy farmoyish usuli

Xo'jalik tashkilotlarining ishlab chiqarishni boshqarish bo'yicha faoliyati boshqaruvning turli tashkiliy-farmoyish usullarini qo'llash bilan bog'liqdir. Boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usullari boshqaruvchi va

boshqariluvchi tizimlar samarali faoliyat yuritishini ta'minlovchi ta'sir etish tizimidan iboratdir. Boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usullari iqtisodiy usullarni to'ldirib, bozor iqtisodiyoti qonunlari. Huquqiy aktlarni hisobga olish va bajarishga asoslanadi.

Davlat maxsus tuzilgan boshqaruv tashkilotlari vositasida boshqariladigan tizimga ma'muriy va tashkiliy jihatdan ta'sir o'tkazadi. Boshqaruv tizimida tashkiliy usullar umumiy maqsadga erishish uchun ishlab chiqaruvchilarning hamkorlikdagi harakati tartibga solinadigan ma'muriy hujjatlar asosida amalga oshadi. Tashkiliy-farmoyish usulini qo'llash asosini boshqaruvning barcha tamoyillariga rioya qilishni tashkil etadi.

Nima sababdan boshqaruvning ma'muriy-farmoyish usullari ma'muriy shakllar bilan qo'shib olib boriladi. Bu ko'p hollarda tashkiliy ta'sir ma'muriy huquqni qo'llash, ya'ni qaror va farmoyishlarni amalga oshirishga asoslanadi. Lekin «boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usuli» tushunchasi «ma'muriy boshqaruv usuli» tushunchasidan birmuncha kengdir, chunki tashkiliy-farmoyish usullari boshqaruvning turli darajalariga turli ko'lamda va shaklda tashkiliy ta'sir etishni o'rganish masalalarini ham qamrab oladi. Tashkiliy-farmoyish usullari tashkiliy aniqlikni ta'minlaydilar, tashkiliy tizim, boshqaruvning har bir bo'g'ini vazifalarini belgilab beradi, boshqaruv apparati intizomi va faoliyati samaradorligini ta'minlaydi, ishda tartib o'rnatadi, qaror va farmoyishlarni bajaradi, kadrlarni tanlaydi va joy-joyiga qo'yadi va h.k. Boshqaruvning tashkiliy farmoyish usullari ularning ishlab chiqaruvchilarga ta'sir etish manbaalari va yo'nalishlari bo'yicha turlarga ajratiladi. Bunga bog'liq holda ta'sir etishning tashkiliy-farmoyish usullari uch guruhga bo'linadi: tashkiliy-barqarorlashtiruvchi, farmoyish va intizom.

Ta'sir etishning *tashkiliy-barqarorlashtirish* usullari asosiy maqsadi hamkorlikda ishlash uchun tashkiliy asos yaratishdir, ya'ni vazifa, majburiyat. Javobgarlik va vakolatlarni taqsimlash, tartib o'rnatish va h.k. *Ma'muriy ta'sirning* tashkiliy shakllarining ikki tashkiliy reglamentlash va tashkiliy me'yorlash turi mavjud. Tashkiliy reglamentlash vositasida

davlat boshqaruvchi va boshqariladigan tizimga ularning maqbul nisbatini, tashkiliy tizimini va har bir darajada boshqaruv chegaralarini aniqlash maqsadida ta'sir etadi. Tashkiliy reglamentlashga misol qilib lavozimlar haqida Nizomni ko'rsatish mumkin. Tashkiliy me'yorlash hujjatlari vositasida xomashyo, materiallar sarfini me'yorlash, mahsulotlar ishlab chiqarishga mehnat sarfi ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish texnikaviy va texnologik me'yorlar (standartlar, me'yorlar, qayta ishlov berish usuli, tartibi va h.k.) ishlab chiqarishini tashkil etish me'yorlari (maqbul ishlanma ko'lam).

Ta'sir etishning *farmoyish usullari* cheklovchi hujjatlarda ko'zda tutilmagan mavjud vaziyatdan kelib chiqqan holda kundalik jadal boshqarish maqsadida qo'llaniladi. Farmoyish ta'sirining asosiy maqsadi boshqaruv apparatining aniq harakati, boshqaruvning barcha bo'linma va xizmatlari barqaror ishlashini ta'minlab berishdan iborat. Ta'sir etishning farmoyish usullari buyruq, farmoyish, ko'rsatma va boshqa me'yoriy hujjatlar asosida amalga oshiriladi.

Buyruq – bu rahbarning qo'l ostidagi xodimlardan ma'lum vazifani bajarishni yozma yoki og'zaki ravishda talab qilishidir. Buyruq faqat chiziqli boshqaruv tizimi rahbari tomonidan beriladi. *Farmoyish* – xodimlardan ayrim ishlab chiqarish va xo'jalik masalalarini hal etishni talab qilishdir. Farmoyish boshliq o'rinbosarlari, xizmatlar boshliqlari, ular ega bo'lgan vakolatlari doirasida beriladi. Boshqaruv amaliyotida qo'llaniladigan ta'sir qilish usullaridan biri – og'zaki ko'rsatmadir. Ta'sir etishning bunday shaklini barcha darajadagi rahbarlar, lekin ko'pincha quyi darajadagi komandirlar, brigada boshliqlari, ustalar qo'llaydilar.

Farmoyish vositasida ta'sir etish bajarish muddatlari bilan farq qiladi. Buyruq va farmoyishlar uzoq yoki qisqa muddatga mo'ljallangan bo'ladi.

Har bir buyruq yoki farmoyishda qanday vazifa bajarilishi, qachon bajarilishi kerakligi belgilanadi. Ta'sir etishning farmoyish usuli tashkiliy ta'sirga nisbatan uning bajarilishini nazorat qilishni ko'proq talab etadi. Ijro etishning borishi nazorat qilingandan so'ng yana farmoyish bilan

ta'sir etishga ehtiyoj tug'iladi. Farmoyish usulining qo'llanish ko'lami boshqaruv kadrlari malakasi, tashabbuskorligi va qobiliyatiga bog'liqdir.

Korxonani boshqarishda farmoyish bilan ta'sir etish faqat qonunga zid bo'lmagan holdagina bajarilishi qat'iy bo'lgan huquqiy kuchga ega bo'ladi. Shu sababli, barcha tizimdagi tashkiliy-farmoyish faoliyati mavjud qonunchilikka bo'ysungan holda amalga oshishi lozim.

Intizomiy ta'sir usullari tashkiliy barqarorlashtiruvchi va farmoyish vositasida ta'sir etish usullarini to'ldirib, intizomiy talablar va majburiyatlar tizimi vositasida tashkiliy aloqalar barqarorligini ta'minlashga qaratilgandir.

5.3. Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari – bu ishlab chiqaruvchi va ayrim shaxslarga ularning ijtimoiy ehtiyojlari va psixologik xususiyatlariga ta'sir etish bilan boshqarish vositasidir. Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullarini qo'llash korxonada yuz berayotgan ijtimoiy hodisalarni chuqur o'rganish xodimlar asab tizimiga ta'sir etuvchi psixologik (ruhiy) omillarni bilishni talab etadi.

Ishlab chiqarish sharoitida sotsiologiya kishilar ijtimoiy aloqasi shakllanishining asosi bo'lgan mehnat omillarini o'rganadi, ijtimoiy tizimlar, shu jumladan, ishlab chiqarish tizimi rivojlanishi va amal qilish qonuniyatlari, kishilarning jamiyatning turli qatlamidagi xulq-atvori qonuniyatlarini ta'qiq qiladi. Ijtimoiy psixologiya guruh va oмма psixologiyasining xususiyatlari, ularning shaxsning onggi va xulqiga ta'siri, kishilar faoliyatini rag'batlantiruvchi omillar, kayfiyat, ijtimoiy fikrni shakllantiruvchi omillarni o'rganadi. Shaxs psixologiyasi oliy nerv faoliyati turlari va inson temperamenti, xarakteri, shaxsning irodasi, qobiliyati, hissiyoti, xotirasi, anglash va his etish qobiliyatini o'rganadi, mehnat psixologiyasi mehnat faoliyatlari, shu jumladan, rahbar va mutaxassislar (kasbiy xususiyat va qobiliyatlari, kadrlarni o'qitish

usullari, ish va dam olish tartibi, kadrlarni tanlash va baholash usullari, mehnat jarayonining psixologik jihatlarini) faoliyatini o'rganadi.

Kishilar fikrlash usulida o'zgarish yuz berishi va ular madaniy hamda bilim darajasi ortib borishi bilan ijtimoiy-psixologik usullar ahamiyati ham ortib boradi. Bunday sharoitda shaxsning ehtiyoj va manfaatlari ma'naviy soha tomon o'zgarib boradi. O'z mehnatidan foydalanishning muhim omili bo'lib, ishlab chiqaruvchilarning rahbar bilan o'zaro yaxshi munosabati ishlab chiqarishdagi qulay ijtimoiy-psixologik vaziyat xizmat qiladi.

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari ishlab chiqarishda mavjud ijtimoiy mexanizmni (o'zaro munosabat tizimi, ijtimoiy ehtiyojlar) qo'llashga asoslanadi. Boshqaruvning ijtimoiy usullari ijtimoiy tartibga solish vositasida amalga oshiriladi.

Ijtimoiy tartibga solish usullari turli guruhlar va shaxslar maqsadi va manfaatlarini aniqlash va rostlash yo'li bilan ijtimoiy munosabatlarni tartibga solish va uyg'unlashtirish maqsadida qo'llaniladi.

Ular jumlasiga ijtimoiy tashkilotlar nizomlari, shartnomalar, o'zaro majburiyatlar, ishchilarni tanlash, taqsimlash va ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish tizimi kiradi. Ijtimoiy tartibga solish usullari inson omili faolligini oshirish, boshqaruvni demokratlashtirish maqsadida ham qo'llaniladi.

Boshqaruvning psixologik usullari jamoada maqbul psixologik holat tashkil etish yo'li bilan kishilar o'rtasidagi munosabatlarni tartibga solishga qaratilgandir. Psixologik usullarga kichik guruh va jamoalarni tashkil etish, mehnatni insoniylashtirish, malakali kadrlar tanlash va ularni o'qitish va h.k.lar kiradi.

Kichik guruh va jamoalarni tashkil etish usulini qo'llash kichik guruhdagi ishchilar o'rtasidagi maqbul miqdoriy-sifat nisbatini aniqlash imkonini beradi.

Mehnat faoliyatini insoniylashtirish deganda ranglar, musiqaning ruhiy ta'siridan foydalanish, bir xil, o'zgarmas mehnatni bartaraf etish, ijodiy yondashuvni kengaytirish tushuniladi.

Kasbiy tanlashning mohiyati-kishilarning ruhiy xususiyatlari ular bajaruvchi ishlariga eng mos bo'ladigan qilib tanlashdan iborat. Shaxsning ruhiy xususiyatlari jumlasiga uning qiziqish va mayllari, qobiliyati, temperament va xarakteri kiradi. Shu sababli, rahbar shaxsga rahbarlik qilganda o'z oldiga inson ruhiy xususiyatlari shakllanishi va rivojlanishini o'rganishi, uning qiziqish va qobiliyati, temperament va fe'lini bilish vazifasini qo'yishi kerak.

Shaxsning ruhiy xususiyatlarini inson faoliyatida ajratib tushunib bo'lmaydi, chunki kishi qobiliyati va fe'li xususiyatlari uning faoliyati va xulqida namoyon bo'ladi. Inson hayoti va ommaviy faoliyati uning ruhiy holatini shakllantiradi. Insonning qanday hayot kechirishi, nima bilan shug'ullanishini bilmay vujudga kelganligi, u yoki bu narsaga qobiliyat rivojlanganligi, fe'li shakllanganligini anglab bo'lmaydi.

Inson avvalo o'zini ijodiy shaxs sifatida baholaydi. Ishchi mehnatga bunday nuqtayi nazardan qarashga darrov kelmaydi: moddiy ehtiyojlar birlamchi bo'lib, ular qoniqqandan so'ng nisbatan yuksak insoniy ehtiyojlar ilgari suriladi.

Inson faoliyati ma'lum rag'batlantiruvchi omillarga asoslangan bo'lib, ma'lum maqsadga erishishga qaratilgandir. Rag'batlantiruvchi omil - maqsad munosabati inson faoliyati o'zagidir. Umumiy ma'noda rag'batlantiruvchi omil – bu insonni faoliyat yuritish uchun undovchi omil bo'lib, maqsad esa inson uni amalga oshirish natijasida erishishni xohlagan narsadir. Rag'batlantiruvchi omil kishi xulqining ichki kuchidir. Psixologiyada uzoq va qisqa rag'batlantiruvchi omil ajratiladi. Agar inson faoliyatini rag'batlantiruvchi omil va o'z oldiga qo'ygan maqsad yaqin kelajakka mo'ljallangan bo'lsa, u qisqa muddatli, agar ular uzoq istiqbolni qamrab olsa, uzoq muddatli deyiladi. Rag'batlantiruvchi omil darajasi bilan insonning mehnatga, yutuq va muvaffaqiyatsizlikka nisbatan bo'lgan munosabati uzviy bog'liqdir. Faqat uzoq muddatli rag'batlantiruvchi omil mehnatga ijodiy munosabatda bo'lish manbaidir.

Rahbarga xos bo'lgan muhim xususiyat kishilar faoliyatini rag'batlantiruvchi omillarni yaxshi bilish, har bir kishini u yoki bu vazifani bajarishga qiziqтира olishdir. Bu ayniqsa, u yoki bu korxonaga ishga kirib, ularni kelajakda nima kutishini bilish lozim bo'lgan yoshlar bilan ishlashda muhimdir. Rahbar ishini kim va qachon qaysi skripkani chalishi, qaysi asbobda musiqa chalishini o'rgangan, kim noto'g'ri chalishi mumkinligi, kimni qaysi yerga qo'yish kerakligini bilishi lozim bo'lgan dirijyor mehnati bilan solishtirish mumkin.

Kishi ruhiy xususiyatlarning u bajaruvchi ish talablariga mos kelmasligi o'z kasbidan qoniqmaslik uni o'zgartirishga harakat qilishga, xato qilish ehtimoli ortishiga va natijada mehnat unumdorligi pasayishiga olib keladi, aksincha, agar inson o'z qobiliyatini to'liq namoyon qila oluvchi ish bilan band bo'lsa, u o'z mehnatidan mamnun bo'ladi, kasbni tez egallaydi va mehnat unumdorligi yuqori bo'ladi.

Inson uchun faqat moddiy rag'bat muhim deb hisoblash noto'g'ri. Unga juda ko'p narsa katta umumiy ishda o'z hissasi borligini his etish, o'zini mehnat orqali namoyon etish, o'z malakasi bilan g'ururlanishi, o'rtoqlari hurmatiga sazovor bo'lish va h.k.lar ham muhimdir. Ko'pchilik kishilar shaxsiy farovonlikka boshqalar hisobiga erishilgan shaxsiy muvaffaqiyat orqali emas, mamlakat iqtisodiyotiga qo'shgan mehnati hisobiga erishish lozimligini ta'kidlaydilar.

Izlanishlar mehnat mehnatga nisbatan munosabatga ta'sir etuvchi rag'batlantiruvchi omillar quyidagi tartibda taqsimlanishini ko'rsatdi: mehnat mohiyati, ish haqi, yuqori lavozimga ega bo'lish imkoniyati, ishning qiziqarliligi, mehnatni tashkil etish, ma'muriyatning ishchiga nisbatan munosabati.

Xulosa

Boshqaruv usullari – rahbarning ishlab chiqarish korxonalarining qo'yilgan maqsad vazifalariga erishishga rahbarlik qilishni muvofiq-lashtirish.

Boshqaruvga quyidagi uslublar xos: iqtisodiy. Tashkiliy-farmoyish (ma'muriy), ijtimoiy ruhiy .

Bozor xo'jalik rahbarlaridan o'tkir zehn, ishga ijodiy yondashish, kezi kelganda korxona faoliyati, ishi uchun tavakkalchilik xususiyatlarini talab etadi.

Buyruq – rahbarning o'z qo'l ostidagilariga ma'lum ishni belgilagan vaqtda bajarish talabining yozma yoki og'zaki ko'rinishi.

Ijtimoiy ruhiy bilimlar asosini bilmagan rahbar odamlarga ta'sir eta olmaydi.

Nazorat savollari

1. Menejment usullari deganda nimani tushunasiz?
2. Menejmentning iqtisodiy usullarining mohiyati nimadan iborat?
3. Biznes – rejaning mohiyati nimadan iborat?
4. Menejmentning tashkiliy-farmoyish usulini tariflab bering.
5. Ta'sir etishning tashkiliy-barqarorlashtirish usulining asosiy maqsadi nimadan iborat?
6. Ta'sir etishning farmoyish usullari qanday maqsadda qo'llaniladi?
7. Menejmentning ijtimoiy-psixologik usuliga ta'rif bering.
8. Kasbiy tanlashning mohiyati nimadan iborat?

VI BOB. XALQARO BIZNES MENEJMENTNING MOTIVATSIYA FUNKSIYASI

- 6.1. Motivatsiya konsepsiyasi va nazariyalari.**
- 6.2. Menejmentda liderlik masalalari.**
- 6.3. Liderlikka xulq-atvor asosida yondashuv.**
- 6.4. Liderlikning vaziyatli nazariyalari.**

Tayanch iboralar:

Motivatsiya, rag‘batlantirish, motivlashtirish va ehtiyoj, motivatsiya konsepsiyasi, mazmundor nazariyalar, ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasi, SVR nazariyasi, ikki omilli motivatsiya nazariyasi, orttirilgan ehtiyojlar nazariyasi, motivatsiyaning prosessual nazariyalari, liderlik, «X» va «U» nazariyasi, liderlikning situatsion nazariyalari.

6.1. Motivatsiya konsepsiyasi va nazariyalari

Maqsad sari samarali harakat qilish uchun, rahbar ishni muvofiq-lashtirishi va xodimlarni uni bajarishga majbur qilishi lozim. Menejrlarni, ko‘pincha, ijrochi rahbarlar, deb ataydilar, chunki ularning asosiy maqsadi mazkur tashkilot ishi bajarilishini ta‘minlashdan iborat.

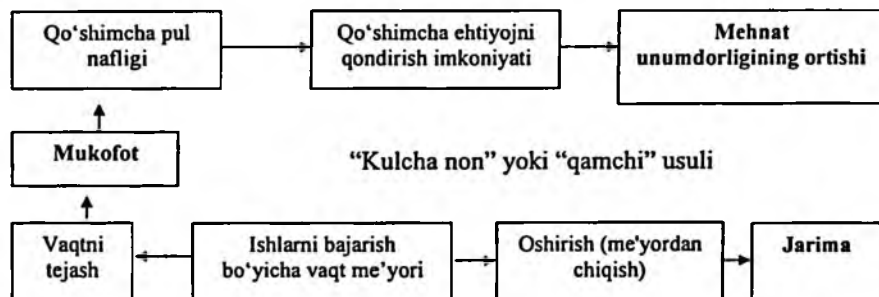
Rahbarlar o‘z qarorlarini, amaliyotda motivatsiyaning asosiy prinsiplarini qo‘llagan holda, hayotga tatbiq etadilar.

Motivatsiya – bu odamni va odamlar guruhini tashkilot maqsadiga erishishga qaratilgan faoliyatga rag‘batlantirish jarayonidir.

Motivatsiyaning dastlabki konsepsiyalari A.Smit tadqiqotlari bilan bog‘langan. Uning «*iqtisodiy odam*» konsepsiyasiga muvofiq aksariyat odamlar tirik qolish uchun kurashganlar va odam har doim, agar unga shunday imkoniyat berilsa, o‘z holatini yaxshilashga harakat qiladi.

Biroq, ilmiy boshqaruv maktabining asoschisi Frederik Teylor va uning izdoshlari ochlik chegarasida pul topishning noreal ekanini to‘la

tushunib yetdilar. Ular «qamchi» va «shirin kulcha» tipidagi motivatsiyaga eng samarali, rag‘batlantirish tipi, deb qaradilar. Ko‘proq mahsulot ishlab chiqargan va bu jarayonga o‘zining munosib hissasini qo‘shganlar mehnatigagina haq to‘lash taklifini olg‘a surdilar.



6.1-chizma. «Kulcha non» yoki «qamchi» usuli.

- **Rag‘batlantirish** – bu biror bir narsani amalga oshirish uchun qiziqtirish yoki ta’sir etish. Rag‘batlar ma’lum motivlarni harakatga keltirishda *ta’sir o‘tkazuvchi richag* yoki *g‘azablantirishga* olib kelishi mumkin.

- **Agar motiv** – insonni mehnatga ichki undovchi harakati bo‘lsa, **rag‘batlantirish** esa birinchi navbatda mehnat jarayoni vaziyatida tashqi undovchi, insonni mehnat doirasida moddiy qiziqtirilishiga olib keladi.

Mehnatni moddiy va nomoddiy rag‘batlantirish usullari mavjud.

Mehnatni moddiy rag‘batlantirish – bu xodimlarning ma’lum yakka yoki jamoa bo‘lib natijaga erishishida jami moddiy qiziqtirish shakl yoki usullaridir. Moddiy rag‘batlantirish pullik va pulsiz bo‘ladi.

Pullik rag‘batlarga ish haqi, mukofot, qo‘shimcha to‘lov, ustama haq va boshqa to‘lovlar misol bo‘lishi mumkin.

Pulsiz rag‘batlantirish ikki turga bo‘linadi:

Birinchi, ishchi kuchini tiklanishiga bo‘lgan rag‘batlar (davolanish uchun yoki dam olish maskanlariga yo‘llanmalar, tekin transport xizmati, qurilish uchun ssudalar, sovg‘alar, tekin ovqat va h.k.)

Ikkinchisi, xodimni ishlashi uchun bo'lgan sharoitlar (mehnat sharoitini yaratish, ish sharoitida shinamlikni yaratish).

Mehnatni nomoddiy rag'batlantirish:

- ***ma'naviy***—barcha xodimlar oldida e'tirof etish, faxriy yorliq va h.k.
- ***tashkiliy***— ish jarayonida tashkiliy masalalarda qulayliklar yaratish.
- ***bo'sh vaqt bilan*** – bandlik vaqtini turli o'zgartirishlar orqali inson xatti-xarakatini tartibga solish. Masalan, natijalarga qarab barcha xodimlar uchun umumiy dam berish; ayrim xodimlarga bo'sh vaqt berish yoki musobaqali tarzda kim ishni to'liq bajarsa unga bo'sh vaqt ajratib berish.

Motivatsiyaning mazmundor nazariyalari

Motivatsiyaning mazmundor nazariyasi odamlarni boshqacha emas, aynan shunday tarzda harakat qilishga majbur etadigan ichki ehtiyojlarni aniqlashga asoslangan.

Tashkilot xodimlarini ularning ehtiyojlari vositasida rag'batlantirish menejer uchun ancha murakkab ish hisoblanadi. U rahbarlik qilayotgan jamoa xodimlarida turli xil ehtiyojlar bo'lishi mumkin, maqsad bo'lsa, bir xil. Jamoani ushbu maqsadga erishishga yo'naltirish uchun, menejer, o'zining barcha xodimlari ehtiyojlarini bilishi, ularni qondirishi lozim. Va, bu yerda, vaqt, vakolatlar doirasi, moddiy resurslardan foydalana olish kabi cheklovlar kuchga kiradi.

U yoki bu ehtiyojni menejer mukofotlash vositasida qondiradi.

Mukofot – bu, inson o'zi uchun qadrli, qimmatli deb bilgan narsalardir. Mukofot tashqi (ish haqining oshirilishi, xizmatda ko'tarilish, mehnat sharoitlarining yaxshilanishi) va ichki (maqsadga erishgandagi muvaffaqiyat hissi, hurmat-ehtiromga ega bo'lish) xarakterga ega bo'lishi mumkin.

A) Ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasi.

Abraham Maslouning ushbu nazariyasiga muvofiq, insonni rag'batlantirish asosida, uning piramida shaklida tasvirlangan quyidagi ehtiyojlar yotadi:

- fiziologik ehtiyojlar;
- xavfsizlikka oid ehtiyojlar;
- mansublik, aloqadorlik ehtiyojlari (ishda hamkorlik, boshliqlar bilan yaxshi munosabatda bo'lish);
- o'zini hurmat qilishga bo'lgan ehtiyojlar;
- insonning o'zini to'la realizatsiya qilishga bo'lgan ehtiyojlari



6.2-chizma. A.Maslou bo'yicha ehtiyojlar pillapoyasi.

A. Maslou fikricha, eng oddiy ehtiyojlar qondirilgandan keyin yuqori darajadagi ehtiyojlar paydo bo'lishi mumkin.

B) SVR nazariyasi.

A.Maslouning nazariyasidan farqli o'laroq, Kleyton Alderfering SVR (Существование, Взаимосвяз, Рост) nazariyasi faqat uchta ehtiyojni ajratib ko'rsatadi:

- yashash, jismonan sog' va farovon bo'lish;
- boshqa odamlar bilan o'zaro munosabatlarda bo'lish;
- o'z-o'ziga, ya'ni individ ichki potensialini rivojlantirish, shaxsiy o'z-o'ziga intilish, salohiyatini kengaytirish.

Umuman, ushbu ehtiyojlar tuzilmasi A.Maslou nazariyasidan farq qilmaydi.

D) O'z-o'zini aktuallashtirish nazariyasi.

Frederik Gersberg tomonidan taklif qilingan, motivatsiyaning ikki omili, ya'ni «gigiyenik» va «motivatsion» omillarga asoslangan modeli (namunasi)dir.

6.1.-jadval

F.Gersbergning ikki omilli motivatsiya nazariyasi

№	Gigiyenik (boisiy) omillar (qoniqmaslik manbalari)	Motivatsiya (yuqori qoniqtirish manbalari)
1	Korxona va ma'muriyat siyosati	Yutuqlarga erishish
2	Mehnat sharoiti	Xizmat pillapoyalari bo'yicha ko'tarilish
3	Ish haqi	Yuqori mas'uliyat
4	Ishchilar bilan o'zaro munosabat	Natijani tan olish va qo'llab- quvvatlash
5	Mehnat xavfsizligi	Ijodiy va xizmat doirasida o'sish imkoniyatlari
6	Mehnat intizomini nazorat qilish darajasi	

Gigiyenik omillar mehnat (ish) sharoitlari, ish haqi, xizmatda ko'tarilish bilan bog'liq. Ularning mavjudligi xodimni o'z-o'zidan rag'batlantirmaydi, lekin ularning yo'qligi unda norozilik (qoniqmaslik) hissini uyg'otadi. Motivatsiya omillarining yo'qligi xodimda qoniqmaslik

hissini vujudga keltirmaydi, biroq ularning borligi xodimni maqsadga erishishi uchun rag'batlantiradi.

Bu nazariyaning ham A.Maslou nazariyasi bilan umumiy jihatlari ko'p. F.Gersbergning gigiyenik omillari fiziologik va xavfsizlik ehtiyojlariga mos keladi.

E) Ortirilgan (hosil qilingan) ehtiyojlar nazariyasi.

Devid Maklellandning bu nazariyasiga muvofiq inson ehtiyojlarining muayyan tiplari shaxsning umri davomida shakllanadi. U ehtiyojlarning uchta tipini ajratadi:

- yutuqlarga erishish ehtiyoji (qandaydir murakkab vazifalarni hal qilish, katta muvaffaqiyatga erishish), boshqalardan o'zib ketish istagi;
- birlashish ehtiyoji (odamlar bilan iliq munosabatlarni o'rnatishga, ziddiyatlar yo'l qo'ymaslikka intilish);
- hukmron bo'lish ehtiyoji (boshqalarga ta'sir o'tkazish, odamlar ustidan hukmronlikni qo'lga kiritish).

Bu model asosiy urg'uni yuqori darajadagi ehtiyojlarga beradi.

Shunday qilib, motivatsiyaning mazmundor nazariyalari odamlarning eng asosiy ehtiyojlari nimalardan iborat ekanligini tushuntiradi va ular orasidan insonni muayyan xulq-atvor namunalarga rag'batlantiruvchilarini belgilab beradi. Barcha nazariyalar menejerlarga tashkilot xodimlarini harakatga keltiruvchi motivlarni tushunib yetishda ko'maklashadi.

Mazkur nazariyalar asosida menejerlar ishni shu tarzda tashkil etish imkoniga ega bo'ladilarki, u ish odamlarning ehtiyojlarini qondirsin, ularni tashkilot maqsadlariga erishish yo'lidagi samarali sa'y-harakatlarga rag'batlantirsin.

Motivatsiyaning protsessual nazariyalari

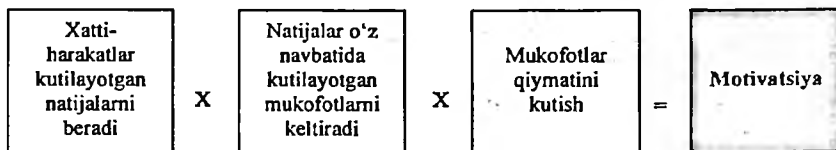
Odamlar tomonidan o'z individual ehtiyojlarini qondirishni nazarda tutgan harakatlarni tanlash jarayonini tushuntirishga va qabul qilingan qaror samaradorligini baholashga xizmat qiladi. Rahbar, o'z xodimi turli

maqsadlarga erishish uchun sa'y-harakatlarni qay tarzda taqsimlayotganini va xulq-atvorning qaysi turini tanlayotganini tahlil qilish lozim.

A) Kutish nazariyasi.

Viktor Vrumning bu nazariyasi xulq-atvorning tanlangan yo'li haqiqatdan ehtiyojlamini qondirishga olib keladi, degan faraz (gumon, taxmin)ga asoslanadi. Mazkur nazariyani uch orzu-umid nazariyasi, deb ham ataydilar:

- ishni bajarish uchun qilingan sa'y-harakatlar muayyan natijalarni beradi, deb umid qilish;
- qo 'lga kiritilgan natijalar tegishli mukofotlarni keltiradi, deb kutish (umid qilish);
- olingan mukofot istalgan qiymatga ega bo 'ladi, deb umid qilish.



6.3-chizma. V.Vrum bo'yicha motivatsiya modeli.

Bu nazariyaga ko'ra, rahbariyat inson ehtiyojlarini mukofot tayinlangungacha aniqlashi zarur, asos holda xodim sarflanadigan sa'y-harakatlarni kamaytiradi.

B) Steysi Adams tomonidan taklif etilgan «*Adolat nazariyasi*»ga muvofiq, odamlar olingan mukofot va qilingan sa'y-harakatlar o'rtasidagi nisbatni subyektiv ravishda baholaydilar va keyin boshqa, xuddi shunday ishni bajarayotgan odamlar olgan mukofot bilan taqqoslaydilar.

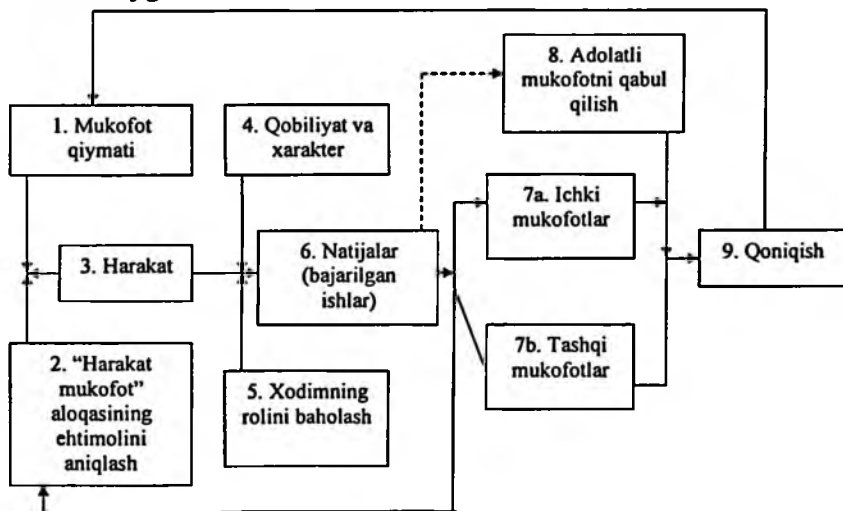
Shu asosda xodim o'z faoliyatini quradi. Agar u, olingan mukofotni adolatsiz, deb hisoblasa, o'z mehnati samarasini pasaytirishi mumkin. Bundan shu xulosa kelib chiqadi-ki, ish haqining adolatli ekanini

tushuntirmoq lozim. Tashkilotda mukofotlarning ochiq va aniq-ravshan tizimi bo'lishi kerak.

D) Mazmundor nazariya va motivatsiyaning prosessual nazariyasini o'zida birlashtirgan *Porter-Louler* motivatsiya modeli nazariyasiga ko'ra, motivatsiya-ehtiyojlar, orzu-umid va adolatli mukofotni idrok etish funksiyasidan iborat.

Xodim mehnatining samaradorligi u qilgan sa'y-harakatlarga, uning o'ziga xos xususiyatlariga va imkoniyatlariga hamda o'z rolini qanday baholashga bog'liq. Qilinayotgan sa'y-harakatlar ko'lami esa, o'z navbatida, xodim mukofot qiymatini qanday baholashiga va bunday mukofotning olinishiga bo'lgan ishonchiga borib taqaladi.

Porter-Louler modeliga binoan, mehnat samaradorligi qoniqish hissasini uyg'otadi.



6.4-chizma. Porter-Louler modeli.

Motivatsiyaning yangi nazariyalari

Mustahkamlash nazariyasi – ehtiyojlar va xodimlarning fikrlashiga oid masalalarni chetda qoldirib, asosiy diqqat-e'tiborni tashkilot xodimlari xulq-atvorlari va ularning oqibatlarini o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni tahlil qilishga qaratadi. Bu nazariya, o'zgarish yoki modifikatsiyadan, odamlarning mehnat jarayonidagi xatti-harakatlarini darhol mukofotlash va jazolash omilidan mos tarzda (adekvat) foydalanish muammolarini tadqiq qiladi.

Mustahkamlash yoki qo'llab-quvvatlashning to'rtta tipini ajratib ko'rsatadilar: pozitiv, ya'ni ijobiy qo'llab-quvvatlash, pandu-nasihatlardan voz kechish, jazolash va bosilish (susayish) tiplari.

Pozitiv qo'llab-quvvatlash – xodimning yoqqan xatti-harakatlarini mukofotlash, demakdir. Topshiriqni o'z vaqtida bajarganlik uchun maqto'v ushbu harakatlarni qaytarishga rag'batlantiradi.

Pandu-nasihatlardan voz kechish (bosh tortish). Xodimning maqbul xatti-harakatlari menejerning unga nisbatan salbiy choralarni qo'llashdan voz kechishga olib keladi. Noxush vaziyatlarga yo'l qo'ymaslik, rahbarning pandu nasihatlarini eshitmaslik niyatida xodim bu kabi vaziyatlardan qochadi.

Jazolash – xodimning salbiy xatti-harakatlari natijasida yuz beradi. Jazolash xodimning bunday harakatlarga yo'l qo'ymasligiga xizmat qiladi, deb taxmin qilinadi, biroq amalda har doim bunday bo'lavermaydi.

Agar doimo ishga kechikadigan xodim mukofotdan mahrum qilinsa, uning xulq-atvori istalgan natijalarga erishish imkoniyatini bermayotganini tezda tushunib yetadi.

Bosilish (pasayish, susayish) – menejerning xodimga nisbatan ijobiy chora-tadbirlar (mukofotlash)dan voz kechganini anglatadi.

Shu tarzda, xodim ko'rsatayotgan xatti-harakatlar namunasi qo'llab-quvvatlash(madad)siz qoladi va u kelgusida bunday harakatlarni qaytarmaydi.

Qo'llab-quvvatlash nazariyasidan foydalanish ba'zi menejerlarga ijobiy natijalarga erishish imkonini bermiqda.

Rahbarning amaldagi hukmronlik vakolatlari:

–*qonuniy hukmronlik*. Masalan, rahbar yangi xodimni ishga tayinladi. Barcha xodimlar uning qaroriga itoat qilishga majbur.

–*Mukofot tarzidagi hukmronlik*. Masalan, rahbar qo‘l ostidagilarni xulq-atvori, itoatkorligi va ishni bajarishiga ta’sir o‘tkazish maqsadida mukofotlaydi.

–*Majburlashga asoslangan hukmronlik*. Mukofotlash usulining teskarisi bo‘lib, xodimni qo‘rqitish, tanqid qilish yoki jazolash asosida boshqaradi.

–*Rahbarning tajribali (kompitentlik) bo‘lishi* barcha hukmronlikni o‘tkazishga va qo‘l ostidagi xodimlar tomonidan tan olinishga olib keladi.

6.2. Menejmentda liderlik masalalari

Zamonaviy menejmentning muhim muammolaridan biri bo‘lib liderlik muammosi hisoblanadi, chunki u menejmentni o‘rganishda va o‘zlashtirishda ustuvor ahamiyat kasb etmoqda. Muammoga bunday baland diqqat-e’tibor tashkilotlarni boshqarishda inson omili rolining oshishi, boshqaruvning murakkablashgani va uning insoniy munosabatlar omillari va qadriyatlariga bog‘liqligining kuchayib borayotgani bilan belgilanadi. Liderlik tushunchasining turlicha ta’riflari mavjud:

- Liderlik – odamlar guruhini umumiy maqsadga erishishga undaydigan ta’sir vositalaridir;

- Liderlik – umumiy maqsadga erishishni ko‘zlagan odamlarga bo‘lgan ta’sir bilan bog‘liq jarayondir;

- Liderlik – hurmat-ehtiroimga, obro‘ga sazovor odamga ixtiyoriy ravishda bo‘ysunishdir, uning malakasi va tajribasini, u ega bo‘lgan vakolatlardan qat’i nazar, e’tirof etishdir. Bu – insonga nisbatan munosabatning uning boshqaruvga bo‘lgan qobiliyatini, liderlik uchun zarur bo‘lgan insoniy xislatlarni e’tirof etishga asoslangan alohida tipidir.

Bu turli-tuman ta’riflarda liderlikka oid yondashuv(nazariya) lar aks ettirilgan.

Shaxsiy xislatlar nazariyasiga ko‘ra, eng yaxshi rahbarlar umumiy xislatlarning muayyan majmuiga egadirlar. Masalan, yuqori darajadagi

intellekt va bilimlarga, yaxshi taassurot qoldiruvchi tashqi qiyofaga, to'g'rilik (halollik)ka, tashabbuskorlik, muammolarni, «qush parvozi balandligi»dan ko'rish qobiliyatiga va hokazolarga ega bo'lishlari lozim. Biroq, turli tadqiqotchilar har doim bir xil belgilarni ajratmaydilar. Masalan, R.Stogdil quyidagi xususiyatlarni ko'rsatadi:

- aql va zehniy qobiliyatlar;
- boshqalar ustidan hukmronlik yoki ustunlik;
- o'ziga bo'lgan ishonch;
- faollik va serg'ayratlik;
- ishni bilish.

Ushbu nazariyaning boshqa izdoshi O.Tid liderlikning quyidagi muhim sifatlarini belgilagan:

- hayotiy kuchlar zaxirasi;
- entuziazm (g'ayrat, tashabbus);
- dadillik;
- xayol, tasavvur;
- qat'iylik;
- matonat;
- halollik (to'g'rilik);
- serg'ayratlilik.

Aynan, samarali rahbar sifatlarini belgilashga uringani tufayli ham bu nazariya muvaffaqiyatsizlikka uchradi, deb hisoblanadi.

Shunday qilib, samarali lider yo'q, har bir samarali rahbar o'ziga samaralidir.

6.3. Liderlikka xulq-atvor asosida yondashuv

Mazkur yondashuvning liderlik nazariyasiga qo'shgan hissasi shundan iboratki, u tahlil metodikasini belgilashga va rahbarlik uslublari klassifikatsiyasini tuzishga yordam berdi.

Rahbarlik uslubi – bu, rahbarning o'z qo'l ostidagi xodimlarga nisbatan xulq-atvori usullaridir.

Bu yondashuvning tug'ma xislatlar konsepsiyasidan muhim farqi shunda bo'ldiki, u, liderlarni maxsus ishlab chiqilgan dasturlar bo'yicha tayyorlash mumkinligini nazarda tutadi. Bunday tipdagi konsepsiyalarning eng mashhurlari quyidagilar:

A) D.Mak-Gregorning «X» va «U» nazariyasi.

D.Mak-Gregor o'z tadqiqotlarida rahbarlikning ikki uslubini: «X» va «U» ni belgiladi.

«X» uslubi tarafdori bo'lgan rahbar quyidagi taxminlar asosida ish ko'radi:

- odamlar ishlashni yoqtirmaydilar;
- ular o'zlari ustidan rahbarlikni talab qiladilar;
- ular himoyalanganlikni xohlaydilar;
- ular faqat tahdidlar vositasidagini samarali ishlashlari mumkin.

Rahbarlikning bunday uslubini, u, avtokratik yoki avtoritar uslub, deb atadi.

«U» uslubi tarafdori bo'lgan rahbar esa, quyidagi taxminlar asosida ish ko'radi:

- mehnat – bu, tabiiy jarayon;
 - tegishli sharoitlar yaratilganda, inson samarali mehnat qiladi;
 - tashkilot maqsadlariga qo'shila borib, xodimlar o'z-o'zini boshqarish va o'z-o'zini nazorat qilishdan foydalanadilar;
 - ishning o'zi va uning natijalari ular uchun mukofot, demakdir.
- Rahbarlikning bunday uslubini D.Mak-Gregor insonga yo'naltirilgan demokratik uslub, deb atadi.

B) K.Levinga ko'ra rahbarlik uslublari.

K.Levin rahbarlikning uchta uslubini belgiladi: avtokratik, demokratik va liberal.

Avtokratik uslub, uning fikricha, moddiy jihatdan rivojlanmagan yuqori ehtiyojlarga ega guruh yoki tashkilotda, Shuningdek, ekstremal vaziyatlarda o'zini oqlaydi. Bunday uslubga ta'sir vositasi sifatida past darajadagi ehtiyoj va manfaatlardan foydalanish, rahbar yoki menejer

shaxsiyatiga nisbatan haddan ortiq diqqat-e'tibor, vakolatlarning ular qo'lida yuqori darajada to'planishi, insonga formal munosabatda bo'lish, faoliyatning haddan ziyod nazorat qilinishi va boshqalar xosdir.

Demokratik uslub manfaatdorlik va mas'uliyat mavjud sharoitda qo'llanilishi lozim.

Demokratik boshqaruv inson nima uchun, mehnat qilayotganini, qanday maqsadlarga erishishini bilsa, ancha unumli mehnat qila oladi, degan tushuncha bilan belgilanadi.

Liberal uslub guruh maqsadlari va uning roli noaniq belgilanishiga asoslanadi. Bu uslubga ko'ra, menejer boshqaruv qarorlarini qabul qilishda kam qatnashadi, chunki qarorlar guruh tomonidan mustaqil ravishda qabul qilinadi va unda norasmiy lider faoliyat yuritadi. Bu uslub ijodiy jamoada yoki personalning yetuklik darajasi yuqori bo'lgan tashkilotda tanlanishi mumkin. Liberal uslubning eng salbiy ko'rinishi beparvolikdir.

D) R.Laykert modeli.

Mak-Gregorning ikki avtoritar (X) va demokratik (U) qutb usulidan foydalanib, ularni ikki oraliq uslub bilan to'ldirib, R.Laykert «kontinuum» ko'rinishidagi chizmani taqdim etdi. (*continuum* – lotincha so'z bo'lib, «uzluksiz» ma'nosini anglatadi).

Ekspluatatorlik-avtoritar uslubga amal qiluvchi menejerlar o'z qarorlarini xodimlariga tahdidlar vositasida o'tkazadilar.

Mas'uliyat bunda, ko'proq, boshqaruvning yuqori darajalari zimmasida bo'ladi.

Itifotli(xayrixoh) avtoritar uslubga ko'ra, menejer, birinchi uslubdan farqli o'laroq, qo'l ostidagi xodimlarga iltifot bilan, otalarcha munosabatda bo'ladi. Ba'zan, o'zini ular bilan maslahatlashgandek qilib ko'rsatadi, biroq yakuniy qarorni o'zi qabul qiladi va mas'uliyatning katta qismi uning zimmasida bo'ladi;

Rag'batlantirish mukofotlar asosida amalga oshiriladi.

Konsultativ-demokratik uslub menejeri endi qo'l ostidagi xodimlari bilan maslahatlashadi va ularning takliflaridan amalda foydalanishga

harakat qiladi. Motivatsiya nafaqat mukofotlar tarzida, balki ularni boshqaruvga birmuncha jalb qilish yo'li bilan ham amalga oshiriladi. Boshqaruv xodimlarining aksariyati tashkilot maqsadlariga erishishda o'z mas'uliyatini his qiladilar.

Xodimlar ishtirokiga asoslangan uslub asosida tobe xodimlarni ham tashkilot yoki bo'linma maqsadlarini belgilash, ham ularga erishish ustidan nazorat qilish ishiga jalb etish yotadi. Menejerlar o'z xodimlariga to'la ishonadilar. Barcha darajalardagi xodimlar haqiqiy mas'uliyat hissini sezadilar.

E) Bleyk va Mouton modeli. Rahbarlik uslubiga oid eng mashhur va eng ko'p ishlatiladigan nazariyalardan biri R.Bleyk va D.Mouton tomonidan taklif qilingan.

Model mualliflari, oldingi tadqiqotchilardan farqli o'laroq, rahbarlikning beshta uslubini ajratib ko'rsatadilar.

1-uslub: rahbarning vazifaga va odamlarga nisbatan minimal diqqat-e'tiborini nazarda tutadi. Bu uslub kambag'allikdan qo'rquv uslubi, deb nom olgan.

2-uslub. Shahar tashqarisidagi klubni boshqarish: Inson ehtiyojlari va ularni qondirishga katta diqqat-e'tiborning qaratilishi qulay va do'stona muhitning, tashkilotda og'ir bo'lmagan ish maromining yaratilishiga olib keladi.

3-uslub. Yo'l o'rtasi. Murosaga kelish. Munosib mehnat unumdorligiga ishni bajarish zarurati bilan personal axloqiy-ruhiy holatini qoniqarli darajada ushlab turish o'rtasida muvozanatni saqlash hisobiga erishilishi mumkin.

4-uslub: hokimlik – tobelik. Ishlab chiqarish operatsiyalari samardorligiga inson omili minimumga keltirilgan ish sharoitlarini yaratish natijasidagina erishiladi.

5-uslub. Komandani boshqarish. Ishning bajarilishi odamlarning o'z ishiga bo'lgan sadoqati bilan bog'liq. Komanda a'zolarining tashkilot mahsulotlariga bo'lgan munosabatiga asoslangan o'zaro bog'liqligi, o'zaro ishonch va hurmatni uyg'otadi.

R.Bleyk va D.Mouton tadqiqotining ahamiyati shundaki, unda menejerlarning o'z rahbarlik uslublarini o'zgartirishi va rahbarlik ko'nikmalarini o'zlashtirishi mumkinligi isbot qilinadi.

F) Eshrij (Angliya)da o'tkazilgan tadqiqotlar modeli.

1960–70-yillarda Eshrijdagi boshqaruv kollejida o'tkazilgan bir qator tadqiqotlarda rahbarlikning to'rtta uslubi ko'rsatilgan:

Ishontirish va rag'batlar uslubidan foydalanadigan menejerlar, qarorlar qabul qilar ekan, xodimlarini ishga qabul qilishga ularni ishontirishga harakat qiladilar. Bu borada xodimlar tomonidan qarshilik bo'lishi mumkinligini e'tirof etgan holda, bu qarshilikni rag'batlar vositasida kamaytirishga intiladilar.

Buyruq berish uslubi – odatda, bunday uslubni qo'llaydigan menejerlar, qaror qabul qilgach, bu haqda xodimlariga xabar beradi va ularning ortiqcha savol bermasdan, qarorni bajarishlariga ishonadi.

Maslahatlar olish uslubiga ko'ra, menejerlar muammo bilan guruh a'zolarini tanishtirishmaguncha va ularning maslahat hamda takliflarini eshitmaguncha, qaror qabul qilmaydilar.

Qarorlarni birgalikda qabul qilish uslubi – guruh a'zolariga qaror qabul qilish huquqini berishga asoslanadi. Bunda menejerning funksiyasi – muammo va uning chegaralarini aniqlashdan iborat bo'ladi.

Tadqiqot transmilliy kompaniyada o'tkazilgan. U, rahbarlikning afzal uslubi haqida xodimlar fikrlarini o'rganishga bag'ishlangan. O'tkazilgan tadqiqot natijasi quyidagilarni ko'rsatdi:

- maslahatlar olish – eng afzal uslubdir;
- xizmatchilarning turli toifalari har xil afzalliklarga rioya qiladilar;
- rahbarlikning xodimlar afzal ko'radigan uslubiga amal qiladigan menejerlar ularni rag'batlantirishdan ko'proq samara oladilar;
- tobe xodimlarda eng yuqori qoniqish hissi o'zlari uchun afzal hisoblangan rahbarlik uslubidan foydalangan chog'da paydo bo'ladi.
- ishdan eng past qoniqish hissi menejeri buyruqlar berish uslubini qo'llaydigan xodimlarda bo'ladi.

Shunday qilib, R.Bleyk, D.Mak-Gregor va R.Laykertdan farqli o'laroq, Eshrij tadqiqotchilari «ideal uslub»ni taklif qilmaydilar, garchi turli toifadagi xizmatchilar rahbarlikning turli uslublarini afzal ko'radilar, deb ko'rsatsalarda.

6.4. Liderlikning vaziyatli nazariyalari

Liderlikning situatsion (vaziyatga bog'liq) nazariyalari rahbarlik uslubiga oid nazariyalarning rivoji bo'lib hisoblanadi. Ularning boshqa nazariyalardan asosiy farqi shundaki, situatsion (vaziyat) nazariyalarda rahbarlikning «eng yaxshi» universal uslubi inkor qilinadi. Uning o'rniga, rahbarlikning qulay uslubi vaziyatga qarab tanlanishi kerak, deyiladi.

A) Tannenbaum va Shmidt nazariyasi.

Situatsion yondashuvning birinchi tarafdorlari bo'lgan R.Tannenbaum va U.Shmidt rahbarlikning munosib (qulay) uslubi to'rtta o'zgaruvchan omil bilan bog'liq, degan farazni oldinga suradilar:

- rahbar – uning shaxsiy xislatlari va rahbarlikning u afzal ko'radigan uslubi;

- tobe xodimlar – ularning ehtiyojlari va ko'nikmalari;
- topshiriq – bajarilishi kerak bo'layotgan talablar va maqsadlar;
- kontekst – tashkilot, uning qadriyatlari va an'analari.

Ular rahbarlikning avtokratik uslubidan demokratik uslubigacha bo'lgan kontinumni ishlab chiqdilar. Unga ko'ra:

- 1.Lider xodimlarga «erkin zona» hududida harakat qilish imkonini beradi.

- 2.Lider muayyan chegaralarda qaror qabul qilish vakolatini guruhga beradi.

- 3.Lider muammoni ko'taradi, takliflar kiritishni so'raydi va qaror qabul qiladi.

- 4.Lider qarorlarni taklif qiladi va ularni o'zgartirish mumkin, deb hisoblaydi.

5. Lider g'oyalarni olg'a suradi va ularni muhokama qilish taklifini kiritadi.

6. Lider izdoshlarini o'z qarorlariga ishontiradi.

7. Lider qaror qabul qiladi va bu haqda o'z xodimlarini xabardor qiladi.

Shu tarzda, rahbarlikning situatsion nazariyasi har qanday rahbarning eng muhim sifati – bu uning rahbarlik uslubini vaziyat bilan muvofiqlashtira olish qobiliyati, deb e'tirof etadi. Rahbarlikda qo'llash mumkin bo'lgan uslublar diapazoni bir qator omillar bilan belgilanadi:

- qadriyatlar va e'tiqodlar;
- tobe xodimlarga va hamkasblarga ishonch;
- noaniqlikka nisbatan bardoshli bo'lish. Rahbarlik uslubining demokratlashuvi nazorat ba'zi funksiyalarining xodimlarga berilishini anglatadi, demak, noaniqlik darajasi ortadi;
- shaxsiy ulush (hissa).

Tannenbaum-Shmidt nazariyasidan shunday xulosa chiqarish mumkin: rahbarlikning yagona «ideal» uslubi bo'lmaydi.

B) F.Fidlnerning situatsion nazariyasi.

F.Fidler rahbarning ikki tipini ajratadi: o'zaro munosabatlarga e'tibor beruvchi rahbar va vazifa bajarilishiga e'tibor beruvchi rahbar. U, shuningdek, vaziyat bilan bog'liq uchta o'zgaruvchan omilni belgiladi:

1. Rahbar-xodim o'rtasidagi o'zaro munosabatlar. Jamoadagi muhit va tobe xodimlarning menejerga bo'lgan munosabati baholanadi. Agar xodimlar liderga ishonishsa, uni hurmat qilishsa, o'zaro munosabatlar yaxshi, deb baholanadi.

2. Vazifa tuzilmasi. Vazifalar – qotib qolgan (eskirgan), aniq belgilangan (monoton) va ijodiy (kreativ) bo'ladi. Aniq tuzilgan vazifa oson hal qilinadi. Ijodiy xarakterdagi vazifa murakkabroq vaziyatni anglatadi.

3. Lavoziim vakolatlari. Bu – rahbarning tobe xodimlar ustidan formal hukmronligi darajasidir. Menejer keng vakolatlarga ega bo'lsa, bu – qulay vaziyat, vakolatlari cheklangan bo'lsa, noqulay vaziyat hisoblanadi,

chunki oxirgi holatda, menejer o'z xodimini har doim ham munosib rag'batlantira olmaydi.

Diqqat - e'tiborini vazifaga qaratadigan menejerlar yo juda qulay, yo juda noqulay vaziyatda yuqori natijalarga oraliq vaziyatlarda erishadilar.

F.Fidlarning situatsion nazariyasidan amaliy foydalanish, birinchidan, rahbarlikning tegishli uslubiga amal qiluvchi menejerni tanlash (e'tiborning o'zaro munosabatlarga yoki vazifaga qaratilishi)ni va, ikkinchidan, vaziyatni aniqlashni nazarda tutadi. Rahbarlikning vaziyatga mos uslubini tanlash, qoidaga ko'ra, mehnat unumdorligining oshishiga olib keladi.

D) P.Xersey va K.Blanshord situatsion nazariyasi – liderlikning idrok qilish va qo'llash eng oson bo'lgan nazariyasidir.

Bu mualliflar ham rahbarlikning yuqorida ko'rsatilgan ikki uslubi: o'zaro munosabatlarga va vazifaga qaratilgan uslublarini ajratib ko'rsatadilar. Vaziyatning o'zgaruvchan omili sifatida tobe xodimning tayyorligi olinadi. Nazariya rahbarlikning to'rtta asosiy uslubini belgilaydi: direktiv (yo'l-yo'riq ko'rsatuvchi), ishontiruvchi, ishtirok etuvchi va vakolatlarni taqsimlovchi. Konkret uslubning qo'llanilishi xodimlarning ish vazifalarini bajarishga tayyorligi darajasiga bog'liq bo'ladi.

E) T.Mitchell va R.Xausning «yo'l (usul) - maqsad», deb atalgan situatsion nazariyasiga muvofiq, xodimlarining shaxsiy va tashkilot maqsadlariga erishishda motivatsiyaning kuchayishi uchun bevosita mas'uliyat lider zimmasida bo'ladi.

Rahbar xodimlar motivatsiyasiga:

- mukofotga erishish ehtimoliy yo 'llarini tushuntirish;
- xodimlar uchun maqbul bo 'lgan mukofot miqdorini oshirish vositasida ta'sir o 'tkazadi.

Direktiv liderlikka ko'ra, lider xodimlariga ish vazifalarini bajarish bo'yicha aniq ko'rsatmalar beradi. Menejer ishni rejalashtiradi, uni ijro etish grafiklarini, maqsadlar va xulq-atvor standartlarini belgilaydi,

qoidalarga rioya qilinishini va farmoyishlarning bajarilishini qattiq nazorat qiladi.

Boshqaruvda ishtirok uslubiga amal qiluvchi menejerlar, qarorlar qabul qilish jarayonida, xodimlarini o'z fikr-mulohazalarini bildirishga va takliflar kiritishga undaydilar.

Maqsadga erishishga ahamiyat beradigan menejerlar, xodimlari oldiga aniq-ravshan istiqbolli maqsadlarni qo'yadilar, o'zining butun xatti-harakatlari bilan mehnatda yuqori natijalarga erishishning ahamiyatini ta'kidlaydilar.

Situatsion nazariyalar bo'yicha xulosalar.

Ushbu yondashuv vakillari ikki muhim xulosaga keldilar:

– tashkilot – juda ham murakkab va dinamik tizim bo'lib, unga va uning rahbarligiga har qanday universal yondashuv va talablarni qo'yib bo'lmaydi;

– boshqaruv vaziyatini hisobga olmasdan, samarali boshqaruvni tashkil qilish yoki samarali rahbarlikni ta'minlashga oid universal talablarni ifodalab bo'lmaydi.

Xulosalar

1. Rahbarlar o'z qarorlarini amaliyotda rag'batlantirishning asosiy prinsiplarini qo'llagan holda hayotga tatbiq etadilar.

Motivatsiya – bu, odam yoki olamlar guruhini tashkilot maqsadlariga erishishni nazarda tutgan faoliyatga rag'batlantirish jarayonidir.

2. Motivatsiya nazariyalari ikki guruhga bo'linadi: mazmundor va prosessual nazariyaga.

3. Motivatsiyaning mazmundor nazariyalari inson ehtiyojlarini o'rganishga asoslanadi. Ehtiyoj – bu, harakat qilishga undaydigan nima-ningdir yetishmasligini anglashdir. Ushbu nazariyaning asoschilari bo'lib, A.Maslou, K.Alderfer, F.Gersberg va D.Makklelland hisoblanadilar.

4. Motivatsiyaning jarayonlarga oid nazariyalari inson xatti-harakatlari namunalarini motivatsiya jarayonida o'rganishga asoslanadi. Bu nazariyalarga ko'ra, insonning xulq-atvori muayyan vaziyat va uning ehtimoliy oqibatlarini idrok qilish va kutish (orzu-umid qilish) funksiyasidir. Nazariyaning asoschilari V.Vrum (kutish nazariyasi), Porter, Louler (Porter-Louler modeli)lardir.

5. Mavjud klassifikatsiyaga kirmaydigan nazariyalarga «qo'llab-quvvatlash» (mustahkamlash) nazariyasi misol bo'la oladi. Qo'llab-quvvatlash nazariyasi o'zgarishlar yoki modifikatsiya, odamlarning mehnat jarayonidagi xatti-harakatlari, darhol mukofotlash va jazolash omillaridan foydalanish muammolarini tadqiq etadi.

6. Zamonaviy menejmentning eng muhim muammolaridan biri bo'lib, liderlik muammosi hisoblanadi. Bu – tashkilotlarni boshqarishda inson omili rolining ortishi, boshqaruvning murakkablashgani va uning insoniy munosabatlardagi omillar va qadriyatlarga bog'liqligi kuchaygani bilan izohlanadi.

7. Shaxsiy xislatlar nazariyasiga binoan, eng yaxshi rahbarlar umumiy sifatlarining muayyan yig'indisiga egadir. Ushbu sifatlarining mavjudligi yoki ularni kasb etish har bir rahbarga haqiqatan samarali bo'lish imkoniyatini yaratadi.

8. Liderlikka xulq-atvor asosida yondashuvning shakllanishi «insoniy munosabatlar» maktabi vakillarining ishlanmalari bilan bog'liq. Bu yondashuvga ko'ra, boshqaruv samaradorligi rahbarning xodimlariga nisbatan xulq-atvori tarzi bilan izohlanadi.

9. Liderlikning situatsion nazariyalari rahbarlik uslublari haqidagi nazariyaning rahbarlik uslublari haqidagi nazariyaning rivojidan iborat. Situatsion nazariyalarning asosiy farqi shundaki, ularda rahbarlikning «eng yaxshi» universal uslubi mavjudligi inkor qilinadi, rahbarlikning munosib, qulay uslubi – vaziyatga qarab tanlanishi lozimligi ta'kidlanadi.

Nazorat savollari

1. Motivatsiya nazariyalari odamlarning qaysi mayl-istaklariga asoslanadi?
2. Tashkilot muvaffaqiyatini hozirgi zamon sharoitida qanday rag'bat (stimul)lar belgilaydi?
3. V.Vrumning motivatsiya modelida qaysi omillar ishtirok etadi?
4. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda qatnashish yo'li bilan qanday ehtiyojlar qondiriladi?
5. Bugungi kunda qanday mukofot eng qadrlil hisoblanadi?
6. Menejering qaysi qobiliyati uni muvaffaqiyatga olib keladi?
7. Inson xatti-harakatlari bilan uning rag'batlantirilishi ehtiyojlari o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni aniqlang.
8. Inson faoliyati natijalariga motivatsiya qanday ta'sir qiladi?
9. Mukofotlash inson ehtiyojlari bilan qay tarzda muvofiqlashtiriladi?
10. Moliyaviy-moddiy va psixologik mukofotlash o'rtasidagi farq nimada?
11. Xodimlarni rag'batlantirish uchun ishni almashtirish, kengaytirish va boyitish nimani anglatadi?
12. Qarshilik ko'rsatish nazariyasining mohiyati nimada?
13. Nega moliyaviy mukofot inson uchun muhim hisoblanadi?
14. Ishning murakkabligi qay tarzda baholanadi?
15. Qanday qilib motivatsiya menejerlarga yordam berishi mumkin?
16. Boshqaruv va liderlik o'rtasidagi farq nimada?
17. Liderlik muammosini o'rganishga oid uchta asosiy yondashuvning mohiyati nimadan iborat?
18. Rahbarlikning avtokratik, demokratik va liberal uslublarini ta'riflab bering.
19. Diqqat-e'tibori ishga qaratilgan rahbar bilan o'zaro munosabatlarga ahamiyat beradigan rahbar orasidagi tafovut nimada ko'rinadi?

20. Liderlik uslublarining R.Laykert belgilagan to'rtta tizimi haqida gapirib bering.

21. Boshqaruv panjarasi nimalarni o'z ichiga oladi?

22. Liderning vaziyatga bog'liq mavjud modellarini tasvirlab bering.

Seminar mashg'uloti uchun savollar

Motivatsiya haqida tushuncha. Motivlashtirish va ehtiyoj. Motivatsiya konsepsiyasi. Motivatsiyaning mazmunder nazariyalari. Ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasi. SVR nazariyasi. F.Gersbergning ikki omilli motivatsiya nazariyasi. Orttirilgan (hosil qilingan) ehtiyojlar nazariyasi. Motivatsiyaning prosessual nazariyalari. Kutish nazariyasi. Adolat nazariyasi. Porter-Louler motivatsiya modeli. Motivatsiyaning yangi nazariyalari. Pozitiv qo'llab-quvvatlash.

Menejmentda liderlik masalalari. Shaxsiy xislatlar nazariyasi. Liderlikka xulq-atvor asosida yondashuv. D.Mak-Gregorning «X» va «U» nazariyasi. Liderlikning situatsion nazariyalari.

VII BOB. XALQARO BIZNES MENEJMENTNING AXBOROT BILAN TA'MINLANISHI

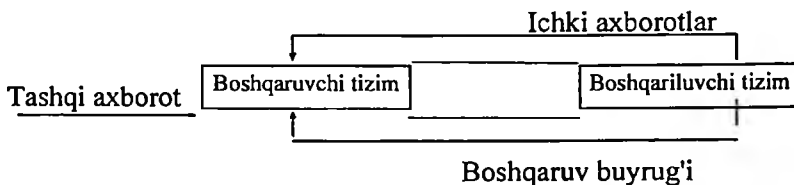
1. Axborot tizimi tushunchasi va uni boshqarishdagi roli.
2. Boshqarishda foydalaniladigan axborotlarga qo'yiladigan talablar.
3. Boshqaruv axborotlarini turkumlanishi.
4. Kommunikatsiya va kommunikatsion jarayon.
5. Axborot almashuv jarayonidagi muammolar.

Tayanch iboralar: Axborot. Ichki axborotlar. Tashqi axborotlar. Teskari aloqa. Oddiy tizim. Murakkab tizim. Aralash axborot tizimi. Kommunikatsiya. Tashqi kommunikatsiya. Ichki kommunikatsiya. Noformal kommunikatsiya. Kommunikatsion jarayonlar.

7.1. Axborot tizimi tushunchasi va uni boshqarishdagi roli

Axborot bu 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 hisoblanadi.

Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasidagi o'zaro aloqalar axborot vositasida quyidagicha amalga oshiriladi (7.1-chizma):



7.1-chizma. Boshqaruv tizimidagi axborot aloqalari¹⁸.

¹⁸Yo'ldoshev N.Q., Azlarova M.M., Xo'djamuratova G. Y. "Menejment va marketing asoslari": (O'quv qo'llanma). – T.: TDIU, 2012, 106-b.

Boshqaruvchi organ boshqariluvchi obyektning holati hamda boshqariluvchi obyekt bog'liq bo'lgan tashqi muhim holati haqida axborotlar olib turadi. Bu axborot boshqaruvchi va 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 organiga yuboriladi va bajarilishi nazoratga olinadi.

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 xomashyoning kelib tushishi;
- stanok, uskunalarning ishlashi;
- ishchilarning ishlab chiqarish normalarini bajarishi;
- tayyorlangan buyumlar miqdori va ularning sifati;
- mahsulotlarni sotishi haqidagi axborotlar.

Tashqi axborotlar, ya'ni: yuqori tashkilotlardan olinadigan farmoyish, qaror va topshiriqlar;

- mahsulot iste'molchilari talablari;
- boshqa korxonalarning ilg'or tajribalari va raqobatdoshlarning xatti-harakatlari;
- bozorlardagi holat, ulardagi muvozanat;
- budjetga to'lovlar va hokazolarda oid ma'lumotlar shu turkumdagi axborotlar sirasiga kiradi. Bular tashqi muammolardan kelib chiquvchi axborotlar hisoblanadi.

Agar korxona ichida axborot oqimlarining kelishi va tashqi dunyo bilan aloqalar buzilsa, korxona faoliyatiga xavf ostida qoladi.

7.2. Boshqarishda foydalaniladigan axborotlarga qo'yiladigan talablar

Boshqarishda foydalaniladigan va bajarilishi uchun uzatiladigan axborotlarga quyidagi talablar qo'yiladi:

- ishonchlilik;
- tushunarli, bir ma'nolilik;
- tezkorlik;
- to'liqlik;
- tejamlilik¹⁹.

Hozirgi davrda rahbar boshqaruv ishlarida tashabbus va omilkorlik ko'rsatishi, tezkorlik bilan ish olib borishi, vaziyat o'zgarishni o'z vaqtida payqab olish, resurslar bilan manevr 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 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 tezkorlik ham juda muhimdir. U boshqaruv jarayonining, 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.

Zarur paytda kerakli natija beradigan axborotlar qimmatli hisoblanadi. Kechikib berilgan axborotlar o'z qimmatini yo'qotadi.

Ishlab chiqarish vaziyatiga to'g'ri baho berish va aniq qaror qabul qilish uchun boshqaruv organi axborot bilan to'liq ta'min etilishi, axborot hajmi maqsadga muvofiq bo'lishi kerak. Axborot yetishmasligi yoki haddan tashqari ko'payib ketishi tezkor va to'g'ri boshqarishga xalal beradi. Boshqarish apparati xodimlari qanchalik yuqori malakali bo'lsalar, axborot qimmati ham shunchalik yuqori va tartibga solingan bo'ladi. Boshqarish organlari ma'lumotlar qabul qiluvchi texnika

¹⁹Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd. p. 365.

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 aloqagagina emas, balki teskari aloqaning ham mavjud bo'lishidir. Teskari aloqa har qanday darajadagi tizimlar harakatini rostdab turish uchun universal mexanizm hisoblanadi.

Boshqariluvchi tizimdan boshqaruvchi tizimga (bo'ysunuvchidan boshliqqa) kelib tushadigan axborotni, ya'ni berilgan farmoyish va buyruqning natijalari to'g'risidagi axborotni teskari aloqa deb tushunish qabul qilingan.

Boshqaruv tizimi unsurlari ichida murakkab, ko'p tomonlama va xilma-xil aloqalar mavjudligi sharoitida teskari aloqaning ahamiyati ayniqsa ortadi. Boshqaruvchi tizim farmoyish yoki buyruq (topshiriq) bergandan keyin shu farmoyish yoki buyruq qanday bajarilayotganligi to'g'risida teskari aloqa yo'li bo'yicha o'z vaqtida axborot bilan ta'minlanib turilmasa, boshqarish jarayoni buziladi va boshqaruv tizimi butunlay izdan chiqadi.

Ishlab chiqarishni va davlat boshqaruvining barcha darajalarida mustahkam teskari aloqa mavjudligi xarakterlidir. Odatiy bir misol. Mamlakatimizning iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishi bo'yicha ishlab chiqiladigan barcha qonunlar, albatta umumxalq muhokamasiga qo'yiladi, ularga mehnatkashlarning mulohaza va istaklari hisobga olinib, qo'shimchalar va o'zgarishlar kiritiladi.

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 ikki tomon o'z vazifalarini o'zaro almashgandek bo'lishadi.

Teskari aloqa – eshitganga, o'qiganga yoki ko'rganga tan aks ta'sir yoki ta'sirlanish tayanchi. Bunda mazkur axborotni olgan shaxs shu

axborotga bo'lgan munosabatini, tushunganligi yoki to'liq tushunmaganligini, qo'llab-quvvatlashi yoki inkor etishini shu axborotni yuborgan shaxsga bildiradi. Bunday aloqa har ikkala tomonning bir-birini qanchalik tushunganini bilish uchun zarur.

Rahbar berilgan topshiriq yoki aytilgan so'z har doim bo'ysunuvchilar tomonidan birdek qabul qilinadi, deb o'ylamasligi kerak. Bunday xato fikrga boruvchi rahbar o'zini real voqelikdan uzoqlashtiradi. Teskari aloqani samarali o'rnatmagan rahbarning boshqaruv faoliyati zaiflashadi va inqirozga yuz tutadi.

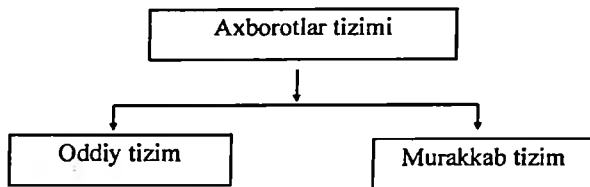
Shov-shuv axborot almashuv jarayonida salbiy ta'sir ko'rsatuvchi unsurlardan hisoblanadi. Axborotlarni uzatish nazariyasi tili bilan aytganda, shov-shuv – bu g'oyani buzib talqin qilishda namoyon bo'ladi. Aytilgan so'zdan tortib, to uni qabul qilingungacha bo'lgan masofadagi turli to'siqlar, shov-shuvlar axborotni kodlashtirish va dekodlashtirish, shuningdek, rahbar bilan bo'ysunuvchi o'rtasidagi aloqa jarayoniga katta ta'sir o'tkazishi mumkin. Shu sababli shov-shuvni ham e'tiborsiz qoldirish mumkin emas.

7.3. Boshqaruv axborotlarini turkumlanishi

Boshqaruv axborotlari o'ta turli-tuman bo'lganligi tufayli mazkur boshqarish qarorlarini ishlab chiqish uchun zarur va yetarli axborotni tanlab olish ancha qiyin. Barcha axborotlarni o'ziga xos belgilarga qarab tur va guruhlariga ajratish, ya'ni klassifikatsiya qilish yoki tasniflash, bu qiyinchilikni bartaraf etish yoki bir oz yengillashtirishga ma'lum darajada yordam beradi. Turkumlanganda 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.

Ishlab chiqarish doimiy 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.



7.2-chizma. Axborotlar tizimi.

Oddiy tizim. Axborot paydo bo'lgan joydan iste'mol joyiga keltiriladi. Bunday axborot telefon orqali yoki signallar vositasida kelib tushishi mumkin. Bu turdagi axborot tizimi quyi 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. Murakkab axborot tizimining har xil darajada mexanizatsiyalash turlari quyidagilardan iborat:

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

Aralash axborot tizimi. Bunda axborotni mexanizatsiyalashgan va avtomatlashgan qurilmalari yordamida o'zgartirishlarga erishiladi. Bu tizim avtomatlashgan nazoratni ta'minlaydi, ba'zida korxonaning ishlab chiqarish faoliyati ustidan oddiy boshqaruv jarayonini amalga oshiradi.

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

Kuzatuv axborot tizimi. Bu tizim avtomatlashgan nazorat va boshqaruvni ta'minlaydi. Keyingi ikkila 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.

Ishlab chiqarishni boshqarish – bu ijodiy jarayon, o‘ziga xos bir san’at. U rahbarning xilma-xil ish usullarida namoyon bo‘ladi. Bu usullar esa rahbarga ushbu sohada oz omilkor kishilarning fikrini turli kanallar orqali aniqlash va bu ijobiy fikrlardan boshqarish jarayonida foydalanish imkoniyatini beradi. U o‘z fikrlarini har bir kishining ongiga yetkazish uchun ham ma’lum xislatlarga ega bo‘lishi kerak.

Rahbarning yozishni bilishi – bu faqat savodli yoza bilishni emas, balki fikrni qisqa va ravon, davlat tilida badiiy, sodda bayon qilish demakdir. Rahbarlikda bu o‘z qarorini bo‘ysunuvchiga yetkazish uslubidir. Ishlab chiqarishni boshqarishda yozish mumkin bo‘lgan hamma narsani yozib qo‘yishi kerak, degan qoida amal qiladi. Bu bo‘ysunuvchiga yozilganlarga qarab o‘z xatti-harakatini aniq tekshirib borish, rahbarga esa qarorning bajarilishini nazorat qilib turish imkoniyatini beradi.

Rahbar o‘ziga axborot tayyorlovchi xodimlar mehnatini tashkil eta bilishi, ulardan omilkorlik bilan foydalanishi kerak. Noto‘g‘ri, past qiymatli axborot tufayli yomon boshqaruv qarori qabul qilishdan ehtiyot bo‘lishi, eng muhimi unga kelayotgan axborotlarni saralab olishi darkor. Funktsional xizmat xodimlari, yordamchilar, referentlar rahbarga eng zarur axborotlarni tekshirib berishi maqsadga muvofiq bo‘ladi.

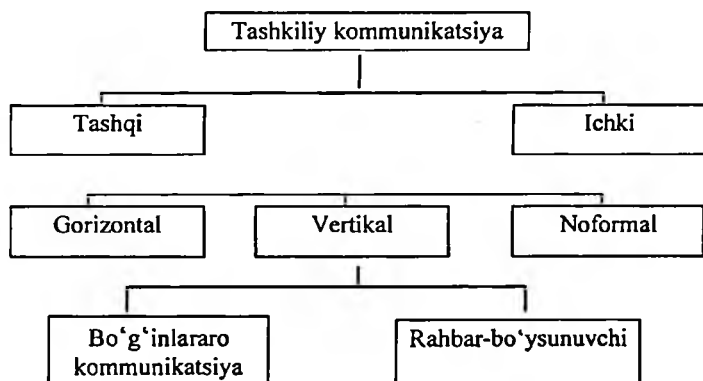
7.4. Kommunikatsiya va kommunikatsion jarayon

Kommunikatsiya – bu kishilar o‘rtasidagi o‘zaro axborot almashuvidir. Rahbarlar qilayotgan hamma ishlar axborotlarning samarali almashishini talab qiladi. Yaxshi yo‘lga qo‘yilgan kommunikatsiya ish muvaffaqiyatini ta’minlaydi. So‘rovlar shuni ko‘rsatadiki, 73% amerikalik, 85% yapon, 63% angliyalik rahbarlar, kommunikatsiya, qo‘yilgan maqsadga erishish yo‘lidagi bosh to‘siq deb hisoblaydilar. Yana bir boshqa so‘rovga

ko'ra 2000 turli kompaniyaning 250 ming xodimi korxonalarda axborot almashish eng qiyin masaladan biri deb biladilar.

Umuman har bir rahbar 50 dan 90% gacha vaqtini kommunikatsiyaga sarflaydi. Shu sababli, shuni tasdiqlash mumkinki, 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'liq²⁰.

Korxona (tashkilot) kommunikatsiyasi – bu o'ta murakkab, ko'p bosqichli tizim bo'lib, o'z tarkibiga nafaqat tashkilot ichidagi, shuningdek, uning tashqarisidagi axborot almashuvini ham oladi (7.3-chizma).



7.3-chizma. Tashkiliy kommunikatsiyaning tasnifiy sxemasi²¹.

Tashkilot – bu davlat nazorati va boshqaruvchi ostidagi obyekt bo'lib, u o'zidan yuqori tegishli tashkilotlarga (makroiqtisodiyot va statistika vazirligiga) turli hisobotlar, ma'lumotlar, axborotlar berib turadi.

²⁰Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd. p. 367.

²¹Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd. p. 369.

Tashqi kommunikatsiya – bu tashkilot bilan tashqi muhit o‘rtasidagi axborot almashuvidir. Tashqaridan keladigan axborotlar, jumladan yuqori boshqaruv organlari, hokimiyat, vazirlik qo‘mtalari, Vazirlar Mahkamasi, Prezident devoni axborotlari bunga misol bo‘ladi.

Ichki kommunikatsiya deganda, korxona ichidagi bo‘limlar o‘rtasidagi, korxona ichki faoliyatini yurgizish uchun zarur bo‘lgan axborot almashuvi tushuniladi. Bu yerda boshqaruv bo‘g‘inlari (vertikal kommunikatsiya) va bo‘limlararo (gorizontal kommunikatsiya) axborot almashuvi amalga oshiriladi.

Rahbar va bo‘ysunuvchi o‘rtasidagi kommunikatsiya – bu tashkilotlarda eng ko‘p uchraydigan axborot almashuvidir. Noformal kommunikatsiya – bu rahbar atrofidagi shov-shuvlar, rahbarning xizmatga doir bo‘lmagan shaxsiy aloqalari, norasmiy kanallar bilan axborot almashuvlari kiradi. Bunday axborot almashuvi chegara doirasida bo‘lishi kerak.

Kommunikatsion jarayon – bu ikki va undan ortiq odamlar o‘rtasidagi axborot almashish jarayonidir. Bu jarayonda to‘rtta bazaviy unsur qatnashadi: **axborotni jo‘natuvchi; axborotning o‘zi (xabar); aloqa kanali, ya’ni axborotni uzatish vositasi; axborotni qabul qiluvchi.**

Ana shu to‘rt unsur bir-biri bilan hamohang ishlagandagina, axborot o‘z vazifasini bajaradi. Axborotlarni almashuv jarayonida har ikkala tomon (jo‘natuvchi va qabul qiluvchi) faol rol o‘ynashi kerak.

Kommunikatsion jarayon 6 bosqich ketma-ketligida bajariladigan ishlar majmuasi tariqasida ifodalash mumkin²²:

1. Axborotni tanlash va g‘oyani shakllantirish. Bu bosqichda axborotni qabul qiluvchiga qanday topshiriqni, qaysi g‘oyani berish to‘g‘risida fikrlaydi va uni shakllantiradi.

2. Axborotlarni kodlashtirish va axborot (xabar)ni shakllantirish. Bu yerda axborotni jo‘natuvchi o‘zining g‘oyasini grafik va chizmalarda, yozma ovozda yoki tasvirda kodlashtiradi.

²²Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.p. 366.

3. Aloqa qilish kanalini tanlash va axborot (xabar)ni uzatish. Kodlashtirish bilan bir qatorda axborotni uzatuvchi kommunikatsiyaga muvofiq ravishda uzatish kanalini tanlaydi. Shunday kanallar turkumiga: pochta, telefon, telefaks, elektron pochta, kompyuter shoxobchasi va boshqalar kiradi.

4. Dekodlashtirish va axborotni qabul qilish. Dekodlashtirish deganda uzatilayotgan xabarni, axborotni qabul qiluvchi fikriga o'tkazish, belgilarda ifodalash tushuniladi. Agar bir tomon axborotni taklif etsa, ikkinchi tomon uni hech qanday to'siqsiz sababli, axborot yetkazilguncha yo'l-yo'lakay turli shov-shuvlarga duch kelib asl mohiyatini yo'qotish mumkin. Shu sababli, teskari aloqa ham mavjud.

5. Axborotni talqin qilish va javobni shakllantirish. Bu bosqichda axborot uzatuvchi bilan axborotni qabul qiluvchi o'z o'rinlari bilan almashinadilar. Axborotni qabul qiluvchi olgan axborotni talqin qiladi va javobni shakllantiradi.

6. Javobni uzatish. Shakllantirilgan javob tanlab olingan kanal orqali axborotni uzatganga qaytib uzatiladi va shu bilan kommunikatsion jarayon tugaydi. Hozirgi paytda eng muhim kommunikatsiya vositasi sifatida kompyuterlar xizmat ko'rsatmoqda. Ular yordamida axborot to'planadi, dasturlar tuziladi, ma'lumotlar banki hosil qilinadi. Kompyuterlar nafaqat ishlab chiqarishni boshqarish uchun, balki iqtisodiyotning barcha jabhalari uchun o'ta zarur.

7.5. Axborot almashuv jarayonidagi muammolar

Shuni qayd qilish lozimki, shaxslararo axborot almashuv jarayonida ayrim muammolar tug'ilishi mumkin. Shunday muammolar turkumiga quyidagilarni qayd qilish mumkin:

- idrok qilishdagi ruhiy farq;
- ma'naviy (semantik) to'siq;
- noverbal imo-ishoralar;

- filtrlash;
- aloqa kanallarining haddan tashqari ko'payib ketishi;
- nomaqbul tashkiliy struktura (tarkib).

Kishilar bir xil ma'lumotni o'zlarining bilim darajalari, hayotiy tajribalari, hissiy tuyg'ularining turlichaligidan o'zlaricha har xil talqin qiladilar va qabul etadilar. 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'lamini kengayadi, ularning aniqligi oshadi, javobgarlik ham bir xilda bo'ladi.

Ma'naviy semantik to'siq uzatilayotgan axborotni kodlashtirishda qo'llanilgan belgi (simvol)larning axborotni qabul qiluvchilar didlariga (ularning lavozimlari, mavqelari, mentalitet, milliy urf-odatlar nuqtayi nazaridan) mos tushmaganligida namoyon bo'ladi.

Simvol, (belgi)lardan tashqari axborotlar bilan almashuv chog'ida noverbal, ya'ni og'zaki yoki so'zda emas, balki imo-ishoralar, masalan, chehra, savlat, vazohat, 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% igacha qismi so'z orqali emas, balki noverbal yo'l bilan qabul qilinadi ekan.

Filtrlash – axborotni iste'molchiga tez yetib borishi jarayonida uni ixchamlashtirish, noxush «ma'lumotlar»dan tozalash maqsadida axborot soddalashtiriladi, qayta ishlanadi, tegishli jamlar chiqariladi. Shu tariqa axborotlar filtrlanadi.

Aloqa kapitallarining haddan tashqari ko'payib ketishi ham kommunikatsion jarayonga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Bunday muammo axborotlarni qayta ishlash va ularni uzatish vositalarining yetishmovchiligi yoki ularning nomukammalligi oqibatida sodir bo'ladi.

Nomaqul tashkiliy struktura ham kommunikatsion jarayonda muammo tug'diruvchi omillardan biri hisoblanadi. Qanchalik boshqaruv bo'g'inlari ko'p bo'lib, funksiyalar, vazifalar va vakolatlar

bir-birini ko'p takrorlasa, shunchalik axborotning manziliga yetib borishi sekinlashadi. 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 keltiriradi. Qoidalarni navbatma-navbat o'qib, bir zum o'zingizni holi tuting. Yuzma-yuz gaplashayotgan aniq kishini ko'z oldingizga keltiring va ushbu qoidalarga nechog'lik rioya qilganingizga baho bering (7.1-jadval).

7.1-jadval

Samarali quloq solishning 10 qoidasi

T	Qoidalar	Izoh
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 tutishga 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 uni rad qilish bahonalarini izlamasdan, balki uni tushunishga harakat qiling
4.	G'ashga tegadigan holatlarni bartaraf qiling	–Rasm chizib turmang, stolga urmang, qog'ozlarni bir joydan ikkinchi joyga qo'zg'atavermang, ehtimol eshik yopib qo'yilsa, xonada sokinlik bo'ladi
5.	Bardoshli bo'ling	–Vaqtini ayamang. So'zlaguvchini bo'lmang, chiqishga zo'r bermang, eshik tomon qadam bosmang
6.	So'zlovchiga hamdard bo'ling	–So'zlovchini o'zingizning o'zingizga 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 yani 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

Tabiat odamga ikkita quloq, ammo faqat bitta til ato etgan. Ohistagina aytmoqchi bo‘lsak, bu degan so‘z - gapirishdan ko‘ra ko‘proq eshitish kerak. Eshitish uchun ikkita quloq zarur: biri – so‘z mohiyatini qabul qilish, ikkinchisi – so‘zlovchi hissiyotini ilib olish uchun kerak.

Quloq solishni istamaydiganlar asosli qarorlar qabul qilish uchun yetarli axborotlar olishga muvaffaq bo‘lmaydilar.

Nazorat va mulohaza uchun savollar

1. Axborot nima? Uning boshqarishdagi roli nimalardan iborat?
2. Axborotga nisbatan qanday talablar qo‘yiladi?
3. Teskari aloqa nima?
4. Axborotlar qanday turkumlanadi?
5. Kommunikatsiya nima?
6. Kommunikatsion jarayon deganda nimani tushunasiz?
7. Samarali quloq solish san‘atining 10 ta qoidasini bilasizmi?

VIII BOB. XALQARO BIZNES MENEJMENTINING ETIKASI VA MADANIYATI, ISHBILARMONLIK MULOQOTI ASOSLARI

- 8.1. Tashkilot madaniyati tushunchasi va ta'rifi.**
- 8.2. Madaniyatning tashkilot samaradorligiga ta'siri.**
- 8.3. Tashkilot madaniyatida milliy madaniyatning o'rni.**
- 8.4. Madaniy munosabatda rahbarning o'rni.**

Tayanch iboralar:

Tashkilot madaniyati, tashkilot madaniyatini subyekti va obykti, tashkilot madaniyatining shakllanishi, Akoff modeli, Dil va Kenedi modeli, madaniyatning tashkilot samaradorligiga ta'siri, tashkilot madaniyatida milliy madaniyat, madaniy munosabatda rahbarning o'rni, avtoritar, demokrat, liberal rahbar, rahbar fazilatlar.

8.1. Tashkilot madaniyati tushunchasi va ta'rifi

«Tashkilot madaniyati» tushunchasi maxsus ilmiy tadqiqot predmeti sifatida XX asrning oxirgi choragidan o'rganila boshlandi.

Tashkilot madaniyati – tashkilotda sog'lom ijtimoiy muhitning barqaror rivojlanib borish darajasini belgilaydi.

Tashkilot madaniyati – bu – tashkilot a'zolari tomonidan qabul qilingan va tashkilot bayon qilgan qadriyatlarda o'z ifodasini topadigan muhim faraz (taxmin)lar yig'indisidir.

Tashkilot qadriyatlariga yuqori natijaviy samaradorlik, intizom, mantiq, ijroviylik sifati, novatorlik, tashabbuskorlik, ijodiy qobiliyatga munosabat, o'z tashkilotiga sodiqlik, o'z rahbariga sodiqlik, vatanparvarlik va boshqalar kiradi.

Tashkilot madaniyati o'zining muayyan tuzilmasiga, qadriyat, aqida va timsollariga egaki, ularga rioya qilish xodimlarga ish faoliyati davomida vujudga kelayotgan muammolarning uddasidan chiqish imkonini yaratadi.

«Tashkilot madaniyati» tushunchasi va tuzilmasini aniqlashga doir ko'plab yondashuvlar mavjud. Misol uchun, E.Shayn tashkilot madaniyatining uchta daraja(bosqichi)sini belgilaydi (8.1-chizma):



8.1-chizma. E.Shaynuga ko'ra tashkilot madaniyatini o'rganishning uch darajasi.

Birinchi, anglash, sirtqi(ustki) darajadan, ya'ni kuzatilayotgan xatti-harakatlar texnologiyasi, arxitekturasidan boshlanadi. Bu bosqichda barcha narsalarni tashkilot madaniyati omillarida talqin qilib bo'lmaydi.

Ikkinchi, ustki darajadan quyi bosqichda aqidalar va qadriyatlar o'rganiladi. Ularni idrok qilish ongli xarakter kasb etadi.

Uchinchi, chuqur daraja hatto tashkilot xodimlarining o'zi ham anglashi qiyin bo'lgan taxmin(faraz)larni o'z ichiga oladi. Ular odamlarning xatti-harakatlarini yo'naltiradi, tashkilot madaniyati belgi(atribut)larini idrok qilishda yordam beradi va beixtiyoriy ravishda ta'sir (amal) qiladi.

Tashkilot madaniyatini subyektiv va obyektiv turga bo'ladi. Subyektiv madaniyat xodimlar qo'llab-quvvatlaydigan xulq-atvor namunalaridan, farazlar, aqidalar, orzu-umidlardan, Shuningdek, tashkilot muhitining undagi qadriyatlar, rollar bilan birga jamoa idrok qilishdan kelib chiqadi.

Subyektiv tashkiliy madaniyat – boshqaruv madaniyatini shakllantirish, ya'ni rahbarlik stili va muammolarini yechish asosidir.

Tashkilotning obyektiv madaniyati, odatda, tashkilotda yaratilgan jismoniy muhit: binoning o'zi, uning dizayni, asbob-uskunalarining joylashuvi, kafeteriy, dam olish xonalarining borligi bilan bog'liq bo'ladi.

P.Xorris va R.Moran tashkilot madaniyatini 10 ta xususiyatning yig'indisi tarzida ko'rib chiqishni taklif qiladilar:

- tashkilotdagi o'z o'rnini anglash;
- kommunikatsiya tizimi va muloqot-aloqa tili;
- tashqi ko'rinish, kiyinish va ishda o'zini ko'rsatish;
- odamlar nimani va qanday yeydilar, ularning bu sohadagi odat va an'analari, vaqt omilini anglash, unga munosabat va undan foydalanish;
- odamlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar;
- qadriyatlar va me'yorlar;

- biror narsaga ishonish, biron-bir narsaga munosabat va moyillik;
- xodimning rivojlanish va ta'lim jarayoni;
- mehnat etikasi va rollarni modellashtirish.

Yuqoridagi xususiyatlar, hammasi bir bo'lib, tashkilot madaniyati konsepsiyasini ifodalaydi va unga mazmun baxsh etadi.

Tashkilot madaniyatining shakllanishi, qo'llab - quvvatlanish va o'zgarib borishi

Tashkilot madaniyati uning tashqi muhitga va ichki integratsiyaga moslashuvi asosida shakllanadi. Tashqi moslashuv bozorda o'z o'mini topishni, tashqi muhit o'zgarishlariga ko'nikishni, tashkilotning missiyasi, maqsadlari va rivojlanishi strategiyasini belgilashni, ularning bajarilishi ustidan nazoratni va o'zgartishlar kiritilishini o'z ichiga oladi.

Tashkilot xodimlari, uning madaniyati darajasiga qarab, tashqi moslashuv jarayoniga, maqsadlarni belgilash va ularga erishish vositalarini tanlashga jalb qilinishi ham, qilinmasligi ham mumkin.

Ichki integratsiya tashkilot xodimlari o'rtasida samarali munosabatlarni o'rnatish bilan bog'liq. Bu – tashkilotda birgalikda ishlash va yashash usullarini topish jarayonidir. Ichki integratsiya natijasida quyidagi muammolar hal qilinadi:

- umumiy til va konseptual kategoriyalar;
- hokimiyat va maqom, ya'ni hokimiyatni qo'lga kiritish, saqlash va yo'qotish;
- shaxslararo munosabatlar, ya'ni tashkilotdagi ichki muhit;
- mukofotlash va jazolash;
- mafkura va din.

Tashkilot madaniyati shakllanishining barcha bosqichlarida uning liderlari bu jarayonga ta'sir o'tkazishga intiladilar.

Tashkilot madaniyatini qo'llab-quvvatlash faqat keraksiz odamlarni ishdan bo'shatish va zarurlarini ishga olish bilan chegaralanmaydi.

Tashkilot madaniyatini qo'llab-quvvatlash imkonini beradigan usullar tizimi mavjud. Ularning asosiylari quyidagilardir:

- menejerlar tomonidan diqqat-e'tibor berilishi, baholanishi va nazorat qilinishi kerak bo'lgan obyektlar va predmetlar. Bunda menejerlar o'zlarining takroriy harakatlari bilan qo'l ostidagi xodimlarga tashkilot uchun ularning xulq-atvorida nima muhim va ulardan nimalar kutiladi, deb tushuntirib boradi;

- rahbariyatning tashkilotdagi tahlikali(kritik) holatlarda reaksiyasi bunday vaziyatlarda qaror qabul qilish chog'idagi yondashuvlarda ifodalanishi mumkin. Masalan, krizis davrida rahbar xodimlarning bir qismini ishdan bo'shatishi yoki boshqa muqobil (alternativ) qaror qabul qilishi va tashkilot xodimlarini, ularning ish vaqtini hamda ish haqini kamaytirgan holda, saqlab qolishi mumkin. Bunday holda u yoki bu qarorni tanlash tashkilotda xodimlarga bo'lgan munosabatga bog'liq.

Tashkilotda yangiliklar quyidagi o'zgarishlar hisobiga joriy etiladi:

- diqqat-e'tibor talab qiladigan obyektlar va predmetlarda;
- rahbarlikning kritik vaziyatlar chog'idagi reaksiyasida;
- rollarni modellashtirish, xodimlarni o'qitish va mashq qildirishda;
- mukofotlash mezonlarini belgilashda;
- ishga qabul qilish, xizmatda o'sish va ishdan bo'shatish mezonlarida;
- tashkilot ramzlari va urf-odatlarida.

Tashkilot madaniyatiga o'zgartirishlar kiritish chog'ida, ba'zi xodimlarning qarshiligi tufayli, bir qator qiyinchiliklar vujudga kelishi mumkin.

Bunday hollarda:

- xodimlar tomonidan yangi qadriyatlarning qabul qilinishiga erishish;
- tashkilotga yangi odamlarni qabul qilish va agar zarur bo'lsa, eski xodimlarni ishdan bo'shatish.
- Madaniyatdagi o'zgartirishlar, ba'zida faoliyat samaradorligining istalgan darajasiga erishish uchun ham amalga oshiriladi.

Tashkilotchilik madaniyatining bir necha modellari mavjud. Ikkita eng mashhurini ko'rib chiqamiz. *Akoff modeli* tashkilot xodimlarining maqsadlarini belgilash (gorizontal bo'yicha) va qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun tegishli vositalarni tanlashga jalb etilishi darajasini tadqiq qiladi.

Namunaviy misollar:

1. An'anaviy tarzda boshqariladigan, markazlashgan tuzilmaga ega bo'lgan korporatsiya.
2. Ijtimoiy va boshqa xizmatlar ko'rsatadigan institutlar (davolash va ta'lim muassasalari);
3. Kooperativlar, ijodiy uyushmalar, klublar.
4. «Maqsadlar» yoki «natijalar» bo'yicha boshqariladigan kompaniyalar.

8.2. Madaniyatning tashkilot samaradorligiga ta'siri

Bu mavzuda ham ikki yondashuv mavjud. Birinchi yondashuv, madaniyat tashkilot xodimlari xulq-atvoriga ta'sir etsa, xulq-atvor, o'z navbatida, madaniyatga ta'sir ko'rsatadi, degan farazga asoslanadi.

Ikkinchi yondashuvga ko'ra, madaniyat odamlarning nima qilayotganiga qaragandan ko'ra uni qanday qilayotganiga ko'proq ta'sir qiladi.

Madaniyatning tashkilot faoliyati samaradorligiga ta'sirini kuzatish imkonini beradigan o'zgaruvchan omillar yig'indisini belgilaydigan bir qator modellar mavjud.

Sate modeli madaniyatning tashkilot faoliyatiga ta'sirini tashkilotda ro'y berayotgan yettita jarayon vositasida ko'rib chiqadi:

– ayrim shaxslar va tashkilot bo'linmalari o'rtasidagi kooperatsiya (hamkorlik);

– qaror qabul qilish – jarayoniga umumiy aqidalar va qadriyatlar ta'sir qiladi va kelishmovchiliklarni kamaytiradi;

– nazorat, ya'ni maqsadlarga erishish yo'lidagi harakatlarni rag'batlantirish;

– kommunikatsiyalar: madaniyatning kommunikatsiyalarga ta'siri ularni ish jarayonida o'rnatish imkonini beradi;

– tashkilotga o'zining bog'langanligini his qilish;

– tashkilot muhitini idrok qilish;

– o'z xatti-harakatlarini oqlash.

Piters va Uoterman modelida madaniyat va tashkilot faoliyati muvaffaqiyati o'rtasida bog'liqlik aniqlangan. Faoliyati samarali amerika firmalari namunasida ular tashkilot madaniyatining bir qator aqida va qadriyatlarini belgiladilar:

– harakatlarga bo'lgan ishonch;

– iste'molchi bilan aloqa;

– mustaqillik va tadbirkorlikni rag'batlantirish;

– odamlarga mehnat unumdorligi va samaradorligining bosh manbai sifatida qarash;

– o'zining boshqarayotgan narsani bilish;

– bilmagan narsa bilan shug'ullanmaslik;

– oddiy tuzilma va boshqaruvning kam sonli shtati;

– boshqaruvning bir vaqtning o'zida ham ixcham(egiluvchan), ham qattiq bo'lishi.

Parson modeli: har qanday ijtimoiy tizim, jumladan, tashkilot uchun bajarishi lozim bo'lgan ayrim funksiyalarni spesifikatsiyalash asosida ishlab chiqilgan. Model mohiyati shundaki, o'zining yashashi va farovonligi uchun har qanday tashkilot tashqi muhitning doimo o'zgarib turuvchi sharoitlariga moslashish, qo'yilgan maqsadlarni amalga oshirishga, o'z qismlarini yaxlit bir butunlikka birlashtirish va, nihoyat, boshqa odamlar va tashkilotlar tomonidan e'tirof etilish qobiliyatiga ega bo'lmog'i zarur.

8.3. Tashkilot madaniyatida milliy madaniyatning o'rni

Boshqaruv amaliyoti uchun ikki savolga javob olish muhim: milliy madaniyatning tashkilot madaniyatiga ta'sirini oldindan payqash uchun

u haqda nimalarni bilish kerak? Turli millat madaniyatlar elementlarini bitta tashkilot doirasida biriktirish mumkinmi?

Milliy madaniyat, bu kontekstda, mazkur tashkilot faoliyatida odamlar turli rollarni qanday bajarishini belgilaydi. Umuman, madaniyat o'zaro hamkorlik (ta'sir)ning uchta darajasida ko'rib chiqilishi mumkin:

- Milliy madaniyat – umumjahon madaniyati;
- Biron-bir guruh madaniyati – ikkinchi bir guruh madaniyati;
- Yakka (ayrim) shaxs madaniyati – milliy madaniyat.

Menejment maqsadlari uchun madaniyatni o'rganishning bir qator mashhur yondashuvlari va modellari mavjud:

Tizimli yondashuv milliy madaniyatning bir necha o'zaro bog'liq o'zgaruvchan elementlarini o'z ichiga oladi:

Oila tizimi – bu, oilaviy munosabatlar va odamlar o'z bolalarini dunyoga keltirib, o'qitib-o'rgatib jamiyatga kiritadigan yo'llardir.

Ta'lim tizimi – jamiyatning yosh va yangi a'zolarini axborot, bilimlar, ko'nikmalar va qadriyatlar bilan ta'minlashdir.

Iqtisodiy tizim – jamiyat tovarlar va xizmatlar ishlab chiqaradigan va taqsimlaydigan usullardir.

Siyosiy tizim – tartibni saqlash va mavjud hokimiyatni himoya qilish uchun ishlatiladigan dastak va mexanizmlardir.

Diniy tizim – odamlar xatti-harakatlari mazmun-mohiyati va sabablarini tushuntiradigan nomoddiy, ma'naviy vositalardir.

Ijtimoiylashtirish (umumlashish, umumlashtirish) tizimi – ijtimoiy guruhlashish uchun odamlar jamiyatda tuzadigan tarmoqlar va prinsiplardan iborat.

Sihat-salomatlik tizimi – kasalliklarning oldini olish va davolash hamda ofatlar va mojarolar qurbonlari haqida g'amxo'rlik qilish maqsadida madaniyat tanlagan usullar.

Dam olish tizimi – barcha yuqorida sanalgan o'zgaruvchan elementlar milliy madaniyatning shakllanishiga muayyan tarzda ta'sir

ko'rsatadi. Milliy madaniyat esa, ko'pincha, tashkilot madaniyatini shakllantirishda hisobga olinadi.

A) Xofstid modeli. Tashkilot madaniyatida milliylikni o'rganishga oid G.Xofstid tomonidan ishlab chiqilgan va beshta o'zgaruvchan elementga asoslangan yondashuvlar menejmentda keng yoyilgan.

1. Hokimiyat bilan xalq orasidagi oraliq (masofa) – odamlar o'rtasidagi tengsizlik darajasi, demakdir.

2. Individualizm – odamlar o'zlarini biron-bir guruhning a'zolari emas, balki individlar sifatida harakat qilishni afzal ko'radigan daraja.

3. Mardonalik (jasurlik) – ushbu madaniyat odamlarning matonat, o'ziga behad ishonish, ishning yuqori darajasi, muvaffaqiyat va raqobat kabi, ko'proq erkaklarning roli tasavvur qilinadigan tushunchalarga munosabati.

4. Noaniqlikdan qochishga intilish – odamlar oldindan bilish mumkin bo'lgan vaziyatlarni afzal ko'rish darajasi.

5. Uzoq muddat yoki qisqa muddatni mo'ljallab ish ko'rish (orientatsiya).

B) Leyn va Distefan modeli – Milliy madaniyatning tashkilot mavdaniyatiga bo'lgan ta'sirini aniqlaydigan bu model quyidagi o'zgaruvchan elementlarga asoslanadi:

- insonning tabiatga munosabati;
- vaqtda orientatsiya qilish;
- faoliyatga yo'naltirilganlik;
- odamlar o'rtasidagi munosabatlar;
- makonda orientatsiya qilish.

Tashkilotda insonning tabiatga munosabati bilan bog'liq qadriyatlar, nazorat tizimi, boshqaruv uslubi, tashkilotdagi ichki muhit orqali baholanadi.

D) Ouchi modeli – bir-biridan uzoq ikki madaniyat (yapon va amerika)ning birikishi amerika biznes-tashkilotining samarali variantini vujudga keltirganini ko'rsatadi.

O'z tadqiqotini U.Ouchi tashkilot madaniyatining yettita o'zgaruvchan elementini qiyosiy tahlil qilish asosida yaratgan:

- tashkilotning o'z a'zolari oldidagi majburiyatlari;
- ishning bajarilishini baholash;
- xizmat (amal)da o'sishni rejalashtirish;
- nazorat tizimi;
- qarorlar qabul qilish;
- mas'uliyat darajasi;
- odamga bo'lgan qiziqish.

U.Ouchi modeli yapon avtomobil firmalari «Toyota» va «Nissan»ning AQSHdagi bir qator zavodlarida amalda qo'llanildi.

8.4. Madaniy munosabatda rahbarning o'rni

«Kim rahbar bo'la oladi?» degan savol bundan ming yillar avval ham buyuk donishmandlarni qiziqtirgan ekan.

«Abu Nosir ibn Muxammad Forobiy «Fozil odamlar shahri» nomli asarida bo'lajak rahbarlarning asosiy fazilatlari to'g'risida oqilona mushohada yuritgan. Bu fikrlar hozirgi davrda dolzarbligi tufayli ularni keng ommaga etkazishimiz o'rinli bo'ladi. Ana shu fazilatlarning mantiqiy kentma- ketligi ham diqqatga sazovordir.

1. Avval to'rt muchasi sog'-salomat bo'lib, o'ziga yuklangan vazifalarni bajarishda biror a'zosidagi nuqson xalal bermasligi lozim. Nosog'lom odamdan samarali ish kutish amrimahol.

2. Farosatli bo'lib, suhbatdoshning so'zlarini, fikrlarini tez ilg'ab olish, umumiy ahvol qandayligini ravshan tasavvur qila olishi zarur.

3. Zehni o'tkir, zukko bo'lib, har qanday narsaning bilinar-bilinas alomatlarini va u alomatlar nimani anglatishini sezib olishi zarur.

4. U fikrini ravshan tushuntira olish maqsadida notiqlik san'atiga ega bo'lishi zarur.

5. Ustozlardan ta'lim olishga bilim, ma'rifatga havasli bo'lishi, o'rganish jarayonida sira charchamaydigan, buning mashaqqatidan sira qochmaydigan bo'lishi shart.

6. U haq va haqiqatni, odil va haqgo'y odamlarni sevadigan, yolg'onni va yolg'onchilarni yomon ko'radigan bo'lishi zarur.

7. O'z qadrini bilguvchi va nomus-oriyatli odam bo'lishi, pastkashliklardan yuqori turuvchi, tug'ma oliyhimmat bo'lishi, ulug', oliy ishlarga intilishi zarur. Ayniqsa «bu dunyo mollariga dinor va dirxamlariga qiziqmaydigan (mol-dunyo ketidan quvmaydigan) bo'lishi shartdir. Haqiqiy rahbar, albatta «tabiatan adolatparvar bo'lib, odil odamlarni sevadigan, istibdod va jabr-zulmni, mustabid zolimlarni yomon ko'ruvchi, o'z odamlariga ham begonalarga ham haqiqat qiluvchi, barchani adolatga chaqiruvchi, nohaq jabrlanganlarga madad beruvchi, barcha yaxshilikni va o'zi suygan go'zalliklarni ravo ko'ruvchi bo'lishi muhimdir. O'zi haq ish oldida o'jarlik qilmay odil ish tutgani holda har qanday haqsizlik razolatlik va razolatsizlikka murosasiz bo'lishi zarur».

8. Chora-tadbirlarni amalga oshirishda qat'iyatli, jur'atli, jasur bo'lishi, qo'rqqoqlik hadiksirashlarga yo'l qo'ymasligi zarur.

9. Amaldagi haqiqiy ahvolni tez payqab olish, kelgusida ro'y beradigan va avvalgi rahbarlar ko'zda tutmagan voqealarni ko'ra bilishi uchun bashoratgo'ylik xislatiga ega bo'lishi talab etiladi. Bu xislat unga xalq farovonligini yaxshilash yo'lida kerak bo'ladi.

10. Avvalgi rahbarlar o'rnatgan qonunlarga, Shuningdek, avvalgilardan o'rnak, isbot olib o'zi ishlab chiqqan qonunlarga xalq amal qilishi uchun qizg'in so'zlash – notiqlik mahoratiga ega bo'lishi kerakligi ko'rsatiladi.

Xulosalar

1. Tashkilot madaniyati – bu, tashkilot a'zolari tomonidan qabul qilinadigan va u bayon qilgan qadriyatlarda o'z ifodasini topadigan eng muhim faraz (taxmin)lar majmuidir.

2. Tashkilot madaniyati obyektiv va subyektiv madaniyatga bo'linadi.

3. Tashkilot madaniyati uning tashqi muhitga moslashuvi va ichki integratsiyasi asosida shakllanadi.

4. Tashkilot madaniyatini qo'llab-quvvatlash va o'zgartirish o'zgaruvchan elementlar tizimi asosida amalga oshiriladi:

- diqqat-e'tiborga molik obyektlar va predmetlar;
- rahbariyatning bo'hronli vaziyatlarga va tashkilot ichidagi krizislarga reaksiyasi;
- krizisning chuqurligi va ko'lami, xodimlarni o'qitish-o'rgatish, mashq qildirish, mukofotlar va status (maqom)larni belgilash mezonlari; tashkilot ramzlari va urf-odatlar.

5. Tashkilot madaniyatini taklif qiladi:

- korporativ;
- konsultativ (maslahat);
- ishbilarmonlik madaniyatlari.

6. Tashkilot madaniyatini boshqarish ikki uslub bilan: yuqoridan va quyidan amalga oshiriladi.

7. Tashkilotni boshqarish amaliyoti uchun milliy madaniyatning tashkilot madaniyatiga bo'lgan ta'sirini bilish muhim hisoblanadi.

8. Tashkilot madaniyatida milliylikni o'rganishga oid G.Xofstid ishlab chiqqan yondashuv menejmentda keng tarqalgan.

Leyn va Distefana modeli insonning qadriyatlar bilan bog'liq tamoyillariga asoslanadi.

U.Ouchi modeli bir-biridan uzoq ikki madaniyatni birlashtirish amerika biznes tashkilotining samarali variantini vujudga keltirganini ko'rsatadi.

Abu Nosir ibn Muhammad Forobiy «Fozil odamlar shahri» nomli asarida madaniy munosabatda bo'lajak rahbarlarning asosiy fazilatlarini to'g'risida oqilona mushohada yuritgan.

Nazorat savollari

1. Tashkilot madaniyati deganda, nima tushuniladi?
2. Tashkilot madaniyatiga V.Shayn nimalarni kiritadi?
3. Tashkilot madaniyatining o'zingizga ma'lum modellarni sanab bering.
4. Tashkilot madaniyatini shakllantirish, qo'llab-quvvatlash va o'zgartirish nimalardan iborat?
5. Madaniyatning tashkilot samaradorligiga qanday ta'siri bor?
6. Tashkilot madaniyatini boshqarish tushunchasi nimani anglatadi?
7. Tashkilot madaniyatida milliylik sifatida nima tasavvur qilinadi?
8. Madaniy munosabatda rahbarning o'rni qanday bo'lishi kerak?

Seminar mashg'uloti uchun savollar:

Tashkilot madaniyati tushunchasi va ta'rifi. Tashkilot madaniyatini subyekti va obyekt. Tashkilot madaniyatini o'rganishning uch darajasi. P.Xorris va R.Moran modeli. Tashkilot madaniyatining shakllanishi, qo'llab-quvvatlanish va o'zgarib borishi. Akoff modeli. Dil va Kenedi modeli. Madaniyatning tashkilot samaradorligiga ta'siri. Tashkilot madaniyatida milliy madaniyatning o'rni. Madaniy munosabatda rahbarning o'rni. Rahbarlik turlarining o'ziga xos xususiyatlari. Muammo muhokamasida rahbarning o'zini tutish qoidalari. Rahbar fazilatlari. Rahbarga qo'yiladigan talablar.

IX BOB. BIZNESDA NIZO VA STRESSLARNI BOSHQARISH

9.1. Kommunikatsiyalar jarayoni va boshqaruv samaradorligi.

9.2. Kommunikatsiyalar tasniflanishi.

9.3. Nizo tushunchasi va nizo jarayonining modeli.

9.4. Nizoli vaziyatni boshqarish uslublari.

Tayanch iboralar:

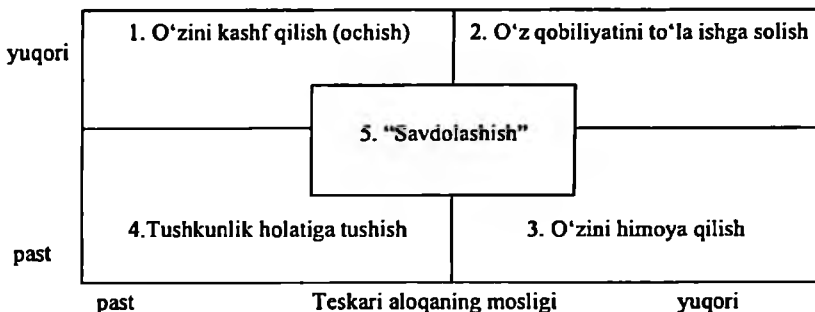
Kommunikatsiya, kommunikatsiya jarayoni elementlari va boshqichlari, kommunikatsiya uslublari, modeli, kanali, kodlashtirish, dekodlashtirish, shaxslararo va tashkiliy kommunikatsiyalar, rahbar va bo'y-sunuvchi o'rtasidagi kommunikatsiya, nizo tushunchasi, nizo jarayonining turlari, nizoni boshqarish modeli, nizoli vaziyatni boshqarish uslublari.

9.1. Kommunikatsiyalar jarayoni va boshqaruv samaradorligi

Tashkilotni boshqarish jarayoni rahbar va uning qo'l ostidagi xodimlar, ayrim xodimlar va xodimlar guruhlar o'rtasida axborot almashinuviga asoslanadi. Aksariyat tashkilotlarda ish kuni tezkor yig'ilishlardan boshlanadi. Unda rahbar tashkilotning o'tgan kungi ishiga yakun yasaydi, joriy kunga vazifalar qo'yadi. Ish kuni davomida ham axborot almashinuvchining intensiv jarayoni boradi: qarorlar loyihalari tayyorlanadi; ishlar bajarilishi chog'ida o'zgartishlar kiritiladi; tashkilot tashqi muhitidagi o'zgarishlar haqida ma'lumotlar jamlanib, tahlil qilinadi; og'zaki farmoyishlar beriladi; majlislar o'tkaziladi.

Odamlar o'rtasida axborot almashinuvi qay darajada to'g'ri yo'lga qo'yilgan bo'lsa, boshqaruv samaradorligi shuncha yuqori bo'ladi. Rahbar, birinchi navbatda, kommunikatsiya o'lchoviga asos qilib ikki o'zgaruvchan omilni olish mumkin: kommunikatsiyada ochiqlik va teskari aloqaning mosligi.

Birinchi kommunikatsiyada o'zini ochiq namoyon qilish darajasini ko'rsatsa, ikkinchi darajada odamlar o'z fikr-mulohazalari va hissiyotlari bilan ular haqida o'rtoqlashadilar (fikr almashadilar). Shunday o'lchov asosida besh xil kommunikatsiya uslubini ajratish mumkin (9.1-chizma):



9.1-chizma. Kommunikatsiya uslublari.

➤ ***o'zini ochiq namoyon qilish*** – ochiqlikning yuqori darajasi bilan tavsiflanadi;

➤ ***o'zini qobiliyatini to'la ishga solish*** – maksimal ochiqlik va maksimal bahsli aloqa (o'zini eshitadi va boshqalarni eshitadi);

➤ ***tushkunlik holati*** – past darajadagi ochiqlik va past darajadagi aksincha aloqa (o'z hissiyotlari, fikr, g'oyalarini berkitish);

➤ ***o'zini himoya qilish*** – past darajadagi ochiqlik, yuqori darajadagi teskari aloqa (o'zlarining muhokama qilinishini xohlamaydilar, lekin boshqalarni muhokama qilishni xush ko'radilar);

➤ ***«savdolashish»*** – agar boshqalar ham shunday qilsalar, o'zaro mo'tadil ochiqlik va teskari aloqa bilan tavsiflanadi.

Kommunikatsiyalarning quyidagi turlari mavjud:

1. Tashkilotlar va tashqi muhit o'rtasidagi kommunikatsiya (ta'minotchilar, iste'molchilar, raqobatchilar, iqtisod, siyosat, ijtimoiy omillar, texnologiyalar haqida axborot).

2. Korxona boshqaruv bo'g'inlari va bo'linmalari orasidagi kommunikatsiya.

Ba'zi tashkilotlarda, qarorlarning katta qismi boshqaruvning yuqori bosqichlarida qabul qilinadi, so'ngra ular haqidagi axborot bo'linma rahbarlariga kelib tushadi. Shunday tashkilotlar ham borki, ularda biron-bir qaror qabul qilinishidan oldin xodimlarning fikri o'rganiladi va axborot, avval, pastdan yuqoriga boradi va uning asosida qarorlar qabul qilinadi.

Quyi kommunikatsiyalar boshqaruvning quyidagi jihatlarini o'z ichiga oladi:

1. Strategiya va maqsadlarni joriy etish. Tashkilot maqsadlari, uning missiyasi va strategiyasini xodimlarga tushuntirish.

2. Lavozim yo'riqnomalari va buyruqlar. Bu – tashkilot va uning xodimlari faoliyatini tartibga soluvchi tashkilotchilik va taqsimot hujjatlaridir.

3. Proseduralar va turli qoidalar. Tashkilot siyosatini, qoida va proseduralarni izohlaydigan hujjatlarda xodimlar faoliyatining ijtimoiy va mehnatga oid jihatlar ham tartibga solinadi.

4. G'oyalarga ishontira olish (uqtirish). Bunday xabarlar xodimlarni taqsimot missiyasi va maqsadlariga erishishga yo'naltirishi va rag'batlantirishi lozim.

5. Faoliyat natijalari bo'yicha teskari aloqa. Bu – tashkilot maqsadlari va strategiyasining bajarilishi haqidagi xabarlardir.

Yuqori kommunikatsiyalar – quyidagi tipdagi xabarlarni o'z ichiga oladi:

1. Muammolar va masalalar. Boshqaruv quyi pog'onalaridagi muammo va masalalar bo'yicha rahbariyatni xabardor qiladigan ma'lumotlar (sababsiz ishga kelmasliklar, kasalliklar, kadrlar qo'nimsizligi va h.k.).

2. Faoliyatni yaxshilashga doir takliflar. Texnologiyalarni, ishlab chiqarishni, mehnat va boshqaruvni tashkil etish sohasida yangi g'oyalar.

3. Faoliyat natijalari haqida hisobotlar.

4. Shikoyatlar va bahs-munozaralar.

5. Moliya va buxgalteriya axboroti.

Yuqoriga chiqaruvchi kommunikatsiyalar tashkilot menejmenti uchun katta ahamiyatga ega. Bunday xabarlarga bo'lgan javob (reaksiya) esa,

uning faoliyati samaradorligi oshishiga, zaif va kuchli tomonlarni o'z vaqtida aniqlashga ko'maklashadi.

Gorizontal kommunikatsiyalar – bu alohida funksional sohalar va bir xil darajadagi ishlab chiqarish bo'linmalari o'rtasidagi kommunikatsiyalardir, bu – tashkilot bo'limlari, sexlari o'rtasida maslahat berish, muvofiqlashtirish, ruxsat berish xarakteriga ega bo'lgan axborot almashinuvidir.

Gorizontal kommunikatsiyalar:

- bo'limlardagi muammolarni hal qilishga;
- bo'limlar faoliyatini tashkilot maqsadlariga erishish yo'lida muvofiqlashtirishga yordam beradi.

- Bundan tashqari, kommunikatsiyalar:

- rahbar – tobe xodim;
- rahbar – ishchi guruhi orasidagi munosabatlarda ham bo'lishi mumkinki, bu narsa mushtarak samarali qarorlar qabul qilish imkonini beradi.

Kommunikatsiya jarayoni, uning elementlari va bosqichlari

Kommunikatsiya jarayoni – bu, ikki yoki undan ortiq odamlar o'rtasida axborot almashinuvidir. Bu jarayonni yaxshi tushunish uchun uning asosiy elementlarini bilish lozim.

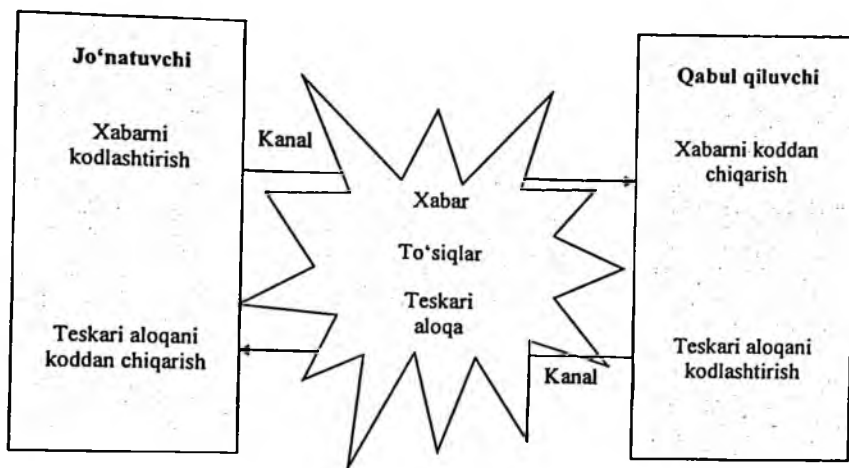
Jo'natuvchi – xabarlar yuborish g'oyasi tug'ilgan va uni boshqa odamlarga yetkazishga harakat qilayotgan yoki axborot to'plab, uni uzatayotgan shaxs.

Xabar – yuborilayotgan g'oya yoki muayyan tarzda kodlashtirilgan axborotning ko'rish yoki sezish yoxud his qilish mumkin bo'lgan ifodasidir.

Xabarni uzatish kanali – axborotni uzatish vositasi bo'lib, u yuzma-yuz muloqot, pochta, telefon telegraf, elnektрон aloqa, yozma hisobot vositasida amalga oshishi mumkin.

Qabul qiluvchi – o'ziga yuborilgan axborotni koddan chiqaruvchi va uni o'z fikrlari va amallariga aylantiruvchi shaxs.

Qabul qiluvchi jo'natuvchining kommunikatsiyalariga javob bersa, unda teskari (aksincha) aloqa o'rnatilgan hisoblanadi, ya'ni kommunikatsiya jarayonining yopiq shakli (davradi) vujudga keladi. (9.2.- chizma).



9.2-chizma. Kommunikatsiya jarayonining modeli.

Kommunikatsiya jarayonining yuqorida sanab o'tilgan elementlari axborot almashinuvi bosqichlarini belgilab beradi:

- xabar yuborish g'oyasining tug'ilishi;
- xabarni kodlashtirish va kanal tanlash;
- xabarni uzatish;
- xabarni koddan chiqarish.

Xabar yuborish g'oyasining tug'ilishi. Axborot almashinuvi g'oyasini shakllantirish va axborotni tanlashdan boshlanadi. Qaysi muhim g'oya yoki xabarni uzatish predmetiga aylantirish kerakligini jo'natuvchi hal qiladi.

Kodlashtirish va kanal tanlash. G'oyani uzatishdan oldin, jo'natuvchi, uni ramz (simvol) lar yordamida kodlashtirishi lozim. Bunda u so'zlardan, intonatsiyalardan, imo-ishoralardan, vaziyatlardan foydalanadi. Bunday kodlashtirish g'oyani xabarga aylantiradi. Jo'natuvchi ishlatilayotgan ramzlar tiliga mos keluvchi kanalni tanlashi lozim. Xabar qabul qiluvchi kanalni tanlashi lozim. Xabar qabul qiluvchiga yetib borishiga ishonch bo'lishi uchun bir necha kanaldan foydalanish mumkin.

Xabarni uzatish. Uchinchi etap (bosqich)da jo'natuvchi, xabarni qabul qilib oluvchiga yetkazish uchun, u yoki bu kanaldan foydalanadi.

Xabarni qabul qiluvchi tomonidan koddan chiqarish – bu, jo'natuvchi ishlatgan ramzlarni qabul qiluvchi fikrlari va amallariga aylanishidir. Mazkur bosqich samaradorligi qabul qiluvchining xabarni qabul qilib olishga tayyorlik darajasi bilan belgilanadi (uning malakasi, eshitishi, teskari aloqa o'rnatish va h.k.lar).

Teskari (aksincha aloqa) jo'natuvchi va qabul qiluvchi kommunikativ rollar bilan almashganda yuzaga keladi, masalan, qabul qiluvchi muqobil savollar beradi, xabardagi qandaydir jihatlarni aniqlashtirishni, jo'natuvchi esa, xabar g'oyasini qaytarishni so'raydi. Bularning hammasi kommunikatsiya jarayoni samaradorligining oshishiga xizmat qiladi.

Shovqin va to'siqlar – uzatilayotgan axborot mazmun-mohiyatini buzuvchi omillardir. Shovqin axborot uzatishning har bir etapidagi mavjud va uni kamaytirishga intilish kerak bo'ladi.

9.2. Kommunikatsiyalar tasniflanishi

Shaxslararo kommunikatsiyalar

Kommunikatsiya jarayonining 50-90 foizi shaxslararo axborot almashinuvidan iborat. Shaxslararo kommunikatsiyalar samaradorligini oshirish uchun uni pasaytiradigan omillar ta'sirini kamaytirish yoki yo'q qilish lozim. Bu omillarga quyidagilar kiradi:

– **uzatilayotgan axborotni uqib olishdagi farqlar**, bu jarayonlarning turli tizimi, malaka, jo'natuvchi va qabul qiluvchining bir-biriga munosabati bilan belgilanadi:

– **semantik(lug'aviy) tafovutlar**, ya'ni so'zlar vositasida ifodalanayotgan ma'nolardan foydalanish uslublaridagi tafovutlar. Rahbar o'z qo'l ostidagi xodimga hisobotning adekvat tarzda ekanligini

aytganda, u, hisobotning yetarli darajada to'liq va qo'yilgan talablarga javob berishini nazarda tutishi mumkin; biroq xodim adekvat so'zi, ma'nosini hisobot o'rtamiyona, hali ishlov berish kerak bo'lgan hujjat, deb anglashi mumkin;

– *noverbal ishora(signal)lar*, agar ular so'z ma'nosi bilan qarama-qarshilikka kirishsa, kommunikatsiyani qiyinlashtirishi mumkin. Masalan, agar rahbar, kabinetiga kirgan xodimga: «Men sizni eshitaman», desayu, o'zi boshini ko'tarmay, qog'ozlarni titishda davom etsa, xodimda «bemavrid» kelgani va uning axboroti rahbarga qiziqarli emas ekan, degan tasavvur paydo bo'ladi.

Noverbal aloqa turlariga quyidagilar kiradi:

– tovush xarakteristikasi – tabassum, tirjayish, qo'rquv, hayron qolish ifodasi.

– Jestlar – so'z ma'nosini ifodalash uchun qo'l, bosh, gavda harakatlardan foydalanish;

– Qarashlar – sherigimizga qanday va qancha uzoq qaraymiz;

– Tegishlar – yelkaga qoqish, qo'llarga, yelkaga tegish;

– Shaxsiy makon – sherikkacha saqlanadigan masofa;

– Tashqi ko'rinish – kiyim, soch turmagi vujudga keltiradigan taassurot;

– Sanalgan barcha omillarning umumiy ta'siri.

Aloqa ham shaxslararo muloqotda jiddiy to'siq bo'lib hisoblanadi.

Eshitish – tovushlar ma'nosini chiqarishga qaratilgan real psixologik jarayondir.

Faol eshitish – eshituvchilarning suhbatdagi faol ishtiroki bo'lib, axborot to'plash usullaridan biri hisoblanadi.

Faol eshitishning uch turi mavjud:

– qo'llab-quvvatlab turuvchi eshitish – hamsuhbat nima haqida o'ylayotgani yoki nimani his qilayotganini bilish maqsadida uni rag'batlantirib turish.

– qiziqib eshitish; maqsadi – suhbatdoshda hamfikrlilikni tug'dirish;

– eslab qolgan tarzda eshitishning maqsadi – muhim ma'lumot va faktlarni qo'lga kiritish.

Eshita bilmaslik – axborot uzatilishi yo‘lidagi jiddiy to‘siqdir. Samarali eshitadigan odam uzatilayotgan axborotning 30 foizinigina o‘zlashtiradi. Shaxslararo kommunikatsiya jarayoni samaradorligini oshirish uchun:

- uzatilayotgan xabar g‘oyasini aniq ifodalash, suhbatga tayyorgarlik uchun ko‘proq vaqt ajratish;
- ikki xil ma’noda talqin qilinishi mumkin bo‘lgan so‘zlar va iboralardan qochish;
- boshqa odamlar hissiyotlariga befarq bo‘lmaslik, ochiq samimiy suhbat olib borish, suhbatdoshni rag‘batlantirib turish;
- muqobil aloqa o‘rnatish, qo‘shimcha savollar berib turish, to‘g‘ri tushunayotganini tekshirib borish;
- suhbatni o‘tkazish uchun munosib vaqt va joy tanlash;
- to‘g‘ri savollarni berish va h.k.lar lozim.

Tashkiliy kommunikatsiyalar

Axborot almashinuvi, u qaysi shaklda amalga oshirilishidan qat’i nazar, boshqaruvda tashkiliy kommunikatsiyalar, deb nomlanadi. Ushbu kommunikatsiyalar samaradorligiga quyidagi omillar ta’sir ko‘rsatadi:

Xabarlar ma’nosining buzilishi. Bunday holat shaxslararo aloqalardagi qiyinchiliklar tufayli, xabar bo‘yicha kelishmovchilik yuzaga kelganda va uning mazmun-mohiyati u yoki bu tarafning manfaatlari yo‘lida o‘zgartirilganda, filtratsiya chog‘ida, vujudga kelishi mumkin.

Axborotning haddan ortib ketishi. Rahbar ixtiyoridagi axborot hajmining ortishi shunga olib keladiki, u hamma axborotni aniq va to‘g‘ri baholay olmaydi va ortiqcha ma’lumotlar bilan birga, muhim xabarlarni diqqat-e’tiboridan chetda qoldiradi.

Boshqaruv tuzilmasining mukammal emasligi. Boshqaruv tashkiliy tuzilmasi qanchalik murakkab bo‘lsa, axborotning buzilishi va yo‘qolishi ehtimoli shunchalik katta bo‘ladi.

Turli maqom(status) va vakolatlar darajasi bilan bog‘liq muammolar. Menejerlar, ko‘pincha, oddiy xodimlariga jiddiy fikrlash va ishlashga

noqobil odamlar sifatida qaraydilar va bu xodimlarning nafsoniyatiga tegishi mumkin.

Bo'limlarning maqsad va ehtiyojlaridagi tafovutlar. Ularning har biri o'z muammolariga ega. Ishlab chiqarish bo'limi uchun – mehnat unumdorligini oshirish, ixtisoslashish bo'lsa, marketing bo'limi ishlab chiqarilayotgan mahsulot assortimentini kengaytirish haqida bosh qotiradi.

Kommunikatsiyalarning bo'lim yoki butun tashkilot oldidagi vazifalarga mos kelmasligi. Xodimlar o'rtasidagi kommunikatsiyalar hajmi qo'yilgan vazifaga mos kelgandagina, bo'limlar faoliyati maksimal darajada samarali bo'ladi.

Formal kommunikatsiya kanallarining yo'qligi. Tashkilotdagi muloqot va aloqa muhiti. Ochiq, xayrixoh muhit ish aloqalarining mustahkamlanishiga, axborotning samarali to'planishi va tarqatilishiga ko'maklashadi. Muloqotdagi yopiq, himoyaviy muhit ayblov yo'nalishi (tamoyili), me'yorlarni zo'rlab singdirish, loqaydlik, tengsizlik, aqidaparastlik (dogmatizm) va o'zaro adovat bilan tavsiflanadi.

Boshqaruvda tashkiliy kommunikatsiyalar samaradorligini oshirish uchun tashkilotlarga quyidagilar zarur:

- boshqaruv harakatlari. Axborot oqimlarini tartibga solish, rejalashtirish, axborotni realizatsiya qilish va uning o'tishini nazorat qilish;
- teskari aloqa tizimlari;
- tavsiya va takliflarning yig'ilishi tizimi;
- axborot byulletenlari, nashrlar va videoyozuvlar – xodimlarning umumiy foydalanish mumkin bo'lgan axborotga ega bo'lishini osonlashtiradi.

9.3. Nizo tushunchasi va nizo jarayonining modeli

Boshqaruv ilmiy maktabi, klassik maktab, «insoniy munosabatlar» maktabi izdoshlari nizo (ixtilof)ga tashkilot faoliyatining samarasizligi va yomon boshqaruv belgisi sifatida qaraganlar. Ularning fikricha,

jamo'a a'zolari o'rasidagi yaxshi munosabatlar nizolar vujudga kelishining oldini olishi mumkin.

Nizo – bu nima? Nizo – ikki yoki undan ortiq tomonlar o'rtasida kelishuv(yakdillik)ning yo'qligi yoki bir tomonning boshqasi bilan ziddiyatga kirishadigan ongli xatti-harakatlaridir.

Nizoning to'rtta asosiy tipi mavjud:

1. *Shaxsdagi ichki nizo* – turli shakllarda namoyon bo'lishi mumkin: bajarayotgan rol (vazifa) bilan bog'liq nizo: bunda xodimlarga ziddiyatli talablar qo'yiladi; ortiqcha yoki kam ish yuklanadi.

2. *Shaxslar o'rtasidagi nizo(shaxslararo ixtilof)* – bu, turli xarakterlarga, qadriyatlarga, me'yori va qarashlarga ega bo'lgan odamlar o'rtasidagi, resurslar uchun vujudga keladigan nizo.

3. *Yakka shaxs va guruh orasidagi nizo* – nizoning bu turi rahbar va uning qo'l ostida ishlayotgan xodimlar va ayrim xodim bilan uning hamkasblari o'rtasida me'yori, qarashlar va qadriyatlar mos kelmasligi sababidan vujudga kelishi mumkin.

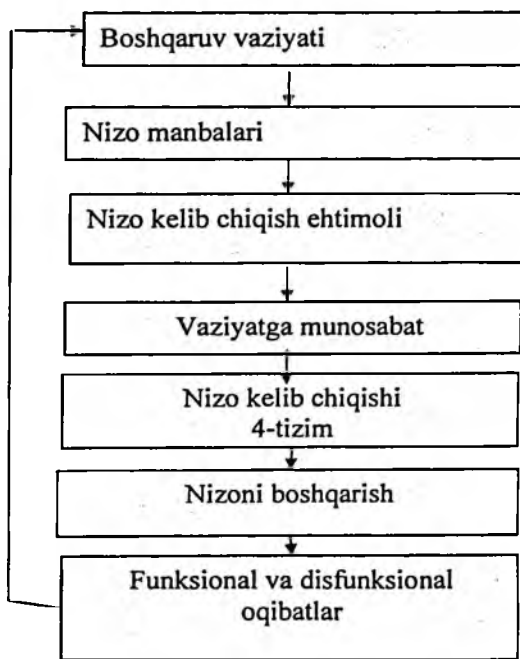
4. *Guruhlar orasidagi nizo* – tashkilotning alohida bo'limlari va xizmatlari o'rtasidagi nizodir.

Nizo kelib chiqishining asosiy sabablari quyidagilardir:

- tashkilot resurslarining cheklanganligi;
- vazifalarning o'zaro bog'liqligi;
- maqsadlardagi tafovutlar. Bunday nizo imkoniyati tashkilot ixtisoslashgan bo'limlarga bo'lingan chog'da ortadi;
- tasavvur va qadriyatlardagi tafovutlar: xodim o'z fikrini har doim ifodalash huquqiga egaman, deb o'ylashi, rahbar bo'lsa, xodim faqat undan so'ralgan vaqtdagini o'z fikrini ifodalash huquqiga ega, deb hisoblashi mumkin;
- xulq-atvor, hayotiy tajribadagi tafovutlar;
- qoniqarsiz kommunikatsiyalar – axborot uzatishdagi keng tarqalgan, nizoga sabab bo'ladigan muammo;

- sifatni aniqlashdagi turli xil mezonlar, barcha xodimlarning lavozim vazifalarini aniq-ravshan belgilamaslik, ishga nisbatan bir-birini istisno qiluvchi talablarni qo'yish va hokazo.

Nizoni boshqarish qay darajada samarali bo'lishiga qarab, uning oqibatlari funksional (amal qiladigan) yoki disfunktsional (amal qilmaydigan) bo'lishi mumkin.



9.3-chizma. Nizoni boshqarish modeli.

Nizoning funksional oqibatlari quyidagicha namoyon bo'lishi mumkin:

- muammo shunday hal qilinadiki, u barcha tomonlar uchun maqbul va, natijada, odamlar ushbu muammoning yechimida o'zlarini daxldor, deb his qiladilar;

– tomonlar, muammo hal bo'lgach, kelgusida bir-biri bilan antogonizm (qarama-qarshilik)ga emas, balki hamkorlik qilishga moyil bo'ladilar.

Nizoning disfunktsional oqibatlari – bu:

– qoniqmaslik, kayfiyatning yomon bo'lishi, kadrlar qo'nimsizligining ortishi va mehnat unumdorligining pasayishi;

– kelajakda hamkorlik darajasining pasayishi;

– o'z guruhiga kuchli sadoqat va boshqalar bilan befarq raqobat;

– nizo qilayotgan boshqa tomonni dushman sifatida tasavvur qilish;

– nizodagi tomonlar o'rtasida hamkorlik va muloqotning to'xtatilishi;

– dushmanlikning kuchayishi;

– diqqat-e'tiborni muammoni hal qilishga emas, balki ko'proq boshqa tomon ustidan g'alaba qilishga qaratish.

Nizolar ochiq yoki yopiq, obyektiv va subyektiv, konstruktiv yoki destruktiv tavsifga ega bo'ladi. Nizolar yaxshilikka, ya'ni taraqqiyot uchun ijobiy tavsifda xizmat qiladigan bo'lsa konstruktiv va aksincha, yomon vaziyatga olib keladigan bo'lsa destruktiv tavsifga ega bo'ladi.

9.4. Nizoli vaziyatni boshqarish uslublari

Har bir nizoli vaziyatni rahbar va xodimlar chuqur o'ylab, shoshilmasdan bosiq holda hal etishlari muhim ahamiyat kasb etadi.

Nizolarni boshqarishning mavjud usullarini ikki guruhga bo'lish mumkin: tuzilmaviy va shaxslaro nizolarga oid usullar.

Nizolarni bartaraf etishning tuzilmaviy usullariga quyidagilar kiradi:

1. Ishga bo'lgan talablarni tushuntirish. Bunda quyidagi parametrlar belgilangan: erishilishi lozim bo'lgan natijalar darajasi; turli xil axborotni kim taqdim etadi va kim uni qabul qilib oladi; vakolatlar va mas'uliyat tizimi; siyosat, proseduralar va qoidalar.

2. Muvofiqlashtiruvchi va birlashtiruvchi (integratsion) mexanizmlar. Muvofiqlashtiruvchi mexanizm asosida boshqaruvning iyerarxik

tuzilmasi yotadi. Yakkahokimlik prinsipi nizoli vaziyatni boshqarishda ushbu usuldan foydalanishni yengillashtiradi, chunki xodim kimning qarorlariga bo'ysunishi kerakligini juda yaxshi biladi.

Birlashtiruvchi (integratsion) usul asosini funksional bo'linmalar orasida aloqani amalga oshiruvchi xizmatlardan, maqsadli (loyiha) guruhlaridan, bo'linmalararo kengashlardan foydalanish tashkil etadi. Masalan, yangi mahsulot loyihasini amalga oshirish uchun loyiha guruhi tuzilib, uning tarkibiga alohida bo'limlar va xizmatlarning vakillari kiritiladi.

Umumtashkiliy kompleksli maqsadlar ayrim bo'linmalarning maqsadlarini tashkilot umumiy maqsadi bilan aniq-ravshan bog'lashi lozim.

Mukofotlardan nizoli vaziyatni bartaraf etish usuli sifatida foydalanish mumkin. Umumtashkiliy kompleksli maqsadlarga erishishda o'z hissasini qo'shayotgan, tashkilotdagi boshqa guruhlariga yordam berayotgan va muammolarni hal qilishga kompleks yondashayotgan odamlar mukofotga, e'tirofga, xizmatda ko'tarilishga sazovor bo'lishlari lozim.

Shaxslarao nizolarni bartaraf etishning 4 ta uslubi ma'lum:

1. **Bosh tortish** – odam nizodan voz kechmoqchi ekanligini nazarda tutadigan uslub.

2. **Majbur qilish** – o'z nuqtayi nazarini har qanday yo'l bilan qabul qilishga majburlash uslubi.

3. **Murosaga kelish** – boshqa tomon nuqtayi nazarini, ma'lum darajagacha, qabul qilish uslubi. Murosaga kela olishlik boshqaruv vaziyatlarida yuqori baholanadi, chunki u noxayrixohlikni kamaytiradi, ko'pincha, nizoni tomonlar qoniqadigan tarzda bartaraf etish imkonini beradi.

4. **Muammolarni hal qilish** – fikrlarda tafovut borligini tan olishga va nizo sabablarini tushunish, barcha tomonlar uchun maqsadli harakatlar kursini tanlash uchun boshqa nuqtayi nazarlar bilan tanishishga tayyorlikka asoslangan uslub.

Nizolarni o'z vaqtida bartaraf etilmaslik tashkilotni badnom bo'lishigacha yoki bo'lmasa xodimlar asabiy (stress) holatga tez-tez tushishiga va noroziliklarni kuchayishiga olib kelishi mumkin.

Xulosalar

1. Tashkilotlarni boshqarish samaradorligi axborot almashinuvi jarayoni, ya'ni kommunikatsiyalarning samaradorligiga bog'liq.

2. Kommunikatsiyalar vertikal va gorizontal, shuningdek, formal va noformal bo'lishi mumkin.

3. Kommunikatsiya jarayoni – bu ikki yoki undan ortiq odamlar o'rtasida axborot almashinuvidir. Jarayon sifatida, u, quyidagi bosqich (etap)larni o'z ichiga oladi: xabar berish g'oyasining tug'ilishi, xabarni kodlashtirish va aloqa kanalini tanlash, xabarni uzatish va uni koddan chiqarish.

4. Kommunikatsiya jarayonining katta qismi shaxslararo kommunikatsiyalar bilan bog'langan. Shaxslararo kommunikatsiyalar samaradorlikni oshirish bunday samaradorligini pasaytiruvchi omillarni kamaytirish yoki bartaraf qilishdan iborat.

5. Tashkiliy kommunikatsiyalar tashkilotdagi axborot almashinuvining barcha shakllarini birlashtiradi.

6. Tashkiliy kommunikatsiyalar samaradorligiga quyidagi tadbirlar vositasida erishiladi:

- axborot oqimlarini tartibga solish;
- boshqaruv harakatlari;
- teskari(aksincha) aloqa tizimi;
- taklif va mulohazalarni yig'ish tizimi;
- axborot byulletenlarini nashr qilish;
- zamonaviy axborot texnologiyalarini joriy etish;
- muloqot va aloqada ochiq, samimiy muhit yaratish.

Nizo (ixtilof) – bu, ikki yoki undan ortiq tomonlar o'rtasida kelishuv(yakdillik)ning yo'qligi yoki bir tomonning boshqasi bilan ziddiyatga kirishadigan ongli xatti-harakatlaridir.

Nizoning to'rtta asosiy tipi mavjud: shaxsdagi ichki nizo, shaxslar o'rtasidagi nizo, yakka shaxs va guruh orasidagi nizo, guruhlar orasidagi nizo.

Nizo kelib chiqishining asosiy sabablari quyidagilardir: tashkilot resurslarining cheklanganligi; vazifalarning o'zaro bog'liqligi; maqsadlardagi tafovutlar; tasavvur va qadriyatlardagi tafovutlar; xulq-atvor, hayotiy tajribadagi tafovutlar; qoniqarsiz kommunikatsiyalar; sifatni aniqlashdagi turli xil mezonlar.

Nizoni boshqarishning qay darajada samarali bo'lishiga qarab, uning oqibatlari funksional (amal qiladigan) yoki disfunktsional (amal qilmaydigan) bo'lishi mumkin.

Nizolarni boshqarish usullari ikki guruhga bo'linadi: tuzilmaviy (tuzilmali) va shaxslar o'rtasidagi nizolarga oid usullar.

Tuzilmaviy usullarga quyidagilar kiradi:

- ishga bo'lgan talablarni tushuntirish;
- muvofiqlashtiruvchi va birlashtiruvchi mexanizmlar;
- mukofotlash tizimidan foydalanish.

Shaxslar o'rtasidagi nizolarni bartaraf etish uslublari – bu:

- bosh tortish;
- majbur qilish;
- murosaga kelish;
- muammoni hal qilishdir.

Nazorat savollari

1. Tashkilotda kommunikatsiyaning qaysi turlari mavjud?
2. Kommunikatsiya modelining asosiy komponentlarini aytib bering. Teskari(aksincha) aloqaning kommunikatsiya jarayonidagi ahamiyati nimadan iborat?
3. Shaxslararo axborot almashinuvi yo'lidagi to'siqlarni tavsiflang.
4. Rahbarlar o'zlarining shaxslararo axborot aloqalarini takomillash-tirishi uchun foydalanishi mumkin bo'lgan usullarni ta'riflab bering.

5. Axborot almashinuvi yo'lida tashkilotlarda qanday to'siqlar vujudga keladi?

6. Axborot almashinuvi samaradorligini ko'tarishda rahbarlarga yordam beradigan ba'zi usullarni sharhlang.

7. Kommunikatsiyalarning boshqaruv samaradorligi uchun ahamiyatini ta'riflab bering.

8. «Tashkiliy kommunikatsiya» tushunchasi nimani anglatadi?

9. Tashkiliy kommunikatsiya modeli nimalarni o'z ichiga oladi?

10. Ichki va tashqi kommunikatsiya tushunchasini keltiring.

11. Kommunikatsiya jarayoni qurilishining prinsiplarini ta'riflang.

12. Insonning qaysi shaxsiy sifatlari ijtimoiy muloqot ko'nikmalarini me'yorlashtirishga ta'sir ko'rsatadi?

13. Nizo(ixtilof)larning tiplarini sanab bering.

14. Sizga ma'lum bo'lgan nizolarning sabablari nimalardan iborat?

15. Nizolarning funksional oqibatlarini aytib bering.

16. Nizolarni bartaraf etishning tuzilmaviy usullarini sharhlab bering.

17. Nizolarni hal qilishning asosiy uslublarini ta'riflang.

18. Odamlar o'rtasidagi munosabatlarda nizolar qonuniy hodisalarmi?

19. Biznesda qo'zg'atuvchi qanday kuchlar bor?

20. Nizolarni boshqarish taktikasini izohlab bering.

21. Biznes sohasida shaxsiy asosda yoki ish jarayonida vujudga keluvchi nizolarni bartaraf etishda qanday estetik me'yorlarga amal qilish lozim?

Seminar mashg'uloti uchun savollar

Kommunikatsiya haqida tushuncha. Kommunikatsiyalar jarayoni va boshqaruv samaradorligi. Kommunikatsiya uslublari. Kommunikatsiyalarning turlari. Kommunikatsiya jarayoni, uning elementlari va bosqichlari. Kommunikatsiya jarayonining modeli. Shaxslararo kommunikatsiyalar. Tashkiliy kommunikatsiyalar. Rahbar va bo'ysunuvchi o'rtasidagi kommunikatsiya va kommunikatsion jarayon bosqichlari.

Nizo tushunchasi. Nizo jarayonining turlari. Nizoni boshqarish modeli. Nizoli vaziyatni boshqarish uslublari.

X BOB. XALQARO BIZNES MENEJMENTI FAOLIYATINI REJALASHTIRISH

- 10.1. Korxonalarda rejalashtirish tizimi tushunchasi va mohiyati.**
- 10.2. Korxonalarda rejalashtirishni tashkil etish uslubi.**
- 10.3. Korxonalarda nazoratning vazifalari, turlari va shakllari.**
- 10.4. Korxonalarda nazoratni amalga oshirishni tashkil qilish.**

Tayanch iboralar:

Reja, rejalashtirish, rejalashtirish obyekti, rejalashtirishning prinsiplari, asosiy vazifalari va maqsadlari, istiqbolli, joriy va maxsus rejalar, rejalashtirish bosqichlari, postlarda rejalashtirish, nazoratning vazifalari, turlari, tamoyillari, usullari, nazorat texnologiyalari, kompleks tekshiruv, nazorat tekshiruv, maqsadli tekshiruv

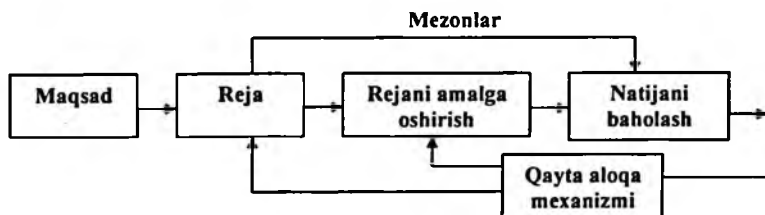
10.1. Korxonalarda rejalashtirish tizimi tushunchasi va mohiyati

Rejalashtirish tizimi bojxona organlari faoliyatidagi maqsad va vazifalarning uzviy bog'liq jarayoni bo'lib, uning barcha bo'limlari harakatlarini mavjud imkoniyatlardan kelib chiqib birlik va hamjihatlikda amalga oshiriladi.

Bojxona tizimida rejalashtirish bo'yicha quyidagi tushunchalar shakllangan:

Rejalashtirish – bojxona organlari va ularning tuzilmalarini boshqarishning asosiy omillaridan biri bo'lib, uning yordamida har bir tuzilma tomonidan kuch va vositalardan oqilona foydalangan holda ma'lum davrda bajarilishi lozim bo'lgan ishlarga aniq muddat va

ijrochilar belgilangan holda tashkiliy yo'nalish berishdir. U boshqaruv tizimining barcha uslublari asosini tashkil qiladi.



10.1-chizma. Boshqaruvning rejalashtirish usuli.

Rejalashtirish obyekti – bojxona organlari va tuzilmalarining ish faoliyati va pirovard maqsadlariga erishishga qaratilgan tadbirlar hisoblanadi.

Rejalashtirishning asosiy vazifalari va maqsadlari – bojxona organlarining asosiy rivojlanish yo'nalishlarini belgilash, shuningdek, bojxona organlari oldiga qo'yilgan vazifalarni ijro etish bo'yicha qulay va samarali usullarni tanlab olish, bojxona organlari uchun bino, inshootlarini qurish, jihozlash, qayta ta'mirlash va zamonaviy bojxona infratuzilmasini shakllantirish muddatlarini belgilash, vazifalar ijrosi yuzasidan tuzilmalar o'rtasida kuch, vosita va mablag'larni oqilona taqsimlash, bojxona organlari ish samaradorligini oshirishda ilg'or nazorat texnikalari, shuningdek, boshqa ilmiy taraqqiyot vositalaridan foydalanish yuzasidan xizmat va ijro nazoratini o'tkazishdir.

Rejalashtirishning asosiy prinsiplari – qonun ustuvorligi, asoslilik, uzviylik, aniqlik, tenglik, haqqoniylik va ijro intizomi yuzasidan intizomiy javobgarlikning muqarrarligidir.

Rejalashtirishning amalga oshirilishi – bojxona organlari faoliyatidagi maqsad va vazifalarning uzviy bog'liq jarayoni bo'lib, barcha tuzilmalar harakatlarini mavjud imkoniyatlardan kelib chiqib, kuch va vositalardan oqilona foydalangan holda o'zaro hamjihatlik va birlikda amalga oshiriladi.

Rejalashtirish sifati va samaradorligini oshirish – bojxona organlari faoliyatidagi masalalar bilan uzviy bog‘liqlikni ta’minlash uchun barcha bo‘g‘indagi rahbarlarning yig‘ilishlarda ishtirok etishi yoki yig‘ilish qarorlari, kundalik yozishmalar, qabul qilinayotgan me’yoriy-huquqiy hujjatlar bilan tanishib borishi, har kunlik tezkor ma’lumotlarni chuqur tahlil qilish, o‘z faoliyatida yuzaga kelayotgan muammolarni chuqur o‘rganish va yechimlarini topish, yuqori ish natijalariga erishish uchun tezkor choralar ko‘rish, ular yuzasidan istiqbolli va joriy rejalar qo‘shimcha va o‘zgartirishlar kiritish yoki maxsus rejalar ishlab chiqish yuzasidan o‘z vakolati doirasida qaror qabul qilish, shuningdek, yuqori turuvchi rahbarlarga taklif kiritishi tushuniladi.

Bojxona organlarida ***rejalarning turlari*** quyidagicha:

1. ***istiqbolli***(konsepsiya yoki uzoq muddatli dasturlar),
2. ***joriy***(yillik, yarim yillik, choraklik, oylik va haftalik),
3. ***maxsus***(alohida me’yoriy huquqiy hujjat ijrosi yuzasidan nazorat reja, alohida yoki maxsus tadbirlar, ya’ni tezkor-qidiruv va surishtiruv harakatlari o‘tkazish uchun, inspektorlik, nazorat va boshqa maqsadli tekshiruvlarda aniqlangan kamchiliklarni bartaraf etish uchun) rejalaridan iboratdir.

Ijrochilar – reja-tadbirni bajarishga bevosita yoki bilvosita mas’ul tuzilma yoki aniq mansabdor shaxslar. Ular ikki turga bo‘linadi:

1. ***Hamkor ijrochi*** – reja tadbirlarini bajarishga javobgar ijrochi bilan hamkorlikda bilvosita ishtirok etuvchi boshqarma va bo‘limlar. U rejaning «Ijrochi» bandida ikkinchi va keyingi o‘rinlarda yoziladi.

2. ***Ijroga mas’ul rahbar*** – reja-tadbirni bajarishga bevosita yoki bilvosita mas’ul tuzilma yoki aniq mansabdor shaxslarning rahbarlari yoki ularning faoliyatiga mutasaddi rahbarlar hisoblanadi.

Rejalarning turlari va muddatlari

№	Rejalarning turlari	Muddati va maqsadi
1.	Istiqbolli reja (konsepsiya)	DBQ miqyosida bir yildan ortiq bo'lgan muddatga tuziladi. Bojxona organlari va tizimini ijtimoiy-iqtisodiy, ilmiy va texnik jihatdan rivojlanishini belgilovchi uzoq muddatga mo'ljallangan keng qamrovli chora-tadbirlarni o'zida mujassamlashtiradi.
2.	Yillik asosiy Tadbirlar	Istiqbolli reja yoki Konsepsiyalardagi va boshqa dolzarb tadbirlarni amalga oshirishni tashkillashtirish va ularning ijrosi yuzasidan yil davomida amalga oshiriladigan aniq va keng ko'lamli chora-tadbirlarni belgilab olish uchun - har bir mustaqil tuzilmalarda joriy hisobot yili uchun bir yilga tuziladi.
3.	Yarim yillik tadbirlar rejalari	DBQning markaziy apparati boshqarmalari va mustaqil bo'limlari faoliyatini yarim yillikda rejalashtirish uchun tuziladi. Shuningdek, DBQ Hay'ati ishi, viloyat bojxona boshqarmalari va «Toshkent-Aero» IBKda, OHBI va MKM Kengashlarining asosiy tadbirlar rejasi har yarim yilda tuziladi.
4.	Chorak uchun tadbirlar rejalari	Yillik yoki yarim yillik asosiy tashkiliy tadbirlar rejalariidagi va boshqa dolzarb tadbirlarni amalga oshirishni tashkillashtirish va ularning ijrosi yuzasidan chorak davomida amalga oshiriladigan aniq va keng ko'lamli chora-tadbirlarni belgilab olish uchun, DBQning markaziy apparati boshqarmalari va mustaqil bo'limlari, OHBI, MKM va hududiy bojxona boshqarmalari, «Toshkent -Aero» IBK bo'lim, bo'linma va alohida guruhlar va bojxona postlarida chorak uchun tuzilishi mumkin.

10.1 - jadvalning davomi		
5.	Oylik tadbirlar rejalari	Choraklik tashkiliy tadbirlar rejalariidagi va boshqa dolzarb tadbirlarni amalga oshirishni tashkillashtirish va ularning ijrosi yuzasidan oy davomida amalga oshiriladi.
6.	Haftalik ish rejasi	DBQning markaziy apparati, hududiy bojxona boshqarmalari, OHBI va MKMning barcha tuzilmalarida yillik, yarim yillik va choraklik tashkiliy tadbirlar rejalari, Hay'at, Kengash, tezkor xizmat yig'ishlari, me'yoriy hujjatlar va boshqa dolzarb tadbirlarni amalga oshirishni tashkillashtirish va ularning ijrosi yuzasidan hafta davomida amalga oshiriladigan vaziflarni aniqlashtirish, xodimlarning kunlik xizmat vazifalarini teng taqsimlash, ijrochilik intizomi ustidan sifatli nazorat olib borish va keng ko'lamli chora-tadbirlarni belgilab olish uchun har haftada tuzilishi mumkin.

Maxsus rejalar quyidagi hollarda tashkil etiladi:

- yuqori tashkilotlardan kelgan topshiriqlar, alohida me'yoriy huquqiy hujjat (qonun, farmon, qaror, farmoyish, xalqaro bitim, konvensiya va davlat ro'yxatidan o'tgan hujjatlar) ijrosi yuzasidan nazorat reja sifatida;
- bojxona organlari faoliyatining sohalari va ayrim yo'nalishlari bo'yicha ish sifati va samaradorligini oshirish uchun ko'rsatiladigan amaliy yordamlar davomida bajariladigan chora-tadbirlarni belgilash maqsadida;
- bojxona chegarasi orqali tovar-moddiy boyliklarni olib o'tish bilan bog'liq bo'lgan davlatlararo, idoralaro iqtisodiy jinoyatlarga qarshi kurash borasida huquqni muhofaza qiluvchi organlar bilan hamkorlikda o'tkaziladigan tadbirlarni muvofiqlashtirish maqsadida;
- ayrim hududlarda favqulodda vaziyatlar, tabiiy ofatlarning yuzaga kelishi (chegara va chegara atrofi hududlarida kriminal holatlar, epidemiyaning tarqalishi, epizotik va shu kabi holatlar) hamda maxsus rejimni o'rnatish maqsadida;

– alohida yoki maxsus tadbirlar, ya'ni kontrabanda va bojxona qoidalariga qarshi kurashish borasida kompleks tadbirlar;

– xususan tezkor qidiruv va surishtiruv harakatlari o'tkazish, undirilmasdan qolayotgan debitorlik qarzlari va qo'shimcha hisoblangan to'lovlarni undirib olish maqsadida;

– bojxona organlari tashabbusi bilan yoki bojxona organlarida o'tkaziladigan anjumanlar, Hay'at yig'ilishlari, bayramlar va boshqa zarur tadbirlarni o'tkazishga tayyorgarlik ko'rish uchun chora-tadbirlar belgilash maqsadida;

– inspektorlik, nazorat va maqsadli tekshiruvlar natijasida aniqlangan xato-kamchiliklarni bartaraf etish uchun chora-tadbirlar belgilash maqsadida;

– sud, prokuratura va boshqa huquqni muhofaza qilish organlaridan bojxona organlari faoliyatiga nisbatan kiritilgan e'tirozli taqdimnomalarda keltirilgan kamchiliklarni bartaraf etish va ijrosini ta'minlash yuzasidan;

– bojxona organlarida qurilish va jihozlash ishlarini olib borish va yakunlashgacha bo'lgan davrda amalga oshirilishi lozim bo'lgan chora-tadbirlar belgilash maqsadida tuziladi.

Maxsus rejalar – rejada belgilangan muddatlar davomida amal qiladi va ko'rsatilgan aniq muddatlar uchun tuziladi.

Rejalashtirish tartibi bosqichlari:

- dastlabki ma'lumotlarni to'plash va tahlil qilish;
- organ xizmatlari va bo'linmalaridan tushadigan takliflarni to'plash;
- rejani tasdiqlash va ijrochilarga yetkazish;
- reja loyihasini tayyorlash va uni yordamchi ijrochilar bilan kelishish.

Rejalarning tuzilishi va belgilangan tadbirlarining bajarilishi va nazoratini DBQ tarkibiy tuzilmalari, hududiy boshqarmalari hamda ularning har bir bo'g'inlari rahbarlari va ularga mutasaddi rahbarlar o'z vakolatlari doirasida amalga oshiradilar.

Rejalardagi tadbirlarning to'g'ridan-to'g'ri bajarilishini uning bajarilishiga bevosita javobgar bo'lgan DBQ tuzilmalari va hududiy boshqarmalarning mansabdor shaxslari ta'minlaydilar.

DBQning istiqbolli, joriy rejaralarini tuzish, zarur hollarda ularga qo'shimcha va o'zgartirishlar kiritish, belgilangan tadbirlarning nazorati ahvoli va bajarilishi yuzasidan DBQ Raisi va DBQ Hay'atiga hisobot berish ijrochi boshqarma yoki Ishlar boshqarmasi zimmasiga yuklanadi.

10.2. Korxonalarda rejalashtirishni tashkil etish uslubi

Reja tuzishga tayyorgarlik bosqichi rejaning turiga qarab, amalga oshiriladi.

Istiqbolli dasturlar bojxona organlarining bir yildan ortiq muddatga ijtimoiy-iqtisodiy, ilmiy-texnik rivojlantirish yo'nalishlarini belgilab olish, bojxona organlarini boshqarish, kadrlar va shaxsiy tarkib bilan ishlash tizimlarini takomillashtirish, shuningdek, bojxona organlari faoliyatiga doir uzoq muddatli tadbirlarni ko'zda tutgan O'zbekiston Respublikasi qonunlari, Oliy Majlisi Senati va Qonunchilik palatasi, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti va hukumati tomonidan qabul qilingan huquqiy me'yoriy hujjatlar talablarini ijro etish hamda nazoratini olib borish uchun tuziladi.

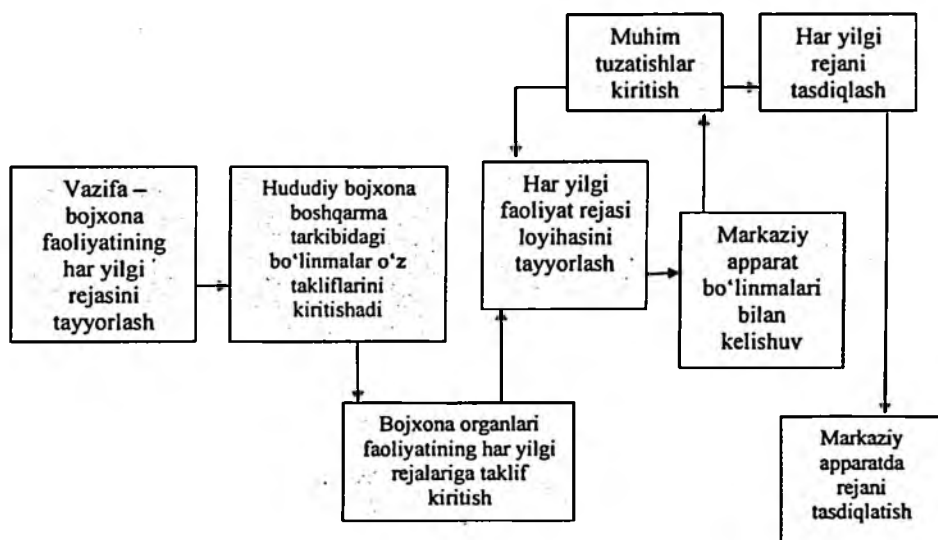
Istiqbolli dasturlarni tuzish uchun DBQ Raisining farmoyishiga asosan rais o'rinbosarlari rahbarligida ishchi guruhi tuziladi. Farmoyishda dasturning tuzilishi, takliflarni umumlashtirish, bajarish muddatlari va ijrochilari aniq ko'rsatiladi.

Ishchi guruhi tarkibining vazifalari, tuzilmalar tomonidan rejalashtirishning asosiy prinsiplariga rioya qilgan holda takliflarni ishlab chiqish, umumlashtiruvchi ijrochiga taqdim etish, umumlashtiruvchi ijrochi tomonidan loyihani to'liq ishlab chiqish, ishchi guruhi tomonidan qayta ko'rib chiqilib, kelishilgan holda tasdiqlovchi rahbarga kiritilishining aniq muddatlari belgilab beriladi.

Istiqbolli dasturlar ahamiyati va moliyalashtirish manbaasiga qarab hukumat farmoyishi yoki DBQ buyrug'i bilan tasdiqlanadi.

Hukumat farmoyishi bilan tasdiqlanadigan istiqbolli dastur loyihasi DBQ Hay'at yig'ilishida muhokama qilinib, ma'qullangandan so'ng, belgilangan tartibda hukumat tasdig'iga kiritiladi.

DBQning buyrug'i bilan tasdiqlanadigan istiqbolli dastur DBQ Hay'at yig'ilishida muhokama qilinib, Hay'at a'zolari tomonidan ma'qullanishi lozim.



10.2- chizma. Bojxona organlarida rejalashtirishni tayyorlash jarayoni.

Asosiy tashkiliy tadbirlar rejalarini tuzish DBQ markaziy apparatining barcha tuzilmalari va hududiy bojxona boshqarmalarida kelgusi yil reja loyihasiga kiritiladigan takliflar (yillik reja uchun joriy yilning 25-noyabrigacha, yarim yillik uchun joriy yilning 25-noyabri va 25-mayigacha markaziy apparatining barcha tuzilmalari boshliqlari tomonidan tasdiqlangan va raisning mutasaddi o'rinbosari bilan

kelishilgan holda hududiy boshqarmalarning takliflari boshqarma boshliqlari tomonidan tasdiqlanib, yozma va elektron shaklda) Ishlar boshqarmasiga umumlashtirish uchun kiritiladi.

Olingan takliflar umumlashtirilib, O'zbekiston Respublikasi normativ-huquqiy hujjatlari va xalqaro normalar bilan belgilangan vazifalarga ko'ra yil davomida amalga oshirilishi lozim bo'lgan idoraning asosiy tashkiliy tadbirlar rejasi loyihasi ishlab chiqiladi.

Ishlab chiqilgan loyiha DBQning tegishli boshqarmalari boshliqlari va DBQ raisining barcha o'rinbosarlari bilan kelishilgandan so'ng, DBQ Hay'ati muhokamasiga qo'yiladi va DBQ raisi tomonidan tasdiqlanadi.

Rejaga kiritish uchun beriladigan takliflar tuzilmalarning quyi bo'g'inlari tomonidan, quyi bo'g'inlarning rejalariga takliflar esa smenalar yoki guruhlar tomonidan yuqori turuvchi tuzilmaga yoki reja tuzishga mas'ul bo'lgan ijrochiga kiritiladi.

Takliflar rejalashtirishning asosiy prinsiplariga rioya qilgan holda tayyorlanib, yuqori turuvchi tuzilmaga yoki reja tuzishga mas'ul bo'lgan ijrochiga kiritishdan oldin umumlashtiriladi.

Umumlashtirilgan takliflar o'rganib chiqilib, sohaviy bo'limlar va rahbar o'rinbosarlari bilan kelishilgan holda tuzilmaning birinchi rahbari tomonidan tasdiqlanib, yuqori turuvchi tuzilmaga yoki reja tuzishga mas'ul bo'lgan ijrochiga kiritiladi.

Rejaga kiritish uchun beriladigan takliflarni tayyorlash vaqtida quyidagilarga e'tiborni qaratish kerak:

- tadbirlar mazmuni aniq, ravon maqsadlarni ko'zda tutishi, qo'yilgan vazifalarga mosligi, qonuniyligi va o'z vaqtida bajarilishi;
- rejalashtirilayotgan tadbirlarning aniqligi, haqqoniyligi, dolzarbligi va asosliligi, ularning turg'un va qo'yilgan maqsad bo'yicha ishlatilishi;
- rejada belgilangan tadbir zarur bo'lgan barcha vaqt sarflarini hisobga olgan holda bajarish muddatlarining realligi (har oylik, chorak, yarim yillik, yillik rejalarda muddatlar, masalalar yangi oyning qaysi sanasiga yakunlanishi ko'rsatiladi);

- rejalashtirilayotgan tadbirlarning realligi, tezkorligi, muhimligi, ish og'irligini barobar taqsimlanishi (vaqt va mehnat resurslari bo'yicha), ya'ni reja tadbirlari belgilangan vaqt davomida barobar taqsimlanishi va bo'limning aniq xodimiga yuklatilgan bo'lishi kerak;

- bajarilish aniqligi va resurslar bilan ta'minlanish darajasi (mehnat, texnik, moddiy va moliyaviy);

- zarur bo'lgan barcha vaqt sarflarini hisobga olgan holda bajarish muddatlarining aniqligi, (masalan, DBQ bo'limlari bilan kelishish h.k.);

- navbatdan tashqari topshiriqlar va rejadan tashqari tadbirlarni bajarish uchun qo'shimcha (rezerv) vaqtning mavjudligi.

Rejaga kiritiladigan asosiy tuzatishlarga quyidagilar kiradi:

- belgilangan muddatda tadbirni bajarishning iloji bo'lmagan vaqtda bajarish muddatini (sanasini) o'zgartirish;

- ma'lum shart-sharoitlarda rejaga kiritilgan tadbirni bajarishning zarurati yoki imkoni bo'lmasa uni rejadan chiqarish;

- sharoitning o'zgarishi tufayli mas'ul ijrochi yoki hamkor ijrochilarni o'zgartirish;

- yangi qabul qilingan huquqiy-me'yoriy hujjatlar va boshqa yuqori turuvchi organlar tomonidan topshiriqlar berilishi munosabati bilan qo'shimcha tadbirlarni kiritilishi;

- rejaga tuzatishlar kiritish taklifini reja tadbirini bajarishga mas'ul bo'lgan xodim, bajarish muddatidan eng kamida ikki kun avval, rejani imzolagan rahbar nomiga bildirgi yozib beradi.

Reja ijrosini nazorat qilishni tashkil etish

Reja ijrosi ustidan nazorat Ishlar boshqarmasi va uning joylardagi bo'limlari tomonidan mas'ul ijrochilarning muayyan tadbirlarning bajarilganligini tasdiqlovchi hisobotlari va materiallari asosida amalga oshiradi.

Rejaning bajarilishi yakuni tuzilmalarning hisobot yig'ilishlarida muhokama qilinadi, zarur hollarda rejaning bajarilishi yakuni bo'yicha alohida yig'ilish o'tkazilishi mumkin.

Rejada belgilangan chora-tadbir ko'zda tutilgan natijaga erishilgan holdagina bajarilgan deb hisoblanadi.

Reja ijro intizomining buzilishi deb quyidagilar hisoblanadi:

Reja tadbirlarining belgilangan muddatlarda ijro etilmasligi;

Mas'ul ijrochining reja tadbirlarining bajarilishi bo'yicha hisobotni taqdim etishining belgilangan muddatidan kechikib taqdim etish yoki taqdim etmasligi;

Reja bandlarida belgilangan talablarga amal qilmaslik.

Rejalardagi tadbirlarning ijrochilar tomonidan o'z vaqtida, to'liq bajarilmaganligi yoki bu borada ijro intizomi qoidalariga rioya qilinmagan hollarda, ijrochilar va ularning bevosita hamda mutasaddi rahbarlari o'rnatilgan tartibda intizomiy javobgarlikka tortiladi. .

10.3. Korxonalarda nazoratning vazifalari, turlari na shakllari

Nazorat – boshqaruv faoliyatining eng muhim turi hisoblanadi.

Uning ahamiyati subyektning boshqaruv obyekti bilan qayta aloqa qilish vositasi ekanligida. Bunday aloqaning mavjudligi tizim boshqarilishining majburiy shartlaridan biri hisoblanadi. Nazorat natijasida subyekt ishning haqiqiy ahvoli, qabul qilingan qarorlarning amalda bajarilish darajasi haqida axborotga ega bo'ladi. Binobarin, nazoratning yo'qligi boshqaruv ta'sirlarining maqsadli bo'lmasligiga olib keladi.

Boshqaruv tizimi elementlaridan biri, xodimlar (bo'ysunuvchilar) kundalik faoliyatlarida rahbarlik funksiyalarning zarur tarkibiy qismi bo'lib nazorat hisoblanadi. Nazorat ostida rejalashtirilgan ish bilan haqiqatdagi natijalar solishtiriladi va o'lchanadi.

Nazorat kuzatish va tekshirish tizimidir. Bular natijasida obyektning faoliyat ko'rsatish jarayoni qabul qilingan boshqaruv qarorlariga mosligiga, boshqacha aytganda - subyektning obyektga ta'sir ko'rsatishining natijalari aniqlanadi.

Boshqaruv faoliyatida nazorat boshqaruv jarayonining mustaqil funksiyasi hamda qaror ijrosini tashkil qilishning elementlaridan biri hisoblanadi. Nazorat boshqaruv subyekti faoliyatining turidir. U barcha boshqaruv vazifalarini bajarishda amalga oshiriladi (ma'lumki, axborotni tahlil qilish, rejalashtirish, kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va tarbiyalashni nazorat qilishning ahamiyati reja, buyruq kabilarning ijrosinikiga qaraganda kam emas). Muayyan qarorning bajarilishi borasidagi nazoratni qaror ijrosini tashkil qilishning (topshiriqni bajarishning borishini nazorat qilish) yoki boshqaruv jarayoni bosqichining (topshiriqni bajarish yakunlari, natijalarini nazorat qilish) elementi sifatida qarash lozim.

Bojxona organlarida nazoratning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

- bojxona organlari faoliyatini tartibga soluvchi qonunlar va qonunosti hujjatlarining og'ishmay bajarilishini ta'minlash;

- bojxona organlarida qabul qilinadigan qarorlarning o'z vaqtida va sifatli bajarilishini ta'minlash;

- tashkiliy va tezkor xizmat faoliyatining umumiy darajasini ko'tarish;

- ishdagi kamchiliklarning oldini olish, ularni o'z vaqtida aniqlash va bartaraf etish;

- ijobiy tajribani aniqlash va joriy etish;

- xodimlarning intizomini va mas'uliyatini oshirish;

- kadrlarni to'g'ri baholash va ularning imkoniyatidan to'g'ri foydalanish (ularni boshqa lavozimlarga o'tkazish)da ko'maklashish.

a) Xodimlar faoliyatida nazorat maqsadi

Noxush holat rivojlanishidan avval dastlabki bosqichda aniqlanishi uchun	<ul style="list-style-type: none"> – reja to'g'rilanishi; – qayta tashkil etishni o'tkazish; – yangi ko'rsatma berilishda; – xodimlar intizomi motiviga kuchli ta'sir o'tkazilishida; – paydo bo'lgan muammolarni bartaraf etishda
---	---

Bojxona organida nazoratning umumiy maqsadi, nafaqat bojxona qonunchiligida, O'zbekiston Respublikasining boshqa huquqiy aktlarida, DBQ hujjatlari talablari bo'yicha mansabdor shaxslarning aniq bajarishlarini tekshirishga, balki ularga amaliy yordam ko'rsatilishiga qaratiladi.

Mazkur vazifalarning xilma-xilligi bojxona organlarida nazoratning bir qancha turlari bo'lishini taqozo etadi. Bundan buyon idoralarda qo'llaniladigan ichki nazoratning, ya'ni bojxona organlari tizimiga kiruvchi subyektlar qo'llaydigan nazoratning amalda ishlatiladiganlarini ko'rib chiqamiz. Ularni bir qator mezonlar bo'yicha ajratish mumkin.

b) Nazorat turlari

Turlari	Mazmuni
dastlabki	Qarorlar bajarilishini kafolatlashga qaratilgan kompleks tadbirlarni amalga oshirish (ijro etilishini aniqlash, tekshiruvchilarni tayyorlash, moddiy-texnik va ijtimoiy-psixologik sharoitni yaratish)
joriy	Rahbarning uzluksiz va o'z vaqtida aralashuvi va bo'ysunuvchilar faoliyatida yo'l qo'yilgan kamchiliklar, bajarilmaslik holatlari aniqlanilsa har qanday vaziyatda ham chora ko'rish
yakuniy	Nazorat natijalarini jamlash, tekshirilayotgan masalalarning amaldagi holatini tahlil qilish, aniqlanilgan kamchiliklarni bartaraf etish bo'yicha qisqacha xulosa, hisobotni rasmiylashtirish

Nazorat jarayonida bo'ysunuvlarning amaldagi ishbilarmonlik sifatleri, ijobiy tomonlari va kamchiliklari aniqlaniladi.

Bo'ysunuvchilar munosabatlarida tarbiyaviy maqsadlarga erishishda nazorat natijalarini tahlil qilish va baholash, uning usullarini takomillashtirishga xizmat qiladi.

d)Nazorat tamoyillari

maqsadga intiluvchanlik	– talab qilinayotgan vaziyat joyida va asosiy masalalar bo'yicha o'tkazish
o'z vaqtidalik	– bo'ysunuvchilar ishlarida kamchiliklarni bartaraf etish vaqtini hisobga olish
tezkorlik	– yo'l qo'yilgan kamchiliklarni to'g'rilashga yo'naltirilgan choralarni o'z vaqtida qabul qilish
doimiylik	– o'rnatilgan qoidalardan har qanday og'ishlarni bartaraf etish va ogohlantirish
oqillik	– qilinayotgan harakatlarning nazorat maqsadlariga muvofiqlashtirish
tizimiylik	– ishning eng bo'sh holati belgilanishiga e'tibor qaratish
faollik	– bo'ysunuvchilar ishini tekshirishdan maqsad ularga amaliy yordam ko'rsatish ta'minlanayotganligini aniqlash
oshkoralik	– nazorat ahamiyatini oshirish, topshirilgan ish yoki o'z vaqtida olingan topshiriq natijaviyligi uchun ijrochilar shaxsiy javobgarligini ta'kidlash

Boshqaruv subyekti nazorat faoliyatini tashkil qilish va amalga oshirishga qo'yiladigan muayyan talablarga rioya etgan taqdirdagina nazoratdan ko'zlangan maqsadlarga erishish va vazifalarni muvaffaqiyatli hal qilish mumkin. Bunday talablarning asosiylari

quyidagilardan iborat: nazoratning umumiyligi, har tomonlama va chuqurligi, xolisona, oshkora va muntazam ekanligi.

Nazoratning umumiyligi uning barcha bojxona organlari, uning bo'linmalari va har bir xodimiga taalluqli bo'lishi kerakligini bildiradi. Bunda nazoratdan chetda qoladigan bo'linmalar va xodimlar bo'lmasligi kerak, chunki muvaffaqiyatli ish yuritayotganlar ham, orqada qolayotganlar ham, tekshiriluvchilar (boshqaruv obyektlari) ham, tekshiruvchilar (boshqaruv subyektlari) ham nazoratga bir xil darajada muhtojdirlar.

Nazoratning har tomonlamaligi uning bo'ysunuvchi organlar, bo'linmalar va xodimlar faoliyatining barcha yo'nalishlari va tomonlarini qamrab olinishi lozimligini bildiradi.

Nazoratning chuqurligi boshqaruv subyektlarining tekshiriluvchilar faoliyatini batafsil, puxta va butun mazmuni bo'yicha o'rganishidan iborat.

Nazoratning xolisligi uni amalga oshirish natijasida nazorat qilinuvchi obyektidagi haqiqiy ahvolini aks etgiradigan hamda barcha omillarni ularning sabab-oqibat aloqalari bilan birga tahlil qilish asosida tekshiriluvchilarning ishi haqida asoslangan, xolisona xulosalar chiqarishga imkon beruvchi ishonchli ma'lumotlar olinishi kerakligini bildiradi.

Xolislik nazoratini tashkil qilish va amalga oshirish davomida subyektivizm, tarafkashlik (bir yoqlama qarash) va oldindan xulosa chiqarish kabi holatlar bo'lishiga to'sqinlik qiladi.

Nazoratning oshkoraligi ko'p jihatdan boshqa, ya'ni tekshirilmagan boshqaruv obyektlari ichida kamchiliklarning oldi olinishini va bartaraf etilishini, ijobiy tajribalarning joriy etilishini, xodimlar intizomining kuchayishi va mas'uliyatning ortishini ta'minlaydi. Nazoratning oshkoraligiga tekshiruv jarayonida olingan natijalar, qilingan xulosalar va berilgan takliflarni tekshiriluvchilar, zarur bo'lganda esa boshqa shaxslarning ham e'tiboriga albatta yetkazish orqali amalga oshiriladi.

Nazoratning muntazamligi uning vaqti-vaqti bilan muntazam o'tkazib turilishida namoyon bo'ladi. Ushbu talabning amalga oshirilishi ijrochilar mas'uliyatining ortishiga va tashabbusining kuchayishiga ancha

yordam beradi, nazorat faoliyatining sifati va amaliyligini yaxshilaydi, uni amalga oshirishda parallelizm va bir-birini takrorlashga yo'l qo'ymaydi, ilgari o'tkazilgan tekshiruv natijalarining inobatga olinishi va vorisiyligini ta'minlaydi. Bundan tashqari, nazoratning muntazamligi boshqaruvning turli subyektlari ayni bir masala bo'yicha ayni bir obyektни ko'p marta tekshirishning oldini olishga imkon beradi.

Bojxona organlarida nazoratni oqilona tashkil qilish nazorat subyekti (uni amalga oshiradigan shaxs), obyekti (nazorat qilinadigan shaxs) va predmeti (nazorat qilinadigan faoliyat)ni to'g'ri belgilashni taqozo etadi. Ushbu masalalarning maqbul tarzda hal qilinishi nazoratga qo'yiladigan talablarning, ular oldida turgan vazifalarning muvaffaqiyatli bajarilishi uchun zarur shart-sharoitlar yaratadi.

e) Nazorat usullari

Usullar	Vositalar (natijaviylik)
Bojxona organlarida bo'ysunuvchi xodimlar ustidan yuqori turuvchi rahbarlarning bevosita ishlashi	Bo'ysunuvchilar o'z funksional majburiyatlarini to'g'ri bajarayotganliklarini joyida aniqlash imkonini beradi
Bojxona organlarida rahbariyat tarkibining bo'ysunuvchi tuzilma xodimlari bilan shaxsiy muloqotlari	Bo'ysunuvchi xodimlarga operativ vaziyat haqida ma'lumot berish imkonini beradi Turli tomonlama axborot olish, bo'ysunuvchilarda paydo bo'lgan savollarga javob berish va ularga amaliy yordam berish imkonini beradi
Hujjatlarni o'rganish (hisobot, ma'lumot, ma'ruza va h.k.)	Hujjatlarda ma'lumotlarning belgilanishi bo'ysunuvchilar javobgarligini oshirishiga olib keladi, ya'ni keltirilgan ma'lumotlar haqqoniyligi, ishonchlilik darajasi ortadi
Texnik aloqa vositalari va yopiq tizimdan foydalanish nazorati	Aloqa kanali bo'yicha bevosita to'g'ridan-to'g'ri suhbatlashish yordamida qo'l ostidagilardan talab qilinayotgan ma'lumotlarni olish, ularga topshiriq berish va kamchiliklarga e'tibor qaratish imkonini beradi

Izoh: texnik aloqa vositalari bo'yicha suhbatlashish usullari, odatda boshqaruvning dolzarb masalalarini zudlik bilan yechishda foydalaniladi.

Ko'rsatilgan usullar har birining to'liq afzalliklarini namoyon bo'lishida foydalaniladi.

f) Nazoratni rejalashtirish

Xodimlarni boshqarilishi bo'yicha bojxona organlari faoliyatidagi samaradorlik, ishning reja-nazorat tizimini tashkil qilinishida erishiladi. Bunga zamonaviy tashkil etish va hisoblash texnikasidan foydalanish darajasi sezilarli ta'sir ko'rsatadi.

Bojxona organlarida ish rejalari bilan nazorat rejalarini bog'lanishida, takrorlanayotgan, tekshirilayotgan xodimlarning o'ta ish hajmi yuklanganligi va ortiqcha vaqt sarfining oldini olish imkonini beradi.

Umuman, nazoratni rejalashtirish maqsadlarga erishish ketma-ketligi va nazorat vazifalarini aniqlanilishidan boshlanadi (nima, qayerda, qanday ketma-ketlikda, qachon va qaysi usullarda, kuch va vositalarda tekshirish, hisobotni qanday shaklda tayyorlash, natijalar to'g'risida hisobot berish).

Nazorat vositalari nazorat obyekti, uning hajmi, davomiyligi va ijrochilaridan kelib chiqib tanlanadi. Har qanday ijrochining nazorat funksiyalari rejasi uchta bo'limdan iborat bo'ladi:

- o'z-o'zini nazorat qilish;
- bevosita boshliq nazorati;
- yuqori turuvchi organ rahbari nazorati.

g) Nazorat texnologiyasi



h) Nazorat obyektlari va subyektlari

OBJEKTLAR	SUBYEKTLAR
<ul style="list-style-type: none"> – qo‘lostidagilarni vazifalari; – rejalashtirilgan dasturlar, tadbirlar; – texnologik ketma-ketlik va jarayonlar; – mehnat miqdori va sifati bo‘yicha me‘yorlar; – ichki tartib qoidalari; – xizmat faoliyat ritmi va siljishi; – xizmat kiyim boshida to‘g‘ri yurish; – moliyaviy-xo‘jalik faoliyat va h.k. 	<ul style="list-style-type: none"> – bojxona organlari rahbari; – boshliq o‘rinbosari; – tarkibiy tuzilma rahbarlari; – nazorat o‘tkazish uchun maxsus tayinlangan xodimlar; – yuqori turuvchi bojxona organlari vakillari; – davlat nazorat organlari vakillari (prokuratura, MXX va h.k.)

Odatda, bojxona boshlig‘i o‘zining o‘rinbosarlari, funksional bo‘lim boshliqlari, bojxona postlari va boshqa tuzilma bo‘linmalar ishini nazorat qiladi. Ular bilan birgalikda esa (yagona reja bo‘yicha, agar tezkor aralashuv zarurati bo‘lmasa) tuzilma bo‘linmalari faoliyati nazorat qilinadi.

Yuqori rahbariyat vakillaridan obro'li nazoratchi tayinlanadi. U boshliq xohishini bajarishga, qat'iyatlilik va talabchanlikni ko'rsatishga, tekshirishda barcha belgilangan tadbirlarni aniq ijro etishga majbur.

Vazifasi (maqsadi va hajmi) bo'yicha umumiy va maxsus nazoratga farqlanadi. **Umumiy nazorat** nazoratdagi organ, bo'linma yoki xodim faoliyatining barcha tomonlarini, **maxsus (maqsadli, tarmoq)nazorat** esa ishning ayrim yo'nalishlarini qamrab oladi.

Nazoratning maqsadlari, tekshiradigan masalalar doirasi va subyektining darajasi bo'yicha nazorat turli shakllarda amalga oshirilishi mumkin. Boshqaruv amaliyotida bunday shakllarning ko'pchiligi qo'llaniladi. Nazorat qanchalik xilma-xil shakllarda amalga oshirilsa, shunchalik amaliy va samarali bo'ladi.

Ularning barchasini muayyan belgilari bo'yicha va ma'lum darajada shartli ravishda **bojxona organlarida nazorat qilish shakllarini uchta asosiy guruhlariga bo'lish mumkin:**

1. **ijrochilarning faoliyati bilan joylarda bevosita tanishish;**
2. **ularning ishini ko'rsatuvchi axborot hujjatlarini o'rganish;**
3. **ijrochilarning o'z ishlari bo'yicha bergan hisobotlarini tinglash.**

Birinchi guruhga kiruvchi nazorat shakllariga tekshirilayotgan obyektlarning faoliyatiga doir axborotni bevosita idrok etish xosdir. Ayni vaqtda nazorat shakllarini ikkinchi va uchinchi guruhga birlashtirish mezonini asosan ushbu faoliyat haqida axborot olish usulini tashkil qiladi.

Ijrochilarning faoliyati bilan joylarda bevosita tanishish quyidagi yo'llar bilan amalga oshirilishi mumkin:

– rahbarning ijrochilar ishini bevosita kuzatib turishi (masalan, maxsus guruh xizmati xodimlarining postlarda xizmat o'tashini, profilaktika inspektorlarining aholini qabul qilishini, jinoyat qidiruv bo'limlari tezkor vakillarining jinoyatlarni ochish borasidagi ishlarini hodisa yuz bergan joyda, tezkor tadbirlar o'tkazish chog'ida tekshirishi va h.k.);

– bo'ysunuvchi bojxona organlari faoliyatini inspektorlik (kompleks), nazorat va boshqa tartiblarda tekshirish.

Ijrochilarning ishini ko'rsatuvchi axborot materiallarini o'rganish
quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- jinoyatchilikning ahvoli hamda bo'ysunuvchi organlar, bo'linmalar, xodimlarning tezkor xizmat faoliyati haqidagi operativ va statistik ma'lumotlarni muntazam tahlil qilish;

- bo'ysunuvchi organlar, xizmatlar va bo'linmalardan ular ishining natijalari, aniqlangan kamchiliklarni bartaraf etish borasida ko'rayotgan choralari haqida yozma hisobot talab qilib olish;

- jinoyat ishlari, tezkor materiallar hamda bo'ysunuvchi xodimlar ishini ifodalaydigan boshqa hujjatlarni o'rganish;

- bo'ysunuvchi organlar va xodimlarning ishi haqidagi jamoatchilik fikrini matbuot materiallari, fuqarolarning shikoyatlari va arizalari, boshqa davlat organlari va jamoat tashkilotlarining ma'lumotlari asosida o'rganish;

- bo'ysunuvchi organlar va xodimlar tayyorlagan ish rejaları va o'zga boshqaruv qarorlarini ko'rib chiqish va tasdiqlash.

10.4. Korxonalarda nazoratni amalga oshirishni tashkil qilish

Davlat bojxona qo'mitasining 2013-yil 11-fevraldagi 55-son buyrug'iga binoan «O'zbekiston Respublikasi bojxona organlarida tekshiruvlarni tashkillashtirish va o'tkazish to'g'risidagi yo'riqnoma» tasdiqlangan (qabul qilingan).

DBQning markaziy apparati, Qoraqalpog'iston Respublikasi, viloyatlar, Toshkent shahri bo'yicha boshqarmalari, bojxona komplekslari va postlari, OHBI va MKMning ma'lum bir muddatdagi xizmat faoliyatini tekshirish, yo'l qo'yilgan kamchiliklar, ularning sabablarini aniqlash va bartaraf etish, shu bilan birga amaliy yordam ko'rsatish yuqorida qayd etilgan yo'riqnoma talablari asosida amalga oshiriladi.

Bojxona organlarida kompleks, nazorat va maqsadli tekshiruvlar amalga oshiriladi.

kompleks tekshiruvi – bojxona sohasining barcha yo‘nalishlari bo‘yicha bojxona organlarining ma‘lum bir muddatdagi xizmat faoliyatini o‘rganish;

nazorat tekshiruvi – kompleks tekshiruvida aniqlangan kamchiliklarning bartaraf etilganligi va kelgusida bunday holatlarning oldini olish yuzasidan ko‘rilgan chora-tadbirlarni o‘rganish;

maqsadli tekshiruv – muayyan sohaga tegishli vazifalar, masalalar va topshiriqlar bo‘yicha bojxona organlarining muayyan yo‘nalishdagi xizmat faoliyatini o‘rganish.

Tekshiruvlarni tashkillashtirish

Tekshiruvlar (*kompeks, nazorat va maqsadli*) bojxona organlarining yillik, yarim yillik rejalari asosida o‘tkaziladi.

DBQ rahbariyatining (*hududiy boshqarma rahbariyatining*) alohida ko‘rsatmasiga ko‘ra navbatdan tashqari tekshiruvlar (*kompleks, nazorat va maqsadli*) tasdiqlangan reja-topshiriq asosida o‘tkazilishi mumkin.

Kompleks tekshiruvlarni tashkillashtirish

Kompleks tekshiruvi DBQ Raisining (*hududiy boshqarma boshlig‘i-ning*) buyrug‘i bilan amalga oshiriladi. Ushbu buyruq bilan tekshiruv guruhi rahbari, uning a‘zolari va reja-topshirig‘i tasdiqlanadi.

Tekshiruv guruhi rahbari etib DBQ Raisi o‘rinbosarlaridan biri, uning o‘rinbosari etib malakali, tajribali, shaxsiy tarkib bilan ishlay oladigan, vaziyatga xolisona yondashadigan xodim DBQ Raisi (*hududiy boshqarma boshlig‘i*) tomonidan tayinlanadi.

Tekshiruv guruhi tarkibi bojxona organlarining malakali, tajribali hamda tahlil qilish, aniqlangan kamchiliklarni bartaraf etish bo‘yicha amaliy yordam ko‘rsata olish, mavjud muammolar yechimini topish yuzasidan takliflar tayyorlash, to‘g‘ri va xolisona xulosa chiqarish qobiliyatiga ega xodimlardan tuziladi.

Zarurat tug'ilganda, tekshiruvlarga boshqa hududiy boshqarmalarining xodimlari ham jalb etiladi.

O'zbekiston Respublikasi bojxona organi xodimining Axloq kodeksi va xizmat intizomi qoidalariga tekshiruv guruhi a'zolarini qat'iy rioya qilishlarini ta'minlash hamda turli nojo'ya xatti-harakatlar sodir etishlarining oldini olish maqsadida, guruh tarkibiga Bojxona organlarining o'z xavfsizligi boshqarmasi xodimi ham kiritiladi.

Tekshiruv guruhi a'zolari tarkibiga kiritilgan Bojxona organlarining o'z xavfsizligi boshqarmasi xodimi o'z sohasi bo'yicha tekshirilayotgan bojxona organi faoliyatini to'liq o'rganib chiqadi va amaliy yordam ko'rsatadi.

Reja-topshiriq asosida tekshirilayotgan bojxona organi faoliyatini to'liq qamrab olgan holda o'rganish uchun muayyan sohalarga tegishli barcha yo'nalishlar bo'yicha O'zbekiston Respublikasi qonunlari, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari, qarorlari, Vazirlar Mahkamasi qaror va farmoyishlari, DBQ Hay'ati yig'ilishi qarorlari, buyruqlari hamda boshqa normativ-huquqiy hujjatlar talablari asosida (hisobga olinadi) tayyorlanadi.

Tekshiruv guruhiga kiritilgan boshqarmalar (*bo'limlar, bo'linma va guruhlar*) tomonidan reja-topshiriqqa takliflar kurator Rais o'rinbosari bilan kelishilgan holda Ishlar boshqarmasiga (*hududiy tarkibiy tuzilmasiga*) umumlashtirish uchun taqdim etiladi.

Tekshiruvda bojxona sohasini barcha yo'nalishlari bo'yicha bojxona organlarining ma'lum bir muddatdagi xizmat faoliyati o'rganiladi hamda amalga oshirilgan ishlar, aniqlangan kamchiliklar tahlil qilinib, ularni bartaraf etish yuzasidan zarur chora-tadbirlar belgilanadi.

Tekshiruvni to'liq hajmda tashkillashtirish, o'tkazish va natijalari bo'yicha sohalarga oid ma'lumotnomalarni umumlashtirish, shaxsiy tarkib bilan aniqlangan kamchiliklarni xizmat yig'ilishida tanqidiy muhokama qilish, tegishli choralar ko'rish guruh rahbari va o'rinbosari tomonidan amalga oshiriladi.

Kompleks tekshiruvi muddati DBQ Raisi (*hududiy boshqarma boshlig'i*) tomonidan belgilanadi.

Kompleks tekshiruvdan so'ng 4-6 oydan keyin aniqlangan kamchiliklarni bartaraf etish yuzasidan amalga oshirilgan ishlar va ko'rilgan chora-tadbirlar, tekshiruvga jalb qilingan bojxona organlari tomonidan joyiga chiqmasdan o'rganib chiqilib, tegishli takliflar bilan Ishlar boshqarmasiga (*hududiy tarkibiy tuzilmasiga*) ma'lumotnoma taqdim etiladi.

Taqdim etilgan ma'lumotnoma va takliflar umumlashtirilib, nazorat tekshiruvini joyiga chiqib o'tkazish (*yoki nazorat tekshiruvi o'tkazish shart emasligi*) to'g'risida DBQ Raisiga (*hududiy boshqarma boshlig'iga*) bildirgi kiritiladi.

Nazorat tekshiruvlarni tashkillashtirish

Nazorat tekshiruvi DBQ Raisining (*hududiy boshqarma boshlig'ining*) farmoyishi bilan amalga oshiriladi. Ushbu farmoyish bilan tekshiruv guruhi rahbari, a'zolari (2-3 ta xodimdan iborat) va reja-topshiriq tasdiqlanadi.

Tekshiruv guruhi rahbari DBQ Raisi (*hududiy boshqarma boshlig'i*) tomonidan tayinlanadi. Tekshiruvda ma'lumotnomalarni umumlashtirish va tahlil qilish uchun Ishlar boshqarmasi (*hududiy tarkibiy tuzilmasi*) xodimi ishtirok etadi.

Asosiy vazifa kompleks tekshiruvda aniqlangan kamchiliklarning bartaraf etilganligi hamda ko'rilgan chora-tadbirlar va ularning ijrosi guruh tomonidan o'rganib chiqilib, umumlashtirilgan ma'lumotnoma tayyorlanadi.

Tekshiruv guruhi rahbari tomonidan tayyorlangan ma'lumotnoma DBQ Raisiga (*hududiy boshqarma boshlig'iga*) taqdim etiladi.

Nazorat tekshiruvi imkon qadar qisqa muddatlarda amalga oshiriladi.

Kompleks va nazorat tekshiruvlari o'tkazish muddatini uzaytirish lozim bo'lsa, guruh rahbari tomonidan DBQ Raisiga (*hududiy boshqarma boshlig'iga*) asoslangan bildirgi kiritiladi.

Maqsadli tekshiruvlarni tashkillashtirish

Maqsadli tekshiruvlar muayyan sohaga yuklatilgan vazifalar, masalalar va topshiriqlar bo'yicha DBQ Raisi yoki uning o'rinbosarlari (*hududiy boshqarma boshlig'i yoki o'rinbosarlari*) tomonidan tasdiqlangan.

Maqsadli tekshiruvga malakali, tajribali, tahlil qilish, aniqlangan kamchiliklarni bartaraf etish bo'yicha amaliy yordam ko'rsata olish, mavjud muammolar yechimini topish yuzasidan takliflar tayyorlash, to'g'ri va xolisona xulosa chiqarish qobiliyatiga ega xodimlar jalb qilinadi.

Reja-topshiriq asosida tashkillashtirilgan maqsadli tekshiruv qisqa muddatda amalga oshirilib, ko'rsatilgan amaliy yordam, aniqlangan kamchiliklar va ularni bartaraf etish yuzasidan takliflar aks etgan ma'lumotnoma tayyorlanib, DBQ rahbariyatiga (*hududiy boshqarma rahbariyatiga*) kiritiladi.

Maqsadli tekshiruv o'tkazish muddatini uzaytirish lozim bo'lsa, DBQ rahbariyatiga (*hududiy boshqarma rahbariyatiga*) asoslantirilgan bildirgi kiritiladi.

Muayyan sohaga yuklatilgan vazifalar va topshiriqlardan kelib chiqib, bojxona organlarining moliya-xo'jalik faoliyatini taftishdan o'tkazish, DBQ Raisining farmoyishi bilan amalga oshiriladi. Ushbu farmoyish bilan tekshiruv guruhi rahbari, a'zolari va reja-topshiriq tasdiqlanadi.

Maqsadli tekshiruv yakuni bo'yicha tayyorlangan ma'lumotnoma Ishlar boshqarmasi (*hududiy tarkibiy tuzilmasida*) tomonidan ro'yxatga olinib, DBQ rahbariyatiga (*hududiy boshqarma rahbariyatiga*) kiritiladi.

Tekshiruv guruhining vazifalari va vakolatlari

Tekshiruv guruhi a'zolarining asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

– tekshiruvlarga chiqishdan oldin o‘rganilishi rejalashtirilgan bojxona organi faoliyatini tavsiflovchi hisobotlar, statistik ma’lumotlar va boshqa zarur qo‘shimcha materiallarni o‘rganib chiqish, tahlil qilish hamda joyiga chiqib tekshirilishi lozim bo‘lgan yo‘nalishlarni aniqlab olish;

– reja-topshiriqda yuklatilgan vazifalar, berilgan topshiriqlar hamda sohaga taalluqli boshqa normativ-huquqiy hujjatlar ijrosi bo‘yicha amalga oshirilgan ishlarni to‘liq qamrab olgan holda xolisona tekshirish;

– avvalgi tekshiruv hujjatlari, bojxona organi tarkibiy tuzilmalarining ish rejalari, nizomlari, xodimlarning lavozim yo‘riqnomalari ijrosini hamda xizmat va ijro intizomiga rioya etilishini puxta o‘rganish;

– muayyan sohaning barcha yo‘nalishlari bo‘yicha amalga oshirilgan ishlarni o‘rganish, ko‘rsatkichlarni tahlil qilish, yo‘l qo‘yilgan barcha kamchiliklarni asoslantirilgan holda aniqlash va vujudga kelgan ahvolni yaxshilash yuzasidan zarur chora-tadbirlarni belgilash;

– tekshiruv davomida muayyan soha hujjatlarini (*BYuD, bojxona ko‘rigi dalolatnomalari, yo‘lovchi bojxona bayonnomalari–T6*) to‘liq qamrab olgan holda tekshirish imkoniyati bo‘lmaganida, tanlov asosida o‘rganish va tahlil qilish;

– tekshiruv davomida aniqlangan kamchiliklardan tegishli xulosa chiqargan holda sohani rivojlantirish va takomillashtirish yuzasidan takliflar kiritish;

– tekshirilayotgan bojxona organiga o‘z sohasi bo‘yicha ilg‘or ish tajribasini tatbiq etish yuzasidan uslubiy va amaliy yordam ko‘rsatish;

– ma’lumotnomada aniqlangan kamchiliklar, muammolar va ularning sabablari hamda bartaraf etish choralari to‘g‘risidagi takliflarni asoslantirilgan holda batafsil yoritish;

– tekshirilayotgan bojxona organi va tegishli xodimlarning ijobiy ishlarini ommalashtirish, amaliyotga tatbiq etish va rag‘batlantirish haqida takliflar kiritish;

– O‘zbekiston Respublikasi bojxona organi xodimining Axloq kodeksi va xizmat intizomi qoidalariga qat’iy rioya qilish;

– tegishli sohalarda tekshiruv yakuni bo'yicha tayyorlangan ma'lumotnomani avvalo tekshiruv guruhi rahbariga yoki uning o'rinbosariga ko'rsatib, bildirilgan e'tirozlarni bartaraf etib keyin o'rganilayotgan faoliyati bojxona organi rahbariyati va tegishli tarkibiy tuzilmasi boshlig'iga berish va ularni ma'lumotnoma bilan imzolagan holda tanishtirish. Agar ma'lumotnoma yuzasidan qo'shimcha fikr va mulohazalar bo'lsa, guruh rahbari nomiga yozma ravishda taqdim etish;

– muayyan sohalar bo'yicha yo'l qo'yilgan kamchiliklarni boshqa bojxona organlarida ham aniqlash, bartaraf etilishini oldini olish maqsadida zaruratga ko'ra DBQ miqyosida tashkiliy-uslubiy hujjatlar (*uslubiy qo'llanma, yo'naltiruvchi xat, ko'rsatma kabilar*) tayyorlanishi mumkin.

Tekshiruv guruhi a'zolarining vakolatlari:

– bojxona organlari tarkibiy tuzilmalarining xizmat faoliyatini to'laqonli tekshirish;

– tekshiruv paytida zarur bo'lgan hujjatlarni so'rab olish;

– tekshiruv davomida aniqlangan xato-kamchiliklarning sabablariga oydinlik kiritish maqsadida, tekshirilayotgan bojxona organi xodimlaridan tushuntirish xati olish;

– zarur tahliliy ma'lumotnomalar tayyorlash uchun bojxona organining tarkibiy tuzilmalari (bo'lim, guruh, bo'linma va bojxona postlari) xodimlariga tegishli topshiriqlar berish.

Tekshiruv guruhi rahbari (va o'rinbosari)ning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

– tekshiruv guruhi a'zolarining ishini tashkillashtirish, muvofiqlashtirish va nazorat qilish hamda reja-topshiriqdan tashqari sohaga doir qo'shimcha vazifalar va topshiriqlar berish hamda tekshirilayotgan bojxona organi xizmat faoliyatining to'laqonli o'rganilishini ta'minlash;

– tekshiruv davomida guruh a'zolari tomonidan berilgan topshiriq va vazifalar bajarilmasa, kamchiliklar ma'lumotnomada to'liq yoritilmasa hamda nojo'ya xatti-harakatlarga moyilligi aniqlansa, aybdor *guruh* a'zosiga nisbatan tegishli choralar ko'rish haqida zudlik bilan DBQ rahbariyatiga (*hududiy boshqarma boshlig'iga*)taklif kiritish;

– tekshiruv guruhi a’zolari tomonidan bojxona organi hujjatlarini o’rganishda ularni yo’qolmasligini va xizmat doirasida foydalanishini ta’minlash;

– tekshiruv guruhi a’zolari tomonidan tayyorlangan ma’lumotnomalar sifatiga, haqqoniyligiga, imkon qadar tekshiruv to’liq qamrab olinganligiga, aniqlangan kamchiliklar va ularning sabablarini to’liq yoritilishiga hamda ularni bartaraf etish yuzasidan berilgan amaliy tavsiyalarga alohida e’tibor qaratish;

– tekshiruv davomida aniqlangan kamchiliklar va ularni bartaraf etish yuzasidan ko’rilgan chora-tadbirlar va mavjud muammolarni hal etish yuzasidan takliflar haqida DBQ rahbariyatiga (*hududiy boshqarma boshlig’iga*) axborot berish.

Tekshiruv guruhi rahbari(va o’rinbosari)ning vakolatlari:

– tekshiruv jarayonida xizmat intizomini buzgan, qo’yilgan talabni bajara olmayotgan tekshiruv guruhi xodimiga nisbatan choralar ko’rish yoki shu sohaning boshqa bir xodimi bilan almashtirish to’g’risida DBQ rahbariyatiga (*hududiy boshqarma rahbariyati*) taklif kiritish;

– xizmat intizomini buzish, lavozimini suiiste’mol qilish va boshqa salbiy holatlar sodir bo’lganligi tekshiruv davomida aniqlansa, tekshirilayotgan bojxona organi rahbariga xizmat tekshiruvi o’tkazish, aybdorlarga nisbatan chora ko’rish yuzasidan topshiriqlar berish;

– guruh a’zolari faoliyati ustidan doimiy nazorat olib borish va ular tomonidan sifatsiz yoki yuzaki tayyorlangan ma’lumotnomalarni qaytarish hamda bu borada tegishli ko’rsatmalar berish;

– tekshirilayotgan bojxona organida olib borilayotgan xizmat faoliyatini oshkora va xufiyona tekshirishni tashkillashtirish;

– zarurat tug’ilganida tekshiruv guruhi a’zolari tarkibiga DBQ rahbariyati (*hududiy boshqarma boshlig’i*) ruxsati bilan bojxona organlarining malakali va tajribali xodimlarini qo’shimcha jalb etish;

– bojxona organi va soha faoliyatini muvofiqlashtirish va uni takomillashtirish yuzasidan DBQ rahbariyatiga (*hududiy boshqarma boshlig’iga*) asosli takliflar kiritish;

– tekshiruv guruhi tomonidan faoliyati o'rganilgan bojxona organi va tegishli xodimlarning ijobiy ishlarini ommalashtirish, amaliyotga tatbiq etish va rag'batlantirish haqida DBQ Raisiga (*hududiy boshqarma boshlig'i*) takliflar kiritishi mumkin.

Tekshiruv davrida guruh a'zolarini O'zbekiston Respublikasi bojxona organi xodimining odob-axloq qoidalari va xizmat intizomi qoidalariga qat'iy rioya qilishlarini ta'minlash hamda turli nojo'ya xatti-harakatlarining oldini olishga guruh rahbari va uning o'rinbosari hamda tekshiruvga jalb qilingan Bojxona organlarining o'z xavfsizligi boshqarmasi xodimi javobgardirlar.

Barcha tekshiruvlar bo'yicha ma'lumotnomalar ish yuritish qoidalariga rioya qilingan holda tekshiruv guruhi a'zolariga yuklatilgan asosiy vazifalardan kelib chiqib tayyorlanadi. Alohida sohalar bo'yicha ma'lumotnomalar 10-15 varaqni, umumlashtirilgan ma'lumotnoma esa 25-30 varaqni tashkil qilishi mumkin.

Tekshiruvlarni yakunlash

Tekshiruv yakuni bo'yicha guruh a'zolari taqdim etgan ma'lumotnomalar guruh rahbari yoki uning o'rinbosari tomonidan sohaviy yo'nalishlar bo'yicha umumlashtirilib, yakuniy ma'lumotnoma tayyorlanadi. Ma'lumotnomada amalga oshirilgan ishlar, aniqlangan kamchiliklar tahlillar asosida to'liq hamda xolisona yoritilishi uchun guruh rahbari va barcha a'zolari mas'uldirlar.

Yakuniy ma'lumotnoma tekshiruv guruhi rahbari, o'rinbosari va barcha a'zolari tomonidan imzolanib, faoliyati o'rganilgan bojxona organi rahbariga tanishish, imzolash hamda tegishli chora-tadbirlar belgilash uchun topshiriladi. Imzolangan ma'lumotnomaning bir nusxasi faoliyati o'rganilgan bojxona organida qoldiriladi.

Agarda ma'lumotnoma yuzasidan qo'shimcha fikr va takliflar bo'lsa, DBQ rahbariyatiga (*hududiy boshqarma boshlig'iga*) yozma ravishda taqdim etiladi.

Kompleks tekshiruv yakunlari, faoliyati o'rganilgan bojxona organi shaxsiy tarkibi ishtirokida tanqidiy muhokama qilinadi (yig'ilish bayonnomasi tayyorlanadi).

Tekshiruv davomida aniqlangan kamchiliklarni to'liq bartaraf etish va kelgusida oldini olish yuzasidan kompleks chora-tadbirlar rejasi qisqa muddat ichida ishlab chiqilib, tekshirilgan bojxona organi rahbari tomonidan tasdiqlanadi.

Kompleks tekshiruvi natijalari bo'yicha tayyorlangan umumiy ma'lumotnoma bojxona organi buyrug'i bilan e'lon qilinadi.

Nazorat va maqsadli tekshiruvlar natijalari to'g'risidagi ma'lumotnoma DBQ rahbariyatiga (*Rais, Rais o'ribosarlariga, hududiy boshqarmalarda boshqarma boshlig'iga*) taqdim etilib, topshiriq bilan ijrochi bojxona organlariga yuboriladi.

O'tkazilgan kompleks va nazorat tekshiruvlari va ularning muhokamasiga oid barcha hujjatlar hamda ma'lumotlar Ishlar boshqarmasida (*hududiy tarkibiy tuzilmasida*) jamlab boriladi.

Tekshiruv davomida aniqlangan kamchiliklarni bartaraf etish bo'yicha chora-tadbirlar rejasining bajarilishini nazorat qilish maqsadida bojxona organlarida nazorat-kuzatuv yig'majildlari yuritiladi. Unda o'tkazilgan tekshiruv bo'yicha barcha materiallar hamda kamchiliklarni bartaraf etilishi yuzasidan tayyorlangan ma'lumotlar bo'lishi lozim.

Xulosalar

Rejalashtirish — bojxona organlari va ularning tuzilmalarini boshqarishning asosiy omillaridan biri bo'lib, uning yordamida har bir tuzilma tomonidan kuch va vositalardan oqilona foydalangan holda ma'lum davrda bajarilishi lozim bo'lgan ishlarga aniq muddat va ijrochilar belgilangan holda tashkiliy yo'nalish berishdir. U boshqaruv tizimining barcha uslublari asosini tashkil qiladi.

Rejalashtirishning asosiy vazifalari va maqsadlari – bojxona organlarining asosiy rivojlanish yo‘nalishlarini belgilash, Shuningdek, bojxona organlari oldiga qo‘yilgan vazifalarning ijro etish bo‘yicha qulay va samarali usullarni tanlab olish, bojxona organlari uchun bino, inshootlarini ko‘rish, jihozlash, qayta ta‘mirlash va zamonaviy bojxona infratuzilmasini shakllantirish muddatlarini belgilash, vazifalar ijrosi yuzasidan tuzilmalar o‘rtasida kuch, vosita va mablag‘larni oqilona taqsimlash, bojxona organlari ish samaradorligini oshirishda ilg‘or nazorat texnikalari, shuningdek, boshqa ilmiy-taraqqiyot vositalaridan foydalanish yuzasidan xizmat va ijro nazoratini o‘tkazishdir.

Bojxona organlari va ularning tuzilmalarida **rejalarning turlari** quyidagicha:

1. **istiqbolli** (konsepsiya yoki uzoq muddatli dasturlar),
2. **joriy** (yillik, yarim yillik, choraklik, oylik va haftalik),
3. **maxsus** (alohida me‘yoriy huquqiy hujjat ijrosi yuzasidan nazorat reja, alohida yoki maxsus tadbirlar, ya‘ni tezkor-qidiruv va surishtiruv harakatlari o‘tkazish uchun, inspektorlik, nazorat va boshqa maqsadli tekshiruvlarda aniqlangan kamchiliklarni bartaraf etish uchun) rejalaridan iboratdir.

Reja ijrosini nazorat qilish doimiy ravishda olib boriladi. Jarayon davomida reja tadbirlarining bajarilishi ustidan nazorat har chorakda amalga oshirilib, reja bajarilishi yakuni yarim yilda bir marta qilinadi.

Boshqaruv faoliyatida nazorat boshqaruv jarayonining mustaqil funksiyasi hamda qaror ijrosini tashkil qilishning elementlaridan biri hisoblanadi.

Boshqaruv siklidagi o‘rni bo‘yicha oldini oluvchi, joriy va keyingi (yakuniy) nazoratga ajratiladi.

Bojxona organlarida kompleks, nazorat va maqsadli tekshiruvlar amalga oshiriladi. Ushbu yo‘riqnomada quyidagi asosiy tushunchalar ishlatiladi:

- **kompleks tekshiruvi** – bojxona sohasining barcha yo‘nalishlari bo‘yicha bojxona organlarining ma‘lum bir muddatdagi xizmat faoliyatini o‘rganish;

– **nazorat tekshiruvi** – kompleks tekshiruvda aniqlangan kamchiliklarning bartaraf etilganligi va kelgusida bunday holatlarning oldini olish yuzasidan ko‘rilgan chora-tadbirlarni o‘rganish;

– **maqsadli tekshiruv** – muayyan sohaga tegishli vazifalar, masalalar va topshiriqlar bo‘yicha bojxona organlarining muayyan yo‘nalishdagi xizmat faoliyatini o‘rganish.

Nazorat savollari

1. Korxonalarda qanday turdagi rejalar ishlab chiqiladi?
2. Korxonalarda rejalashtirish qanday ahamiyatga ega?
3. Korxonalarda tizimida rejalar qanday talablar qo‘yiladi?
4. Rejani ishlab chiqishning qaysi bosqichlarini bilasiz va ular qanday mazmunga ega bo‘ladi?
5. Korxonaning ish rejasi qanday tuzilishiga ega bo‘ladi?
6. Korxonalarda nazoratning asosiy vazifalari nimalardan iborat?
7. Korxonalarda amaliyotida nazoratning qaysi turlaridan foydalaniladi?
8. Korxonalarda nazoratni tashkil qilish va amalga oshirishga qanday talablar qo‘yiladi?

Seminar mashg‘ulot uchun savollar

Korxonalarda rejalashtirish tizimi tushunchasi va mohiyati. **Rejalashtirish obyekti. Rejalashtirishning asosiy vazifalari va maqsadlari. Rejalashtirishning asosiy prinsiplari. Rejalashtirish sifati va samaradorligini oshirish. Rejalarning turlari.** Korxonalarda rejalashtirishni tashkil etish metodikasi. Rejalashtirish jarayoni bosqichlari. Bojxona organlarida rejalashtirishni tashkil etish uslubi. **Rejalarni tayyorlash muddatlari va tasdiqlash tartibi. Reja ijrosini nazorat qilishni tashkil etish.** Korxonalarda nazoratning vazifalari, turlari va shakllari. Bojxona organlarida nazoratning vazifalari, turlari va shakllari. Ogohlantiruvchi, joriy va yakuniy nazorat. Umumiy va maxsus nazorat.

MUSTAQIL TA'LIM MAVZULARI

I-BO'LIM

1. Menejmentning fanining predmeti.
2. Jahon menejmentining rivojlanish bosqichlari.
3. Menejerning funksiyalari.
4. Boshqaruv usullari va ularni takomillashtirish yo'llari.
5. Bozor iqtisodiyoti sharoitida O'zbekistonda davlatni boshqarish tamoyillari.
6. Boshqarishning umumdavlat organlari.
7. Boshqarishning mahalliy organlari.
8. Boshqarishning tarmoq organlari.
9. Jamoat va o'zini-o'zi boshqarish organlari.
10. Kichik korxona boshqaruvining tashkiliy tuzilmasini loyihalashtirish.
11. Menejment va inson omili.
12. Xodimlarni tanlash va ularga baho berish usullari.
13. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga qo'yiladigan talablar.
14. Qaror qabul qilish jarayonidagi izchillik va undagi bosqichlar.
15. Ishlab chiqilgan qarorlarni nazorat qilish funksiyasi.
16. Motivlashtirish ehtiyojlari va ularning turlari.
17. Motivatsiya vositasida umumiy mehnatga chorlash nazariyalari.
18. Motivlashtirishda qo'llaniladigan usullar.
19. Boshqaruv vakolatlari va mas'uliyat nisbatlari.
20. Boshqarish tizimida vakolatni taqsimlash.
21. Rahbar faoliyati va jamoa mehnati samaradorligi.
22. Rahbar madaniyatiga baho berish uchun qo'llaniladigan ko'rsatkichlar.
23. Menejer etikasi va ishbilarmonlik sifatleri.
24. Iqtisodiyotni rivojlantirishda innovatsiyalarning mohiyati.
25. Tashkilotda boshqaruv madaniyati.
26. Boshqaruv samaradorligini baholash usullari.
27. Ishlab chiqarish samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar.

GLOSSARIY

Bevosita usullar – davlatning milliy iqtisodiyotni tartibga solish usullaridan biri bo‘lib, asosan tashqi iqtisodiy faoliyat va xalqaro savdoda taqiqlash yoki ruxsat berish, litsenziyalash, kvotalash kabi chora-tadbirlarni amalga oshirishni ko‘zda tutadi.

Biznes reja – bozor iqtisodiyoti sharoitida tadbirkorlikning barcha sohalarida qo‘llanadigan muhim quroli hisoblanadi. Ish jarayoni haqida ma‘lumot beradi. Uning yordamida firma o‘zib borishi, istiqbolni belgilab borishi, daromadini ko‘paytirishi mumkin. Biznes reja o‘ta muhim moliyaviy hujjat sifatida firma faoliyatini barcha qirralarini tahlil qilishga yordam beradi. U nafaqat ichki hujjat bo‘lib, balki kredit olishi uchun zarur bo‘ladigan hujjatlardan biridir.

Bilvosita usullar – davlatning milliy iqtisodiyotni tartibga solishida qo‘llaniladigan usuli bo‘lib, fiskal, pul-kredit (monetar) siyosatini amalga oshirishni ko‘zda tutadi.

Boshqaruv vazifalari – bu muayyan boshqaruv ishlari jarayonlari yordamida amalga oshiriladigan boshqaruv faoliyatining aniq turidir. Boshqaruv vazifalari tegishli muammolarni yechishda yoki maqsadlarni o‘zgartirish sohasida jamoa faoliyatida maqsadlar, dasturlar va uslublarni tanlash harakati bilan bog‘liqdir.

Boshqaruv jarayoni – bu bojxona organlari xodimlarini maqsadli harakati uchun doimiy axborotlash jarayonda ta’sir o‘tkazish, tashqi va ichki muhitdan kelib chiqib boshqaruv qarorlarni qabul qilish va amalga oshirish jarayonidir. Boshqaruv jarayoni boshqaruvning (rejalashtirish, tashkil etish, nazorat, muvofiqlashtirish, motivatsiya) funksiyalarini bajarilishi harakati va vaqti bilan bog‘liqdir.

Boshqaruv ijtimoiy-psixologik jihati – bu boshqaruv ishtirokchilarini talab qilinayotgan xulq-atvorga erishishi uchun turli foydalani-ladigan psixologik ta’sir ko‘rsatish yo‘llari va usullarining yaxlit tizimidir.

Boshqaruv qarorlari – ko‘rsatma shaklida ifodalangan hamda maqsadlar qo‘yuvchi, mehnat va moddiy resurslarni, ushbu maqsadlarga erishish yo‘llari va vositalarini, shuningdek, qarorlarni amalga oshirishda boshqaruv subyektlari va obyektlarining tashkiliy shakllarini belgilovchi harakat dasturidir.

Boshqaruv qonunlari – boshqaruv tizimidagi elementlarning o‘zaro bog‘lanishi zarurligini bildiradi.

Boshqaruv obyektlari – bu boshqaruv tizimining qarorlari, buyruqlari, topshiriqlarini ijrochilardan, bojxona ishi mutaxassislaridan, bojxona jamoalaridan, tashkiliy tizimlardan, texnologik bojxona protseduralaridan, bojxona idoralariga yuklangan vazifalarni amalga oshirish bo‘yicha barcha faoliyat turlaridan hamda bojxona ishi mutaxassislari, jamoalari va boshqa tashkiliy tuzilmalari faoliyati mablag‘lari va boshqalardan iborat.

Boshqaruv samaradorligi – bu tashkilotning faoliyat jarayonida insonlarning samarali harakati, ya‘ni ko‘zlangan maqsadlar sari manfaatlarni amalga oshirish jarayoni: kutilayotgan sermahsul mehnat.

Boshqaruv subyektlari – boshqaruvga oid qarorlarni qabul qilish, bo‘ysunuvchi xodimlar va jamoalarga topshiriqlar berish, ulardan ijrosini talab qilish vakolatiga ega bo‘lgan barcha rahbarlar, ya‘ni bir maqsadga yo‘naltirilgan boshqaruvni amalga oshiruvchi bojxona punktlari, maskanlari, bojxona komplekslari, hududiy bojxona boshqarmalari va O‘zbekiston Respublikasi Davlat bojxona qo‘mitasi va undan yuqori turuvchi davlat ijro organlari kiradi.

Boshqaruv tamoyillari – yetakchi g‘oyalar, qoidalar, boshqaruvchi tizim amal qiladigan asosiy qonun-qoidalar va axloq, xatti-harakatlar me‘yorlari. Boshqaruv tamoyillari umumiy, maxsus va tashkiliy-texnologik turlarga bo‘linadi.

Boshqaruv tuzilmasi – mazkur davrda shakllangan va boshqaruv maqsadlariga muvofiq kelishuvchi tizimning bo‘g‘iniligi, uning organlari o‘rtasidagi aloqa shakllari tushuniladi. Boshqaruv tuzilmalari odatda modellarga asoslanadi. Masalan, tashkilot boshqaruvining chiziqli,

funksional, divizional, matritsali, to'rsimon va boshqa tuzilmaga ega bo'lgan modellari.

Boshqaruv usullari – belgilangan maqsadga erishish uchun qo'llaniladigan yo'l-yo'riqlar, usul va uslublar, boshqaruv obyektiga ta'sir qiluvchi shakllar majmui. Boshqaruv usullariga ma'muriy, iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik va boshqa usullar misol bo'la oladi.

Budjet – davlat, korxona, muassasa va shu kabilarning ma'lum muddat uchun oldindan belgilab qo'yiladigan kirim-chiqim, daromad - xarajat smetasi.

Deklarant (bojxona sohasida) – tovarlarni va (yoki) transport vositalarini o'z nomidan deklaratsiyalovchi shaxs yoxud uning nomidan tovarlar va (yoki) transport vositalari deklaratsiyalanayotgan shaxs.

Deklaratsiyalash – 1) hukumat, tashkilot, firma nomidan rasmiy e'lon qilingan bayonot, asosiy prinsiplarni tantanali e'lon qilish; 2) bojxonada deklaratsiya – bojxona chegarasi orqali olib o'tilayotgan va (yoki) bojxona nazorati ostida turgan tovarlar va (yoki) transport vositalari to'g'risidagi zarur ma'lumotlarni bojxona organlariga ma'lum qilish; 3) soliq deklaratsiyasi – daromadning miqdori, manbai, mulk hajmi va boshqalar xususida soliq to'lash uchun yozilgan ariza.

Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi – moliya bozorlarida yuzaga kelib, global miqyosda ijtimoiy-iqtisodiy faoliyatning turli sohalariga salbiy ta'sir ko'rsatuvchi jarayon. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi davrida inflatsiya va ishsizlik darajalari yuqori bo'ladi, korxonalarning ishlab chiqarishni keskin kamaytirishi natijasida daromadlari qisqaradi, aholining turmush darajasi keskin pasayadi, umumiy makroiqtisodiy ko'rsatkichlar salbiy tomonga o'zgaradi.

Ijtimoiy-psixologik muhit – jamoaning hayot faoliyatini turli tomonlarini ijtimoiy idrok etishi xususiyatlari, qanoatlanish darajasi va qo'yilayotgan vazifalar muvaffaqiyatli bajarilishiga undashni aks ettiruvchi kompleks psixologik holatidir.

Innovatsiya – yangilikni joriy qilish, fan-texnika yutuqlarini boshqarish va tashkil qilish sohasidagi yangiliklar majmui. Innovatsiya

jarayonlari ilmiy-tadqiqotlar olib borilishi, tajriba-konstruktorlik ishlari, texnologiyalar yangilanishi natijalarida mahsulotlar va xizmatlar yangiligida kuzatiladi.

Intellectual mulk obyektlari – intellektual mulk obyektlari jumlasiga quyidagilar kiradi: 1) intellektual faoliyat natijalari: fan, adabiyot va san'at asarlari; ijrolar, fonogrammalar, efir yoki kabel orqali ko'rsatuv yoxud eshittirish beruvchi tashkilotlarning ko'rsatuvlari yoki eshittirishlari; elektron hisoblash mashinalari uchun dasturlar va ma'lumotlar bazalari; ixtirolar, foydali modellar, sanoat namunalari; seleksiya yutuqlari; oshkor etilmagan axborot, shu jumladan ishlab chiqarish sirlari (nou-xau); 2) fuqarolik muomalasi ishtirokchilarining, tovarlar, ishlar va xizmatlarning xususiy alomatlarini aks ettiruvchi vositalar: firma nomlari; tovar belgilari (xizmat ko'rsatish belgilari); tovarlar chiqarilgan joy nomi.

Iqtisodiy resurslar – tabiiy, insoniy, moddiy, moliyaviy va intellektual resurslarni o'z ichiga oluvchi iqtisodiy kategoriya.

Iqtisodiy samaradorlik – cheklangan resurslardan unumli foydalanib, tovar va xizmatlarga bo'lgan jamiyatning cheksiz talabini maksimal qondirishdir.

Iqtisodiy manfaatlar – bu kishilarni harakatga keltiruvchi, ularni xatti-harakatini, intilishini, xulq-atvorini belgilovchi kuch bo'lib, u shaxs, jamoa, davlat va milliy manfaatlardan iborat.

Iqtisodiy integratsiya – milliy xo'jaliklar o'rtasida chuqur, barqaror o'zaro aloqalar va mehnat taqsimoti, ularning turli bosqich va har xil shakldagi takroriy ishlab chiqarish tuzilmalarining o'zaro aloqalari asosida mamlakatlarning xo'jalik - siyosiy jihatdan birlashuvi jarayoni.

Iqtisodiy tizim – iqtisodiy ne'matlarni ishlab chiqarish, taqsimlash, ayirboshlash va iste'mol qilish bo'yicha yuzaga keladigan iqtisodiy munosabatlar, iqtisodiy elementlar, jamiyatning iqtisodiy tuzilmasi.

Iqtisodiy xavfsizlik – davlat milliy xavfsizligini ta'minlovchi asosiy bo'g'inlardan biri, mamlakat iqtisodiy ehtiyojlarini kafolatli ta'minlash yo'llari, vositalari va usullariga asoslanuvchi qarashlar yig'indisidir.

Iqtisodiy xavfsizlik mamlakat, hudud, tashkilot (korxona), oila, shaxs darajasida ta'minlanishi mumkin.

Kadrlar attestatsiyasi – xodimning egallab turgan lavozimiga munosibligini aniqlash maqsadida amalga oshiriladigan, uning faoliyatini baholash bilan bog'liq tadbir.

Kadrlar rotatsiyasi – bu bojxona kompleksarlari va postlarini, bo'lim va bo'linmalarni kadrlar bilan o'z vaqtida va sifatli jamlash, mavjud kadrlar resurslaridan oqilona foydalanish, korrupsiya, mansab jinoyatlari, noo'rin xatti-harakatlar va boshqa salbiy illatlarning oldini olishga qaratilgan tadbir.

Kadrlar siyosati – tizimga zarur bo'lgan xodimlar manbaini shakllantirish hamda bojxona idoralari zimmasiga yuklatilgan muhim va mas'uliyatli vazifalarni bajarishda xodimlar faoliyati samaradorligini ta'minlashga e'tiborni qaratish.

Kompleks tekshiruvi – bojxona sohasining barcha yo'nalishlari bo'yicha bojxona organlarining ma'lum bir muddatdagi xizmat faoliyatini o'rganish;

Qonunchilik texnikasi – huquq ijodkorligi faoliyatini tashkil qilish va amalga oshirish uchun foydalaniladigan qoidalar, usullar, vositalar va usullar majmui.

Konsepsiya – rahbarlik bosh g'oyasi va yo'nalishining tizimli yig'indisi.

Korrupsiya – shaxsning o'z mansab yoki xizmat mavqeidan shaxsiy manfaatlarini yoxud o'zga shaxslarning manfaatlarini ko'zlab moddiy yoki nomoddiy naf olish maqsadida qonunga xilof ravishda foydalanishi, xuddi shuningdek, bunday nafni qonunga xilof ravishda taqdim etish.

Lavozim nomenklaturasi – tizimda mavjud bo'lgan lavozimlar ro'yxati.

Litsenziyalash – tashqi iqtisodiy operatsiyalarni amalga oshirishga ruxsat olish tartibi.

Lokal qarorlar – esa tizimning ayrim elementlari, bojxona organlarining bo'linmalari, guruhlari, alohida xodimlari faoliyatiga taalluqlidir.

Makroiqtisodiy barqarorlik – bu milliy valuta almashuv kursining, soliq stavkalari va bojxona bojlarining va boshqa xo'jalik sohalarining baholardagi barqarorligidir. Bu ishsizlikning past darajasi va iqtisodiy o'sish hisoblanadi. Makroiqtisodiy barqarorlik hokimiyatning kuchayishi, jamiyat hayotining har bir jabhasida qonunlarning so'zsiz amal qilishi va mamlakat oltin – valuta zaxirasining o'sishi orqali yuzaga keladi.

Makroiqtisodiy ko'rsatkichlar (indikatorlar) – makroiqtisodiyotda qo'llaniladigan raqamli ko'rsatkichlar bo'lib, iqtisodiy holat aks ettirilishi uchun ulardan foydalaniladi.

Maqsadli tekshiruv – muayyan sohaga tegishli vazifalar, masalalar va topshiriqlar bo'yicha bojxona organlarining muayyan yo'nalishdagi xizmat faoliyatini o'rganish.

Ma'naviy-psixologik barqarorlik – jamoaning o'zini o'zi tartibga solish, ya'ni buzilgan aloqalar va munosabatlarni tezda tiklash qobiliyatini taqozo etadi.

Menejment – u yoki bu faoliyat turini tashkil etish va rahbarlik qilishni, iqtisodiyotni, moliyani va boshqa inson hayotidagi ishbilarmonlik sohasini tashkil qilish va boshqarishni bildiradi.

Menejer – yollanma professional boshqaruvchi, aktiv faoliyat bilan shug'ullanuvchi shaxs.

Mehnat – insonning biror bir maqsadga qaratilgan ongli faoliyati bo'lib, u orqali inson o'zining ehtiyojlarini qondirish uchun tabiat in'omlarini o'zgartiradi. Inson mehnati ikki yoqlama xarakterga ega: a) Konkret mehnat – tovarning iste'mol qiymatini yaratadigan, biron bir aniq ko'rinishga ega bo'lgan mehnat turi tushuniladi. b) Abstrakt mehnat – tovar qiymatini yaratadi. «Abstrakt» (so'zi o'zbek tilida «mavhum» degan ma'noni bildiradi). Mehnat aniq shaklidan qat'i nazar umuman sarflangan ish kuchidir, jami ijtimoiy mehnat sarfidan iborat bo'ladi.

Mehnat unumdorligi – xodimlar mehnat faoliyatining iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichidir. U ishlab chiqarilgan mahsulot yoki ko'rsatilgan xizmatlar miqdorining mehnat xarajatlariga nisbatan, ya'ni

mehnat xarajatlari birligi hisobiga ishlab chiqarilgan mahsulot bilan belgilanadi.

Mehnat haqi xarajatlari – asosiy ishlab chiqarish xodimlarining ish haqi, mukofotlari, rag‘batlantiruvchi va kompensatsiya to‘lanmalar, natural haq sifatida beriladigan mahsulotlarning qiymati, tuzilgan shartnomalar bo‘yicha xodimlarga beriladigan mehnat haqi va boshqa to‘lanmalarni o‘z ichiga oladi.

Nazorat tekshiruvi – kompleks tekshiruvda aniqlangan kamchiliklarning bartaraf etilganligi va kelgusida bunday holatlarning oldini olish yuzasidan ko‘rilgan chora-tadbirlarni o‘rganish;

Nomzodlar tanlovi – bojxona xizmatiga eng munosib nomzodlarni xolislik, adolat va qonuniylik prinsiplari (tamoyillari) asosida tanlab olish va shu orqali bojxona organlari shaxsiy tarkibining sifat ko‘rsatkichlarini yuksaltirishdir.

Reja – qo‘yilgan vazifani kuch va vositalardan oqilona foydalangan holda bajarish yuzasidan aniq ijrochilar va ijro muddati ko‘rsatilgan tadbirlar majmuasidir.

Strategik boshqaruv – bu tizimning istiqboldagi maqsadi va imkoniyati bilan xodimlar manfaatini uyg‘unlashtirishga mo‘ljallangan uzoq muddatli boshqaruv usulidir, ya‘ni strategik maqsadni amalga oshirishga qaratilgan faoliyatdir.

Strategiya – tashkilotni boshqarishning zamonaviy instrumenti bo‘lib, istiqboldagi ma‘lum bir davrni qamrab oladi. Unda asosiy maqsadlar aniq aks ettirilgan bo‘lib, nazoratni yengillashtiradi.

Tashqi iqtisodiy faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish – davlat tashkilotlari tomonidan tashqi iqtisodiy faoliyat bo‘yicha chora-tadbirlar majmuasini ishlab chiqish va uni bajarilishini ta‘minlash jarayonidir.

Tashqi iqtisodiy siyosat – milliy joriy va strategik maqsadlarga muvofiq tashqi iqtisodiy munosabatlar sohasida davlat idoralari tomonidan amalga oshiriladigan chora-tadbirlar yig‘indisi.

Tashqi iqtisodiy faoliyatni davlatlararo darajada tartibga solish – xalqaro iqtisodiy tashkilotlar tomonidan ishlab chiqiladigan va ishtirokchi mamlakatlar manfaatdorligini ta'minlashga qaratilgan chora-tadbirlarni amalga oshirilishidir.

Tashqi iqtisodiy faoliyatni tartibga solish usullari – tashqi iqtisodiy faoliyatni tartibga solishda qo'llaniladigan vositalar va yo'l-yo'riqlar majmuasidir.

Tashkilot missiyasi – tashkilotni amal qilishi maqsadi va mazmunini ochib berishini tushuntiradi. Missiya asosida tashkilot maqsadlari oliy rahbariyat tomonidan tanlanadi va o'rnatiladi.

Umumiy qarorlar – butun boshqaruvchi yoki boshqariluvchi tizimni yoki ularning ikkalasini ham birgalikda qamrab oladi.

Foyda – 1) biror kimsa yoki narsa uchun bo'ladigan naf, manfaat; 2) daromadning xarajatga nisbatan farqidan tashkil topgan summa, mablag', daromad; 3) qarzga berilgan puldan foydalanilganligi uchun qarzdordan qarz beruvchi (kreditor) oladigan qo'shimcha pul, haq.

Xavf – O'zbekiston Respublikasi bojxona qonunchiligiga rioya qilmaslik darajasi, qaysiki davlatga zarar yetkazishi mumkin.

Xavf indikatorlari – oldindan o'lchamlari belgilangan mezon bo'lib, ulardan chetga chiqish yoki ularga mos kelishi nazorat obyektini aniqlashga imkon beradi.

Xavf tahlili – xavfni yuzaga kelish shart-sharoitlarini aniqlash uchun bojxona organlarida mavjud ma'lumotlardan tizimli foydalanish, ularni aniqlash va O'zbekiston Respublikasi bojxona qonunchiligiga rioya qilmaslik oqibatlari ehtimolini baholash.

Xavfni boshqarish – xavfni yo'q qilish va minimumga yetkazish uchun ishlab chiqishga, ulardan foydalanish samaradorligiga, shuningdek, uzluksiz yangilanishga qaratilgan bojxona operatsiyalarini amalga oshirish ustidan nazoratini, bojxona organlarida mavjud ma'lumotlarni qayta ko'rib chiqish va tahlil qilish bo'yicha tizimli ish olib borish.

Xavfsizlik – ko'p qirrali bo'lib, u butun insoniyat, davlat yoki iqtisodiy tizimning normal faoliyat yuritishi, rivojlanishi uchun noxush, salbiy,

zararli ta'sirlardan, xavf-xatarlardan saqlanish, himoyalanish holatini ifodalaydi.

Xufyona iqtisodiyot – davlat statistika organlarida hisobga olinmagan, g'ayriqonuniy va iqtisodiyotga teskari bo'lgan harakatlar yig'indisi. Xufyona iqtisodiyot – unda iqtisodiy faoliyat qonun doirasidan tashqarida amalga oshiriladigan, ya'ni bitimlar qonundan foydalanilmagan holda amalga oshiriladigan soha.

Xususiy qarorlar – bojxona organlari tizimi faoliyatining alohida yo'nalishlarini qamrab oladi.

Vaziyatli yondashish – bu tasdiqlovchi konseptsiya bo'lib korxonada bo'lgan muhit omillarini funktsiya sifatida hal qilinishidir.

Vakil – vazifa va huquqni o'ziga olib ma'suliyatga javob beruvchi.

Vertikal boshqaruv – boshqaruv faoliyatini yuqoridan quyi yo'nalishda amalga oshirish.

Gorizontal boshqaruv – boshqaruv faoliyatini bosqichsiz bir yo'nalishda amalga oshirish.

Gortsbergning ikki omilli modeli – bu model bo'yicha motivatsiya ikki katta kategoriyaga bo'linadi: gigiyenik omillar va motivlar.

Demokratik raxbar – o'z qo'l ostidagi xodimlarda o'zining iroda kuchining o'tkazish.

Divizional tashkiliy tuzilishi – katta tashkilotlar uchun tuziladigan tuzilmalar turi, bunda funktsional tuzilmalar samara bermay qoladi. Regional va maxsulotli tuzilmalar boshqaruvning asosiy turi bo'lib qoladi

Iyerarxik tuzilma – ko‘p darajali boshqarish va har bir darajada unga katta bo‘lmagan boshqarish hajmi.

Ilmiy boshqarish maktabi – boshqarishga dastlabki yondashuv, u yoki bu o‘zgarishlarni samarali bo‘lishi uchun ilmiy usullarni qo‘llash. (model va tizimli yo‘nalishlar).

Inson munosabatlari maktabi – tarixiy mavjud bo‘lgan konseptual yondashuv bo‘lib inson omili markaziy masaladir. Odamlarni ish jarayonidagi munosabatlaridir.

Integratsiya – korxona maqsadiga erishish uchun turli kichik sistema va bo‘limlarning birlashish jarayoni.

Ishbilarmon rahbar – o‘z imkoniyatlaridan foydalanib, tavakkalchilikka boradigan, korxonada o‘zgartirishlar kiritadigan menejer.

Ishlab chiqarish samaradorligi – ishlab chiqarilgan mahsulotni bozor qiymati, ya’ni korxona daromadini resurs xarajatlariga bo‘lish yig‘indisidir.

Kompaniya madaniyati – korxonadagi muhit yoki ijtimoiy iqlimni yaxshilashga qaratilgan odamlarning xulqi, axloqi, ishlash usuli va hokazo.

Lavozim instruktsiyasi – korxonada yoki tashkilotda turli vakolat va ko‘nikma talab qilinadigan asosiy vazifalarning qisqacha bayoni.

Liberal raxbar – o‘z qo‘l ostidagilarga to‘la erkinlik beruvchi rahbar

Matritsali korxona – shunday tipdagi tuzilmaki, bunda tashkil qilingan guruh o‘z faoliyati uchun loyiha rahbari oldida to‘la javob beradi.

Ma‘muriy vakolat – boshqaruv tizimida vakolatlarni o‘tkazish shakllari.

Menejment – boshqaruvfani yoki insonlarni boshqarish tizimi.

Missiya – rejalashdan asosiy maqsad va korxona vazifalari.

Motivatsiya – korxonani umumiy maqsadlariga erishish uchun o‘z – o‘zini rag‘batlantirish jarayoni.

Nizo – korxonada paydo bo‘ladigan xodimlar, rahbar va xodimlar o‘rtasidagi kelishmovchiliklar.

Nomarkazlashtirilgan tashkilot – boshqarishning tashkiliy tuzulishida qaror qabul qilish xuquqini quyi boshqaruv tuzulishiga taqsimlash.

Rahbarlik uslubiyati – rahbarning qo‘yilgan maqsadga erishish uchun qo‘l ostidagilarga ta‘ir o‘tkazish jarayonidir (avtomatik, demokratik).

Rejalashtirish – maqsad, qarorlarni tanlash va ularga erishish jarayoni.

Reja – natijalarni belgilashda aniqlik darajasi

Rahbar qonuni – motivatsiya nazariyasi konsepsiyasi bo‘lib rahbar shunday suly tipga harakat qiladilarki, bunda ularning bahosi

bo'yicha odamlarning ehtiyojini ta'minlashdir, agarda shunday bo'lmasa, bunday tipdan qochadilar.

Sifat krujogi – o'z xohishi bilan yig'iladigan guruh bo'lib, bunda sifat muammolarini muhokama qilib, sifatni oshirish uchun g'oyalar ishlab chiqiladi.

Strategiya – umumiy, har tomonlama maqsadga erishish rejasi.

Tadbirkor – yangi korxona tashkil etishda yoki yangi g'oya, mahsulot, xizmat kiritishda tavakkalchilikga boradigan inson.

Taktika – maqsadga erishishni qisqa muddatli strategiyasi. Odatda o'rta bo'g'inli darajadagi rahbarlar uchun ishlab chiqiladi.

Ta'sir o'tkazish – odamlarni munosabati va hissini xulq ta'siri asosida o'zgartirish

Funksional tashkiliy tuzilma – tashkiliy tuzilma tipi bo'lib, ayrim bo'limlar tomonidan bajariladigan ish turlari.

Xarizm – rahbarning o'z tarafiga jalyu etishga asoslangan shaxsiy xususiyati va qobiliyati.

Hokimiyat – odamlar yoki vaziyatga ta'sir etish qobiliyatlari va imkoniyatlari

Xulqiy maktab ilmi (bixevorizm) – inson munosabatlari xarakatidan kelib chiqib boshqarishga konseptual yondashish.

Qaror daraxti – u yoki bu masala bo'yicha qaror qabul qilishning murakkab sxematik jarayoni.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

I. O'zbekiston Respublikasi Qonunlari, Prezidenti Farmonlari va Qarorlari, Vazirlar Mahkamasining qarorlari

1. O'zbekiston Respublikasining Qonuni. Tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari to'g'risida. 2012-yil 29-fevral, O'RQ-328 son.
2. O'zbekiston Respublikasining Qonuni. Xususiy korxona to'g'risida. 2003-yil 11-dekabr, O'RQ-558- son.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. 2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida. 2022-yil 28-yanvar, PF-60 son.
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. O'zbekiston Respublikasi qishloq xo'jaligini rivojlantirishning 2020–2030-yillarga mo'ljallangan strategiyasini tasdiqlash to'g'risida. 2019-yil 10-oktabr, PF-5853 son.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori. Koronavirus pandemiyasi davrida oziq-ovqat xavfsizligini ta'minlash, mavjud resurslardan oqilona foydalanish, qishloq xo'jaligini davlat tomonidan qo'llab quvvatlashning qo'shimcha chora -adbirlari to'g'risida. 2020-yil 1-may, PQ-4700-son.
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. Hududlarning sanoat salohiyatini oshirishga doir qo'shimcha chora- tadbirlar to'g'risida. 2020-yil 9-iyun, PF-6244-son.

II. Asosiy adabiyotlar

7. Косимова Д.С., Гульманов С. Стратегическая эффективность управления потенциалом регионального агропромышленного комплекса // Региональная экономика: теория и практика. – 2020. – Т. 18, № 5. – С. 951 – 965. <https://doi.org/10.24891/re.18.5.951>
8. Косимова Д.С. Эффективность управления потенциалом регионального агропромышленного комплекса. “Минтақалар экспорт салоҳиятини оширишда инвестиция дастурларидан самарали фойдаланиш истиқболлари” мавзусида республика илмий-амалий анжуманини. Т.:ТДИУ. 2020 йил 20 октябр.

9. Косимова Д.С. Саноат корхоналарида маҳсулот рақобатбардошлигини оширишнинг йўналишлари. Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар» илмий электрон журнал.№2.2019. март-апрель.

10. Косимова Д.С. Саноат корхоналарида маҳсулот рақобатбардошлигини оширишнинг йўналишлари. Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар» илмий электрон журнал.№2.2019. март-апрель.

11. Қосимова Д.С. «Менежмент назарияси». Дарслик.и Т.: Tafakkur bo'stoni. 2021, 336 б.

12. Qosimova D.S., Mullaboyev B. Improving Human Resource Management in the Oil and Fat Industry Based on Structural Changes. International Journal of Advance and Innovative Research.(Impact factor 7.36)/Volume08,Isshue 02, January 2019, p.41-46.

13. Qosimova D.S. Improving Human Resource Management in the Oil and Fat Industry Based on Structural Changes. International Journal of Advance and Innovative Research.(Impact factor 7.36)/Volume08, Isshue 02, January 2019, p.41-46.

14. Qosimova D.S. "Bojxona menejmenti." Darslik. Т.: "Инновацион ривожланиш" нашриёт манба уйи .20 б.т.2021 й.

15. FAO. 2020. Global Initiative on Food Loss and Waste Reduction. Rome, FAO. <http://www.fao.org/3/a-i4068e.pdf>

16. Entrepreneurship management. Edited by Prof. Nimit Chowdhary, Dept. of Business Studies, Indian Institute of Tourism and Travel Management, Govindpuri, Madhya Pradesh.MBA General.2018/ 276 p.

17. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases, 12e © 2017, 2015 Cengage Learning® WCN: 01-100-10, 20 Channel Center Street Boston, MA 02210.

18. Authorized adaptation from the United States edition, entitled Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, 16 th Edition, ISBN 978-0-13-416784-8 by Fred r. David andForest r. David, published by Pearson Education © 2017.

19. Маринович В. В. Бизнес х 2. Стратегия удвоения прибыли / В. В. Маринович — «Питер», 2019
20. Jalilov J.M. “Korxonani tashkil qilish tamoyillari”, “Korxonani boshqarish” jurnali, 2019-yil, №8, 29 bet.

III. Internet saytlari

21. www.lex.uz
22. www.ustr.gov
23. www.rentokil-pestcontrolindia.com
24. www.theguardian.com
25. www.globalizationandhealth.biomedcentral.com
26. www.uz.denemetr.com
27. www.agro.uz
28. www.stat.uz
29. www.ufia.uz
30. www.supplychaindigital.com
31. www.oborudion.ru

MUNDARIJA

KIRISH.....	3
-------------	---

I BOB. XALQARO BIZNES MENEJMENTI FANINING MAZMUNI VA PREDMETI

1.1. Hozirgi zamon tashkilotlarida menejmentning o'rni.....	5
1.2. Menejer va ularning tashkilotdagi roli.....	10
1.3. Boshqaruvga oid qarashlarning zamonaviy tizimi.....	17

II BOB. XALQARO MENEJMENT MAKTABLARI VA BOSHQARISHGA OID YONDASHUVLAR

2.1. Menejment maktablarining ahamiyati.....	24
2.2. Menejment maktablarining tavsiflari.....	27
2.3. Tashkilotni boshqarishga oid yondashuvlar.....	35

III BOB. XALQARO BIZNES MENEJMENTI JARAYONI, FUNKSIYALARI VA DARAJALARI

3.1. Boshqaruv jarayoni mazmuni.....	43
3.2. Boshqaruvning funksiyalari va ularning tasnifi.....	45
3.3. Boshqaruv tuzilmalariga qo'yiladigan talablar.....	48

IV BOB. BOSHQARUVNING TASHKILIY TUZILMALARI

4.1. Tashkil etish, o'zaro hamkorlik, vakolat.....	52
4.2. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini loyihalashtirish.....	55
4.3. Tashkilotlarni loyihalashtirish: Tashqi muhit bilan o'zaro aloqa.....	61
4.4. Boshqaruv qonuniyati va tashkiliy tuzilma turlari.....	68

**V BOB. XALQARO BIZNES MENEJMENTINING
BOSHQARUV USULLARI**

5.1. Boshqaruvning iqtisodiy usullari.....	74
5.2. Boshqaruvning tashkiliy farmoyish usuli.....	76
5.3. Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari.....	79

**VI BOB. XALQARO BIZNES MENEJMENTINING
MOTIVATSIYA FUNKSIYASI**

6.1. Motivatsiya konsepsiyasi va nazariyalari.....	84
6.2. Menejmentda liderlik masalalari.....	93
6.3. Liderlikka xulq-atvor asosida yondashuv.....	94
6.4. Liderlikning vaziyatli nazariyalari.....	99

**VII BOB. XALQARO BIZNES MENEJMENTINING
AXBOROT BILAN TA'MINLANISHI**

7.1. Axborot tizimi tushunchasi va uni boshqarishdagi roli.....	106
7.2. Boshqarishda foydalaniladigan axborotlarga qo'yiladigan talablar.....	107
7.3. Boshqaruv axborotlarini turkumlanishi.....	110
7.4. Kommunikatsiya va kommunikatsion jarayon.....	112
7.5. Axborot almashuv jarayonidagi muammolar.....	115

**VIII BOB. XALQARO BIZNES MENEJMENTINING
ETIKASI VA MADANIYATI, ISHBILARMONLIK
MULOQOTI ASOSLARI**

8.1. Tashkilot madaniyati tushunchasi va ta'rif.....	119
8.2. Madaniyatning tashkilot samaradorligiga ta'siri.....	124
8.3. Tashkilot madaniyatida milliy madaniyatning o'rni.....	125
8.4. Madaniy munosabatda rahbarning o'rni.....	128

IX BOB. BIZNESDA NIZO VA STRESSLARNI BOSHQARISH

9.1. Kommunikatsiyalar jarayoni va boshqaruv samaradorligi.....	132
9.2. Kommunikatsiyalar tasniflanishi.....	137
9.3. Nizo tushunchasi va nizo jarayonining modeli.....	140
9.4. Nizoli vaziyatni boshqarish uslublari.....	143

X BOB. XALQARO BIZNES MENEJMENTI FAOLIYATINI REJALASHTIRISH

10.1. Korxonalarda rejalashtirish tizimi tushunchasi va mohiyati.....	148
10.2. Korxonalarda rejalashtirishni tashkil etish uslubini.....	154
10.3. Korxonalarda nazoratning vazifalari, turlari va shakllari.....	158
10.4. Korxonalarda nazoratni amalga oshirishni tashkil qilish.....	167
Mustaqil ta'lim mavzulari	179
GLOSSARIY.....	180
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR	192

QOSIMOVA DILOROM SOBIROVNA

XALQARO BIZNES MENEJMENTI

Toshkent – « Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi » – 2022.

Muharrir:	M.Hayitova
Tex. muharrir:	A.Moydinov
Musavvir:	A.Shushunov
Musahhih:	Sh.Mirqosimova
Kompyuterda sahifalovchi:	M.Zoyirova

E-mail: nashr2019@inbox.ru. Tel.: +99899920-90-35
№ 3226-275f-3128-7d30-5c28-4094-7907, 10.08.2020.

Bosishga ruxsat etildi 21.11.2022.

Bichimi 60x84 1/16. «Timez Uz» garniturası.

Ofset bosma usulida bosildi.

Shartli bosma tabog'i: 13,0. Nashriyot bosma tabog'i 12,5.

Tiraji: 50. Buyurtma № 193.

«INNOVATSION RIVOJLANISH NASHRIYOT-MATBAA UYI»

bosmaxonasida chop etildi.

100174, Toshkent sh, Olmazor tumani,

Universitet ko'chasi, 7-uy.