

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

TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI

«MENEJMENT»

I-BOB. MENEJMENT NAZARIY ASOSLARI

I.1-mavzu: Menejment faning asosiy tushunchalari

1.1.1. Menejment fanining tushunchalari, predmeti, ob'ekti va metodlari

Menejment kursi bozor munosabatlarining qonunlarini qrganuvchi muhim fanlardan biri hisoblanadi. «Menejment» va «Menejer» sqzlari hozirgi davrda bizning ishbilarmonlik va kundalik hayotimizda davlatni bozorga qtishdagi iqtisodiy taraqqiyoti g'oyalarini aks ettirib keng ishlatiladi. «*Management*» inglizcha sqz bqlib, qzbek tilida boshqaruvni tashkil qilish, rahbarlik qilish ma'nosida tarjima qilinadi. Shunday qilib, umumiy rejada menejment boshqaruvni bildiradi, ya'ni u yoki bu faoliyat turini (tashkil etishni va rahbarlik qilishni) iqtisodiy, moliyani va boshqa inson hayotidagi ishbilarmonlik sohasini tashkil qilish va boshqarishni bildiradi.

G'arb adabiyotidan menejmentning juda kup tushunchalari qrin olgan. Ulardan uchtasini keltiramiz:

- 1) tashkilotni maqsad-niyatlariga, unda ishlovchi odamlar harakatini aniq yqnalishga solish hisobiga erishish;
- 2) tashkil etilmagan, bir necha odamlarni samarali, maqsad sari yqnaltirilgan va unumli mehnat guruhiga (tashkilotga) aylantiradigan maxsus faoliyat turidir;
- 3) tashkilotni orzu-niyatlariga erishishdagi mehnat va moddiy resurslarni aniq yqnalishda ishlatilishi evaziga erishiladigan rejalashtirish, tashkil qilish, boshqarish va nazorat qilish jarayonidir.

Bu tushunchalar turlicha bqlishiga qaramay, uchta bir xil belgiga ega:

1. Boshqaruvda aniq maqsad borligini kqrsatadi.
2. Bu turdagi faoliyatning alohida aqliy tavsifi borligi ajratib kqrsatiladi.
3. Har bir tashkilotda boshqaruvning qrni borligidan axborot beriladi.

Uchinchi aniqlashuvda menejment ma'nosining belgilariga qqshimcha qilib beshta vazifani birlashgani, ya'ni rejalashtirish, tashkil qilish, rahbarlik qilish, motivlashtirish yoki qiziqtirish tqg'ri yqlga solish va nazorat qilish aniqlashtiriladi. 1-jadvalda menejmenti taraqqiy topgan davlatlarda boshqaruvning nazariyasi va amaliyotini tahlil qilish asosida ajratib kqrsatilgan 7 ta tavsifi keltirilgan.

Menejment tavsiflari

1. Menejment - iqtisodga taalluqli, bozor munosabatlariga asoslangan alohida boshqaruv turidir.
2. Menejment - iqtisodiy boshqaruv usullariga asoslanib daromad va foyda olishni kqzda tutadi.
3. Menejment - maqsadga muvofiq boshqaruv usuli yoki mehnatni samarali tashkil qilishga yqnaltirilgan boshqaruvdir.
4. Menejment - mahsulot sifatini va mehnat unumdorligini oshirishni qz vazifasi deb biluvchi boshqaruvdir.
5. Menejment - yuqori malakali boshqaruvdir. Bu tashkiliy faoliyat turi bqlib, uning muhim bqg'ini, aniq boshqaruv sharoitlari, yangiliklar loyahasini ishlanishi, tashkilot taraqqiyotining taktikasi va strategiyasi, shuningdek, boshqalarni har tomonlama va aniq tahlil qilishdir.
6. Menejment - qzini egiluvchan va uddaburon boshqaruv tizimi deb hisoblanadi, qz vaqtida qayta tuzilish, bozor kon'yukturasi, hamda raqobat kurashini, ijtimoiy taraqqiyot omilini ziyraklik bilan seza olish qobiliyatiga ega.
7. Menejment - bu shunday faoliyatki, unda inson harakatlarini tayyorlash, tashkil qilish va tqg'ri yqlga solish haqidagi san'at mujassamdir.

Menejmentda eng asosiy vazifa - bu odamlar bilan ishlashdir. Menejment haqidagi keltirilgan tavsiflar shundan dalolat beradiki, u boshqaruv ma'nosini bildiradi turib ma'muriy buyruqbozlik iqtisodi boshqaruvdan tubdan farq qiladi. Bu farqlar quyidagicha:

Birinchi farq - bu bozor iqtisodiga taalluqli bqlib, ma'muriy buyruqbozlik xqjalikni reja asosida olib borish tizimi emasdir.

Ikkinchi farq - birinchi farqdan kelib chiqadi, ya'ni taraqqiy topgan davlatlarda menejment iqtisodiy boshqaruv usuli hisoblanadi. Ma'lumki, rejali •sotsialistik iqtisodda boshqaruv kqp hollarda ma'muriy usulda amalga oshiriladi. Boshqacha sqz bilan aytganda markazdan nima, qanday sonda, qaerda ishlab chiqarish kerakligi tqg'risida kqrsatmalar kelar edi. Iqtisodiy usulda esa iqtisodni bozor va iste'molchilarning talabi boshqaradi. Shunday qilib menejment boshqaruv ma'nosini bildiradi va ob'ektiv iqtisodiy qonunlar hisobiga hamda ularni har bir aniq ishlab chiqarishda tashkilotda ishlatilishga asoslanadi.

Uchinchi farq - menejmentni sotsialistik tizim boshqaruvidan farqini oxirgi tqrta tavsifni birlashtirish asosida aniqlash mumkin. Uni «menejment - bu samarali boshqaruv fani va san'ati»dir deyish mumkin. Bunday boshqaruv bu kabi mehnat bilan shug'ullanuvchilarning yuqori malakasi, ya'ni menejerlar hisobiga, ularning bilimdonligi, faol ijodiy ishi, tashabbuskorligi, fikr yuritishining egiluvchanligi, taktik va strategik masalalarni echishdagi qobiliyati, odamlar bilan bevosita ishlay olishi hisobiga amalga oshadi. Oksford izohli lug'atida menejment tavsifi quyidagi oddiy sqz bilan ifodalangan. Unda «Menejment - bu ma'muriy ishni bajarishdagi alohida qobiliyat va bilimdonlikdir», - deyilgan.

Hozirgi davrda menejment - boshqaruvga qyiladigan turli talablarni, ya'ni ish usuliga, ishni olib bora olish qobiliyatiga, odamlar harakatini birgalikdagi faoliyatda tqg'ri yqnaltirish san'ati va fanga qyiladigan talablarni qattiq ma'muriy talabsiz belgilangan maqsadning bajarilishini qzida aks ettiradi.

Yuqoridagi sifatlarga qqshimcha qilib, hozirgi zamon menejmenti taraqqiy topgan davlatlardagi 2 ta tavsifini ham keltirish qrinlidir:

1. Menejerlik korpusining faoliyatini iste'molchi talabiga mos keladigan yuqori sifatli mahsulot olishga yqnaltirilganligi (menejmentda marketing yondashuvi).
2. Menejer ishini tashkilot jamoa a'zolarining faravonligini oshirishga yqnaltirilganligi (boshqaruv faoliyatini insonparvarligi).

Pirovard natijada «Menejment» termini yana bitta, aniqrog'i ikkita keng tarqalgan ma'noga ega. U kqproq tqplash ma'nosida, barcha tashkilot menejerlar jamoasini yoki oliy menejerlar korpusini belgilashda ishlatiladi. Bu kabi ma'nolarda «Menejer» sqzi odatda 2 xil faoliyatni: boshqaruvchilar (menejerlar) va ishlab chiqaruvchilar (ishchilar) orasida ma'lum qarama-qarshilik kqzda tutilganda qllaniladi.

Eng avvalo «fanning predmeti nima?» degan savolga quyidagi javobni berish mumkin: Predmet bu fani nima bilan shugullanadi, ushbu sohadagi jarayon va voqealar oqimi qonuniyligini belgilaydi.

Menejment predmeti boshqaruv fani sifatida kqp sonli hodisalarni qamrab oladi. Ularni quyidagi ikkita guruhga birlashtirish mumkin:

1. Nazariy menejment predmeti - bu odamlar orasidagi munosabatni, ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonini qrganishdir. Boshqaruv munosabatlari quyidagilar asosida belgilanadi:

- a) jamiyat hayoti bqyicha: iqtisodiy-ijtimoiy, siyosiy, ma'naviy;
- b) boshqaruv tavsifi bqyicha; shaxslararo, tizimlararo, aralash;
- v) kqrib chiqilayotgan tizimga nisbatan: - tashqi va ichki;
- g) harakat vaqti bilan: vaqtinchalik (qisqa muddatli va doimiy);
- d) hosil bqladigan aloqalar orqali: muntazam, funktsional va aralash;

2. Ikkinchi guruh, avvalambor eslatilganidek, yuqoridagi xqjalik mexanizmining elementlarini qz ichiga oladi, ya'ni qonunlar, vazifalar, tashkiliy tarkiblar, boshqaruv texnikasi va texnologiyasi hamda boshqalar.

Hozirgi zamon menejmenti iqtisodiy taraqqiy topgan davlatlarda (Yaponiya, AQSh, G'arbiy Evropa) qzining katta hajmdagi intilishlarini ijtimoiy izlanishlarga yqnaltirgan, chunki aynan ularda tashkilotni muvaffaqiyatli taraqqiy topish imkonini kqradi.

Menejment - bu shubhasiz boshqaruv fani, chunki bu mavzu ma'lum ob'ektiv iqtisodiy qonunlarga asoslanadi.

Menejment fani - bu boshqaruvchiga tanlovni to'g'ri amalga oshirishni va ishchan qarorni qabul qilishni o'rgatuvchi fandir. Uning asosiy maqsadi bozor munosabatlari sharoitida barcha bo'g'inlarda ishlay oladigan yuqori malakali boshqaruvchilarni tayyorlashdan iborat. Shundan kelib chiqqan holda bu fan quyidagilarni o'rganadi:

- boshqarish nazariyasi va amaliyoti;
- boshqarish ob'ekti va sub'ekti;
- boshqarish tamoyillari va usullari;
- boshqarish madaniyati;
- menejer va uning fazilatlari;
- menejer reytingi;
- boshqarishda kirishuvchanlik va qaror qabul qilish;
- boshqarish funktsiyalari;
- xodimlarni boshqarish;
- ishlab chiqarishni boshqarish;
- samaradorlikni boshqarish;
- o'z-o'zini boshqarish;
- hududiy boshqarish va hokazolar.

Ko'rib turibmizki, bu fanning mazmuni boshqaruv tizimi va boshqaruv ob'ekti orasidagi o'zaro munosabat bo'lib, uning asosiy vazifasi o'quvchilarga boshqaruvning zamonaviy usullarini, rahbarlik san'ati sirlarini o'rgatishdan iborat.

Fanni o'qitish talabalarda boshqarish muammolariga nisbatan qiziqish uyg'otish, amaliy tashkilotchilik faoliyatiga ishtiyoq tug'dirishdan iborat. Chunki hozir boshqarish asoslarini o'rganayotgan talabalar kelgusida boshqarish tizimining xodimlari, kichik va o'rta, katta jamoalarning rahbarlari, korxonalar va firmalar iqtisodiy, sotsial, tashkiliy - texnik faoliyatining turli tomonlarini boshqarish bo'yicha loyihalar, tadbirlar ishlab chiqishga da'vat etilgan mutaxassislar bo'lib etishadilar. Boshqa tomondan boshqaruv kpp hollarda rahbarning qobiliyatiga, uning odamlar bilan ishlay olishiga, shaxsiy tashabbusiga, fahm-farosatiga bog'liqdir. Bularni barchasini boshqaruvda ishlata olish - bu san'atdir.

Boshqaruv san'ati - bu menejerning, rahbarning qobiliyati, ustamonligi, ijodiyotidir. Shunday qilib har qanday ijodiy faoliyat sifatida menejment qzida fan va san'at elementlarini jamul-jam qilgan.

Biz kqrib chiqqan toifalar, tabiiyki, menejmentning barcha tushunchalarini qamrab ololmaydi. Ularga etarli sonda boshqa tushunchalar kiradi. Masalan, qonuniylik, vazifalar, masalalar, maqsadlar, qarorlar, boshqaruv mexanizmi, taktika va strategiya va boshqalar

Boshqarish tizimini takomillashtirish yuzasidan tadbirlar ishlab chiqish ham ularning zimmasiga tushadi.

Boshqarishning sir-asrorlarini ilmiy asosda o'rganish, tahlil qilish maqsadida bu fan quyidagi uslublardan foydalanadi.

Menejment fanining tahlil usullari

Sistemali yondoshuv:

- boshqariluvchi ob'ekt yaxlit tizim tarzida olib qaraladi. Bu yondoshuv turlicha bo'lishi mumkin:
- sistemali - kompleks yondoshuv
- sistemali - funktsional yondoshuv
- sistemali - tarkibiy yondoshuv
- sistemali - kommunikatsion yondoshuv

Kompleksli yondoshuv:

- boshqariluvchi ob'ekt boshqa ob'ektlar bilan o'zaro bog'lanishda va aloqadorlikda qaraladi.

Tarkibiy yondoshuv:

- boshqariluvchi ob'ekt tarkibiy qismlarga bo'lib o'rganiladi.

Vaziyat (situatsiya)li yondoshuv:

- boshqariluvchi ob'ektning konkret sharoitdagi ichki va tashqi vaziyatiga qarab boshqarishning ma'qul uslubi qo'llaniladi.

Integratsion yondoshuv:

- boshqariluvchi ob'ekt yuqoridagi uslublar (vaziyatli, kompleksli, tarkibiy yondoshuvlar)ni birgalikda qo'llash yordamida boshqariladi.

Modellashtirish usuli:

- boshqariluvchi ob'ektni boshqarish bo'yicha turli sxema, grafik va chizmalar, xomaki materiallar tayyorlanadi.

Iqtisodiy-matematik yondoshuv:

- optimal qaror qabul qilish maqsadida matematik uslublar va hisoblash mashinalarini keng miqyosda qo'llash.

Kuzatish usuli:

- boshqariluvchi ob'ekt to'g'risidagi ma'lumotlarni rejali, ilmiy, uyushtirilgan asosda to'plash usuli.

Eksperiment (tajriba) usuli:

- boshqarish jarayonida boshqariluvchi ob'ektga nisbatan namunaviy tajribadan o'tgan usullarni qo'llash.

Sotsiologik kuzatuv usuli:

- boshqarish maqsadida turli anketali so'rovlar, suhbatlar, testlar, infratuzilmaviy tahlillarni o'tkazish.

Ilmiy jihatdan asoslangan boshqarish qayd qilingan usullarning chambarchas ravishda bog'lab olib borilishini taqozo etadi.

Menejment-fani boshqarish to'g'risidagi bilimlar majmuasidir. U ijtimoiy iqtisodiy, sotsial, huquqiy, kibernetika va boshqa fanlar bilan aloqadordir.

Menejment, dastavval iqtisodiy nazariya fani bilan yaqindan bog'liqdir. U iqtisodiy qonunlarni bilib olishga va ularga mos ravishda boshqarish jarayonida iqtisodiy metodlarni qo'llashga, har bir xodimga va jamoaga ta'sir ko'rsatishga asoslanadi. Bir qator iqtisodiy fanlar: makroiqtisodiyot, mikroiqtisodiyot, statistika, istiqbolni belgilash, mehnat iqtisodiyoti kabilar ham menejment fani bilan chambarchas bog'liqdir.

Boshqarish fani bilan yuridik fanlari o'rtasida muayyan munosabatlar mavjuddir. Yuridik fan boshqaruv faoliyati qanday doirada amalga oshirilishi lozimligini, huquqiy normalarni qanday qo'llash hamda xo'jalik yuritish jarayonida boshqaruv organlari, rahbarlar va ayrim kishilarning me'yoriy hujjatlardan, qonunlardan foydalanishini belgilab beradi.

Sotsiologiya, psixologiya va mehnat fiziologiyasi boshqaruv muammolarini ishlab chiqishda juda katta rol o'ynaydi.

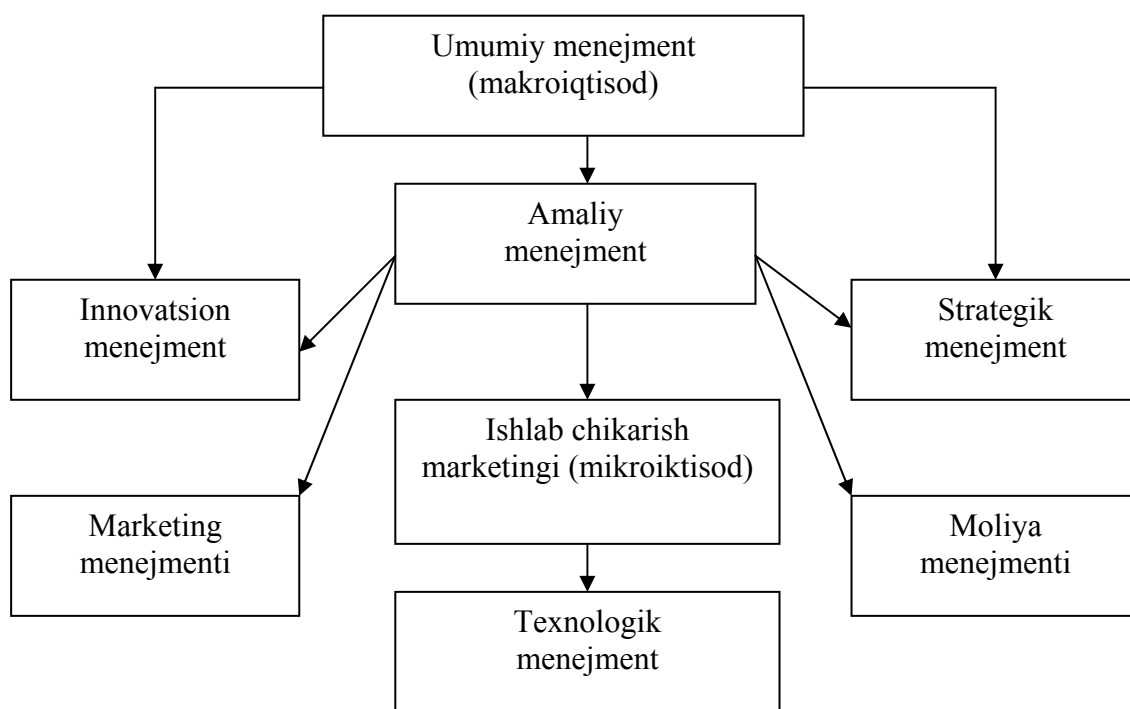
Menejment fani boshqarishning umumiy qonuniyatlarini o'rganuvchi kibernetika fani bilan uzviy bog'langandir. U boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun zarur bo'lgan axborotlarni idrok qilish va qayta ishlash jarayonlarini o'rganadi. Kibernetika yutuqlari:

- boshqaruvdagi axborot tizimini takomillashtirishga;
- boshqarish jarayonini kompyuterlashtirishga;
- avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimini yaratishga keng yo'l ochib beradi.

Qayd qilingan aloqador fanlarni mukammal o'rganish boshqarishning sir-asrorlarini chuqur anglashga va uni samarali qo'llashga imkon beradi.

Menejment turlari va saviyalari. Quyidagi chizma menejment turlarini ikkita belgi asosida aniqlaydi: saviyasi (makro va mikroiqtisodi) va uning xizmat sohasi bilan. Umumiy menejment makroiqtisod uchun tavsifli, ya'ni barcha xqjalik yuritish tizimi uchun taalluqlidir. U qz ichiga uch xil: amaliy, innovatsion va strategik menejmentni oladi. Chizmadan kqrinishicha amaliy menejment barcha boshqaruv sohalariga tarqalgan: Innovatsion menejment (yangilik yaratishni boshqaruvi) va strategik menejment (strategik rejalashtirish) amaliy menejmentni takomillashtirishga yqnaltirilgan boshqaruv faoliyatidan iboratdir.

An'analarga kqra g'arb biznesida menejment uchta sohada: ishlab chiqarish, moliya, sotuvda tqplangan. Chizmada bu qz aksini topgan. Amaliy menejment bqlin malarida ishlab chiqarish (korxonalar, firmalar, korporatsiyalar va boshqalar, bular mikroiqtisod nomi bilan ataladi), moliya va marketing menejmenti (sotuvni boshqarish, tovarlar sotish), ishlab chiqarish menejmenti sqngroq, ishlab chiqarish texnologiyasi yoki texnolog menejment sifatida aniqlashtiriladi.



1.1-chizma. Bir xil shakldagi menejment turlari.

Ishlab chiqarish menejmentida ikki xil faoliyat turi bo'lishi mumkin:

1. Ishlab chiqarishda hozirgi zamon turdagi materiallar, texnika va texnologiyani yaratish, qzlashtirish, ishlatish bqyicha texnik faoliyat.
2. Ishlab chiqarish jarayonlarini tartibga solinishini ta'minlash, harakatlarni tashkil qilish va tqg'ri yqlga solish bqyicha texnik faoliyat.

Texnik faoliyatda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lgan ixtiroshunoslik uchun ilmiy-texnik bilimga ega mu-taxassislariga muhandislik tajribasi kerak bo'ladi. Bu turdagi faoliyatda eng asosiysi texnik g'oyani yaratish-dir. Menejning vazifasi - qobiliyatli odamlarni izlab topish va ular ijodiy mehnat qilishlari uchun qulay sharoit yaratishdir.

Boshqaruv faoliyatida qql ostidagilarni ijobiy harakati hisobiga yaxshi, ijobiy natijalarga erishish rahbarlik qobiliyatidir. Rahbarlik san'atining ma'nosi xizmatchilar faoliyatini tashkil qilish va tqg'ri yqlga boshlashdan iboratdir.

G'arb mutaxassislarining fikricha firma, korxonaning muvaffaqiyatli faoliyatini kaliti - firma boshqaruvini samarali tashkil qilishdadir.

Bu boshqaruv zanjirini quyidagicha bog'lanishlar bilan ifodalash mumkin:

1. Firma boshlig'ining harakati.
2. Ishlovchilar xulqi.
3. Jamoaning ishlab chiqarish faoliyati.
4. Firma ishining natijasi.

Shunday qilib biz kqrib chiqayotgan tizimning asosiy bqq'ini bu rahbarning bilimdonlik harakatidir, ya'ni firma menejerlaridir. Sifatli menejment ishlovchilarda faol munosabatni uyg'otadi, ularning qzaro munosabati esa samarali ishlab chiqarish faoliyatiga aylanadi.

G'arb biznesida ma'lum boshqaruv tizimi ierarxik (darajama-daraja bqysunish) qoidasi asosida qqriladi.

Kqpchilik kompaniyalarda hukmronlikni, huquq va javobgarlikni aniq taqsimlanishi hamda har xil saviyadagi boshqaruvni qzaro bir-biriga bqysunishi qrin olgan. Oliy, qrta va asosiy saviyadagi boshqaruvlar mavjud yakkahokimlik mulkchiligiga ega kompaniyalarda mulk egasi bir vaqtda oliy saviyadagi menejer hisoblanadi, qrta saviyaga funktsional bqlinmalar filial rahbarlari, bqlimlar boshliqlari, asosiy (quyi) saviyaga ega kichik jamoalar va guruhlar rahbarlari kiradi. Har bir boshqaruv saviyasining qziga xos vazifa tarkibi, huquq va majburiyatlari mavjud.

Oliy saviya - prezidet, vitse prezident, direktorlar majlisi, bular kompaniya boshqaruvining eng yuqori pog'onasidir. Ularda maqsad va siyosat shakllanadi, yangi akdiyalar chiqarish, xorijiy filiallar bunyod etish, raqobatchilar bilan bqladigan qzaro munosabatlar, yangi bozorlarni qrganish kabi masalalar hal etiladi. Bular hammasi strategik menejment deb ataladi.

Oliy eshelondagi menejerlar kompaniyaning aktsiyalarini past narxda sotib olishda, qzlarining nafaqalarini rasmiylashtirishda, cygurtalashda, maxsus imtiyozlarga ega. Qrta saviyadagi rahbarlik tezkor rejalarni taraqqiyot toptirish va amalga oshirishga, oliy rahbarlar qabul qilgan qarorlarni amaliyotga qtkazishga javobgardirlar. Qrta bqgin menejerlari rejalarni amalga oshirishda juda keig harakat erkinligiga ega. Masalan, ommaviy axborot vositasidan reklama uchun foydalanishda, mahsulotni sotish uchun qancha xodim yollash kerakligini, qanday yangi dastgoh sotib olish zarurligini ishlab chiqarishni taraqqiyot toptirish masalalari va boshqalar. Bu bqg'inga menejerlar va har xil bqlinmalar boshqaruvchilari kiradi.

Asosiy saviya - bu operatsion menejment saviyasidir. U boshqaruvni quyi darajasi hisoblanadi. Unga ustapar, brigada boshliqlari va boshqa boshqaruvchilar kiradi. Ular ishchi xizmatchilar ishi ustidan bevosita rahbarlik qiladilar. Bu saviyada menejerga asosai qrta bqg'in tayyorlagan tezkor (operativ) rejalarni bajarish bilan shug'ullanadi. Yirik firmalarda, korporatsiyaldrda, aktsionerlik jamoalarida mulk egalari, qoida bqyicha, yollangan menejerlarni boshqaruvni barcha saviyalarida ishlatadi, aktsionerlarning umumiy majlisi va jamoa boshqaruvi qonun chiqaruvchilik huquqiga ega.

Biz kqrib chiqqan an'anaviy ierarxik boshqaruv maqsadga muvofiq boshqaruv tushunchasidan kelib chiqadi. Kqp yillar davomida bu kabi boshqaruv eng samarali deb qarab kelingan.

1.1.2. Menejment fanining tarixiy rivojlanishi

XXI asrning ikkinchi yarmi va XX asr boshida texnika va texnologiyaning takomillashuvi, ishlab chikarishning keskin usishi boshkarishni murakkablashtirib yuboradi va uni maxsus bilimlarni talab etuvchi, faoliyatning maxsus soxasiga aylantirdi. Ushbu muammolarni xal etish uchun boshkaruvchi tajribani umumlashtirish, ishlab chikarish va xodimlarni boshkarishning samarali usullarini izlashga olib keldi. Natijada boshkaruv tugrisida kuyidagi ta'limotni vujudga keltirdi. Shu davrdan boshlab bugunga kadam boshkaruvdagi kuyidagi turt yunalish evolyutsion tarzda rivojlangan va uziningtegishli xissasini kushgan.

1. Ilmiy menejment maktabi (1885-1920), Namoyondalari F.Teylor, T. Emerson va boshkalar
2. Mumtoz yoki ma'muriyat menejment maktabi (1920-1950), namoyondalari A. Fayol, MyuVeber va boshkalar.
3. «Inson munosabatlari» maktabi (1950- yildan hozirgacha) namoyondalari E.Meyo, R. Laykurt va boshkalar.
4. Mikdoriy tizimli yoki zamonaviy menejment maktabi (1950 yildan hozirgacha) namoyondalari G.Saymon, P.Durker, E.Deyl va boshkalar.

Ilmiy menejment kontseptsiyasining asosiy g'oyasi korxonalar tashkilot boshkaruvini takomillashtirish xisobiga mexnat unumdorligini oshirish manbai bulgan goyat samarali va makbul usullarni izlashdan iborat.

Mumtoz menejmentning moxiyati shundan iboratki, ilmiy menejment namoyondalari asosan korxonaning tashkiliy boshkaruvini takomillashtirishga yoki yanada anikroq kilib aytadigan bulsak, ishlab chikarish darajasidagi boshkaruv bilan shugullanadigan bulsa, mumtoz menejment kontseptsiyasi tashkilotga keng kamrovli kelajak nukta nazaridan yondashish yuli bilan undagi umumiy xususiyatlar va konunlarni aniklashga yordam beradi. Maksud boshkarishning universal tamoyillarini yaratish va muvaffakiyatga erishishdir.

Insoniy munosabatlar kontseptsiyasi buyicha korxonadagi mexnat unumdorligining oshishida asosiy omil inson, ya'ni ijtimoiy faoliyat xisoblanadi. Boshkacha kilib aytadigan bulsak, tashkilot ichida inson munosabatini kullab kuvatlovchi tizim shakllantiriladi. Bunda boshkaruv uslubiga va uning mexnat unumdorligi kursatgichlari xamda xodimlarning uz mexnatidan manfaatdorligiga aloxida e'tibor karatiladi.

Bunday sharoitlarda menejerlarning asosiy vazifasi oxir- okibatda korxonaning uz maksadlariga erishishga olib keluvchi personalni boshkarish xamda uni tashkil kilishdir.

Tizimli yoki zamonaviy menejment yunalishi boshka yunalishlarga nisbatan ancha keyin paydo bulgan bulib, zamonaviy menejmentdagi turtda yondashuvni aloxida ajratib kursatadilar: tizimli, vaziyatli, funktsional va mikdoriy.

Shunday kilib, menejment nazariyasi va amaliyoti turli davrlarda uziga xos kurinishlarda shakllangan bulib, hozirgi zamon boshkaruv fanidir. Masalan, 50-60 yillarda boshkaruvning tashkiliy-tarkibi diqqat markazida tkrkan bulsa, 60-70 yillarda strategik rejalashtirish vujudga keldi. 80 yillardan boshlab esa, ilgor garb firmalarida strategik rejalashtirishdan strategik boshqaruvga utildi. Ayniksa,

menejmentning marketing nazariyasi bilan uygunlashuvi bozor boshkaruvi kontseptsiyasining vujudga kelishga asos buladi. Xozirgi davrda boshkaruv nazariyasi va amaliyotida sodir bulayotgan uzgarishlar «Tinch boshkarish inkilobi» deb atalmokda.

Xorijiy olimlar tomonidan taklif etilgan kontseptsiyalarni taxlil kiladigan bulsak, shuni takidlash joizki, ularni Uzbekistondagi bozor iktisodiyotning shakllanish amaliyotida kullash uziga xos iktisodiyotni boshkarishni rivojlantirish strategiyasini ishlab chikishga yordam beradi.

1.1.3. O'zbekistonda menejment paydo bo'lishi

O'zbeklarni milliy madaniyat tarixini, uning kadriyatlarini va turli xujalik vaziyatlarida insonlarning fe'l-atvori, muomala tarzini yaxshi bilish malakali mutaxasislarni kasbga tayyorlash va tarbiyalash imkonini beradi. Milliy madaniyatning uziga xos xususiyatlarini bilmasdan, ayniksa, kushma korxonalar tizimida murakkab va kompleks vazifalarni yuksak professional darajada xal kilib bulmaydi.

O'zbekistonda boshqarish ta'limotini paydo bo'lishi

- | | | | |
|----|--------------------------------------|--|---|
| 1. | Ilmiy menejment
570-632
yillar | Payg'ambarimiz
Muhammad
Sollalohu Alayhi
Vassalam | <ul style="list-style-type: none">• Boshqaruvning diniy ta'limotga asoslangan nazariy printsiptini yaratdi.• Ijtimoiy-siyosiy, iqtisodiy muvofiqlashtirishga intilishlar orqali boshqarish san'atini mukammal egallashga xizmat qiluvchi ta'limotlar (Qur'oni Karim, hadislar)ning tizimini yaratdi.• O'z davrini siyosiy-g'oyaviy shart-sharoitlarini yaxshi tushungan, xalqlar va elatlarni islom ta'limotlari asosida diniy, siyosiy, g'oyaviy jihatdan birlashtirish yo'lida yagona - payg'ambardir.• Boshqarishning murakkab, chigal voqea-hodisalarni, ijtimoiy hayotni biron qolipga solish, uni nazorat qilish uchun shariat qonunlarining turkumlariga asos soldi va h.k. |
| | 1340-1400
yillar | Amir Temur | <ul style="list-style-type: none">• Mamlakatni idora qilish va saltanatni boshqarish uslubi, strategiyasi va taktikasini joriy qiladi.• XIV-XV asrlar voqealari va ijtimoiy hayotni o'zida aks ettirgan qimmatli asar Temur tuzuklarini yaratdi. Mazkur asarda bayon etilgan boshqarish yo'l-yo'riqlari, qonun-qoidalari, pand-nasihatlari O'zbekiston mustaqilligini mustahkamlash yo'lida xizmat qilmoqda.• Kuchli davlatni barpo etish, davlat hokimiyatining qaysi ijtimoiy toifalarga tayanishi, mansabdor shaxslarning ularning sifatlariga ko'ra tanlash va vazifalarga tayinlash borasida amaliy jihatdan mukammal bo'lgan ta'limotni yaratdi. |

1404-1499 yillar	Ulug'bek Muhammad Tarag'ay	<ul style="list-style-type: none"> • Buyuk davlat arbobi, dunyoviy bilimlarning sohibi bo'lgan Sohibqiron markazlashgan davlatni barpo etishi orqali o'rta asrlarda buyuk shaxslar etishib chiqishi uchun moddiy, siyosiy, g'oyaviy zaminni yaratdi. • 39 yillik sultonlik davrida: • Fanning juda ko'p sohalari, xususan matematika, falakiyot, musiqashunoslik, tarix va boshqarish ilmlari bo'yicha zabardast olim, madaniyatning ulkan homiysi sifatida tanildi. • Uning ilmiy merosi, u ta' sis etgan merosi, u ta' sis etgan va rahnamolik qilgan Samarqandmunajjimlik maktabi, uning ko'p yillik izlanishlarining asosiy mahsuli bo'lmiy «Ziji jadidi Ko'ragoniy» («Ulug'bek Ko'ragoniyning astronomik jadvali») asari bilan tarixda izini qoldirdi.
1450-1501 yillar	Alisher Navoiy	<ul style="list-style-type: none"> • Siyosiy davlatni idora qilish usullari, tartib-qoidalari bilan bog'liq bo'lgan xilma-xil muammolari bo'yicha o'z qarashlariga ega bo'lgan siyosiy arbob. • Davlat ishlarini boshqarish, muzokaralar olib borish, mamlakat tinchligi va obodligi uchun kurashgan. • «Vaqfiya», «Ixlosiya», «Saddi Iskandariy», «Tarixi mulki Ajam» kabi asarlarida adolatli boshqarishning sir-sanoatlari haqidagi ta'limotni yaratgan. • Eng oddiy siyosiy masalalardan (adolatli shohni tanlash, tarbiyalash, davlat nazorati kabi) to eng murakkab masalalar sanalmish davlatlararo munosabat, urushlar masalasi, davlatni idora etishda shoh, omma va fanning roli kabi maslalarni amaliyotga tadbiq qilgan.
1490-1530 yillar	Zahiriddin Muhammad Bobur	<ul style="list-style-type: none"> • Buyuk Boburiylar saltanatini tuzib, o'zaro urushlar, mayda xonliklarga barham berdi, markazlashgan davlat boshqaruviga asos soldi. • Mashhur «Boburnoma» asarini yaratdi. U o'z asarida boshqarishga oid bo'lgan printsiplar, xususan odillik va tadbirkorlik, jasurlik va mohirlik, iste'dod va ma'rifat

masalalarini yoritdi.

- Boburiylar (Jahongirshoh) tomonidan davlatni idora qilishning 12 moddadan iborat dasturi yaratilgan.
- Boburiylar tomonidan ma'muriy boshqaruv sohasini isloh etish, xazina masalalari borasida – kurruriya (viloyat va tuman hokimlari) deb ataladigan hukumat amaldorligi mansabi joriy etildi va h.k.

O'zbekistonda menejmentning nazariy asoslari va uning asosiy tamoyillari XIII-XIV asrlarga kelib Amir Temur hukumronligi davridanoq shakllana boshlagan. Amir Temur «Temur tuzuklari» asarida, qanday qilib hokimiyatni qo'lga kiritgani, siyosiy va harbiy faoliyati haqidagi sirlar, uni boshqarish san'ati, shu bilan birga istilochilikka qanday rahbarlik qilganini o'zi izohlab bergan.

«Temur tuzuklari» jahonga mashhur asar. Uning qo'l yozma nusxalari dunyoning deyarlik barcha mamlakatlari (Hindiston, Eron, Angliya, Daniya, Frantsiya, Rusiya, Germaniya, Armaniston, O'zbekiston va boshqalar)ning kutubxonalarida mavjud. Asar ikki qismdan iborat.

Birinchi qism Amir Temurning o'z davlatini barpo etish va uni har jihatdan mustahkamlash, mukammal qurollangan qudratli qo'shin tuzish borasida tatbiq etgan tuzuklari va rejalaridan iborat bo'lib, hatto qo'shinning jangovor saflanish tartibi ham maxsus jadvallar orqali ko'rsatib berilgan.

Asarning o'n uch qism (kengash)dan iborat ikkinchi qismida esa xizmat sohibqironning kuchli feodal davlatni barpo etish, qo'shin tuzish va dushman lashkarini sindirish yuzasidan tuzgan kengashlari va amalga oshirgan ishlari o'z ifodasini topgan.

Amir Temur zukko, tajribali va siyosatdon davlat arbobi edi. U o'zi tuzmoqchi bo'lgan davlatning markaziy apparati va mahalliy hokimiyatning qanday, qaysi ijtimoiy toifalarga tayanishi, mansabdor shaxslar va ularning sifatleri hamda burch va vazifalarini oldindan belgilab bergan.

«Tuzuklar» muallifining fikricha, har bir sohibi toj davlat va jamiyatni ma'lum ijtimoiy-siyosiy guruhga tayangan holda boshqarishi lozim. Hazrat Amir Temur, «Tuzuklar»da ma'lum qilishicha, o'z faoliyatida qo'yidagi 12 ijtimoiy-siyosiy guruhga tayanib ish olib borgan¹:

1. Hazrat Payg'abarimiz Muhammad Sallolohu Alayhissalomning aziz va mukarram avlodi bo'lmish sayidlar, ulamo va shayxlar;
2. Hayotning achchiq-chuchugini totgan bilimdon kishilar;
3. Duoguy taqvodorlar;
4. Amirilar, sarhanglar, sipohsolollar, ya'ni lashkar va qo'shin boshliqlari;
5. Sipoh bilan raiyat, ya'ni qora xalq;
6. Saltanat ishlari, uning siru-asrorini bilgan, kengasha bo'ladigan dono va

¹ 1. Qarang: Temur tuzuklari. T., G'. Gulom nomidagi Adabiyot va san'at nashriyoti. 1996, 10-11 betlar.

ishonchli kishilar;

7. Vazirlar, sarkitob va devon bitiqdari;
8. Hakimlar, tabiblar, munajjimlar va muhandislar;
9. Hadis olimlari va roviylar, ya'ni rivoyat aytuvchilar (tarix shunoslar).
10. So'fiy va oriflar;
11. Hunar va san'at ahli, ya'ni kosiblar va san'atkorlar;
12. Har turli mamlakatlardan kelgan sayyoh va tijorat ahli. Ular bilan so'zlashib, mamlakatlaridagi ijtimoiy-siyosiy ahvoldan voqif bo'lib turish mumkin bo'lgan.

Davlatni idora qilishda vazirlar, amirlar va viloyatlarda o'tirgan noiblarning roli benihoya katta bo'lgan. Shuning uchun ham Amir Temur ularni tanlash va vazifalarga tayinlash ishiga a'lohida ahamiyat bergan. Ular sohibqironning fikricha sadoqatli, ahloqiy pok, adolatpesha:, tinchliksevar va tashabbuskor odamlar bo'lishi kerak. «Tuzuklar» muallifining fikriga ko'ra, masalan, vazirlar to'rt sifatga ega bo'lishlari shart:

1. Asillik, toza nasllik va ulug'vorlik;
2. Aqlu farosatli;
3. Sipoh bilan raiyat ahvolidan boxabarlik va ularga g'amxo'rlik ko'rsatish, ular bilan yaxshi muomalada bo'lish;
4. Sabru bardoshlilik, muloyimlik.

«Tuzuklar»da keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra Amir Temur o'z davlatini, bir uchi Chinu Mochin va ikkinchi uchi Shom hududida bo'lgan ulkan mamlakatni bor-yo'g'i etti nafar vazir yordamida boshqargan.

Vazirlar va ularning vazifalari

№	Vazirlar	Vazirlarning vazifasi
1	2	3
1.	Mamlakat va raiyat vaziri	<ul style="list-style-type: none"> • Bu vazir el-yurtning muhim ishlarini, kunda chiqib turadigan muammolarni, raiyat ahvolini, olingan hosil, daromadning miqdori, oliq-soliq, davlat xarajatlari, el-yurtning obodonchiligi va aholining farovonligi qay darajada ekanligidan oliy hukmdorni xabardor qilib turgan
2.	Soliq vaziri	<ul style="list-style-type: none"> • Sipohiyarning maosh va tanholarini boshqargan, uning qiyinchilik va parishonlikka tushib qolmasligining chora-tadbirlarini ko'rgan, sipoh ahvolidan doimo podshohni ogoh etib turgan.
3.	Mol-mulk, daromad, xarajatlar vaziri	<ul style="list-style-type: none"> • Turli sabablarga ko'ra egasiz qolib ketgan er-suv va mol-mulkni boshqargan, zakot va boj yig'imiga mutasaddiylik qilgan.
4.	Sarkori hissa va saltanat ishlarini yurituvchi vazir	<ul style="list-style-type: none"> • Podshohga qarashli er-suv va mol-mulk, shuningdek davlat muassasalarining faoliyatini nazorat qilib turgan.
5.	Qozi kalon	<ul style="list-style-type: none"> • Adliya muassasalarini boshqargan
6.	Jalol ul-islom	<ul style="list-style-type: none"> • Podshohning favqulodda huquqlarga ega bo'lgan nazoratchisi.
7.	Vaziri devoni insho	<ul style="list-style-type: none"> • Turli mamlakatlar bilan olib boriladigan yozishmalar devonining boshlig'i.

El - yurtning obodonligi, saltanatning ustuvorligi ko'p jihatdan mana shu vazirlarga bog'liq bo'lgan. Boshqaruv tizimining shu tariqa oqilona tashkil etilishi uning negizida inson manfaatlari yotganligi, davlat siyosatining boshqaruvga ijobiy ta'siri dunyoda buyuk davlat paydo bo'lishi bilan yakunlandi. Bu markazlashgan buyuk, iqtisodiy barkamol, siyosiy barqaror davlatning shakllanishiga olib kelgan boshqaruv nazariyasi faqat shu davlatdagina emas, balki boshqa o'lkalarda ham davlatni ilmiy boshqarish nazariyasi sifatida qo'llanila boshlandi.

Hozirgi menejment fanida ta'kidlangan boshqarishning iqtisodiy, insoniy, oqilona va samarali shaklini yaratish bo'yicha harakatlar Amir Temurning «Temur tuzuklari»da o'z aksini topib hozirgacha ham o'zining qimmatini yo'qotmagan. Aksincha, bugungi mustaqil O'zbekistonning iqtisodiy va siyosiy mustaqilligi gurkirab rivojlanayotgan paytda ham boshqarishni tashkil qilishda muhim dastur amal sifatida qo'llanilmoqda.

Tayanch iboralar

<ul style="list-style-type: none">• Mutaxassis• Menejment• Menejmentni uzlashtirish• Menejment maxorati• Menejment ilmi• Boshqaruv• Ishbilarmonlik• Inson• Bilim• Insonlarni boshkarish• Zamonaviy menejment• Menejment nazorati	<ul style="list-style-type: none">• Mehnat unumdorligi• Bozor infratuzilmasi• Menejment jarayoni• Boshkaruv operatsiyalari• Axborot• Rag'batlantirish• Biznes-reja• Menejment vazifasi• Iktisodiy tarmok tarkibi• Ishlab chikarish soxasi• Marketing
---	--

O'z-o'zini tekshirish uchun savollar

1. Mutaxassislikning menejmentini uzlashtirishdan maksadi nima?
2. Mutaxassis bulishda menejmentni uzlashtirishdagi ma'lumoti nimalardan iborat?
3. Menejment tushunchasi nima va talkinlarini izoxlab bering?
4. Menejment insonlarni boshkarishda kandy imkoniyatlarga ega bo'lishi kerak?
5. Respublikada zamonaviy menejment kandy axvolda?
6. Menejment nazariyasi nima va uning boskichlari?
7. Menejment jarayoni kandy amalga oshiriladi?
8. O'zbekistonda menejmentni paydo bo'lish tarixi.

I.2-mavzu. Boshqaruv funktsiyalari

1.2.1. Boshqaruvning asosiy funktsiyalari

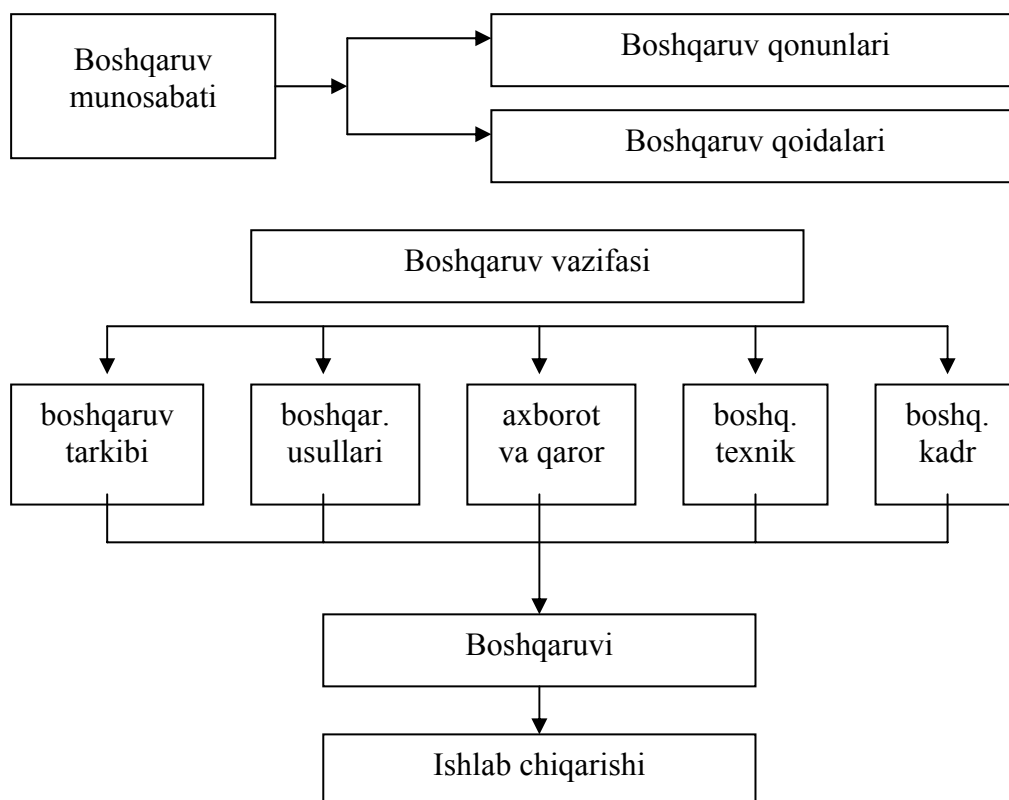
Boshqaruv - bu tashkilotning qz oldiga qqygan maqsadiga erishishi uchun yqnaltilgan jarayondir. Bu boshqaruv faoliyati harakatining ketma-ket bajarish jarayoni bqlib, firmaning bir qator ishlab chiqarish va ijtimoiy masalalarini echish va ularni amalga oshirish uchun zarur. Bu harakat boshqaruv vazifalarini bajarish deb ataladi.

«Funktsiya» sqzi lotin tilidan kelib chiqqan bqlib, bajarish, vazifa, faoliyat, majburiyat ma'nosini bildiradi.

Boshqaruv vazifalari - bu biror ob'ektga rahbarlik qilish uchun zarur bqlgan faoliyat turi deb tushuniladi.

Boshqaruv vazifalari qzining tarkibi bilan boshqaruv texnologiyasini bunyod etadi. Boshqaruv vazifasining ma'nosiga ikkita element kiradi: u avvalgi tizimida nima qilinayotganini belgilasa, sqngra qanday kilib savoliga javob berishni bildiradi. Ilmiy menejmentning toifaviy tqplamida vazifalarga markaziy qrin beriladi. Bu quyidagi 3.1-chizmada yaxshi namoyon bqladi.

Menejerlar mehnatining vazifaviy taqsimlanishi ilmiy menejment maktabida yaratilgan. Uning asoschisi frantsuz olimi A.Fayoldir. U menejmentning 5 ta etaklovchi qoidasini ajratib kqrsatadi: oldindan kqrish, tashkilot, buyruq berish faoliyati, muvofiqlashtirish va nazorat qilish. Bir vaqtda A.Fayol barcha vazifalarni oltita guruhga taqsimladi: 1) ishlab chiqarish, 2) moliya, 3) nazorat, 4) hisob-kitob, 5) ma'muriyat, 6) texnika xavfsizligi.

Boshqaruv vazifalari

Menejmentni taraqqiy qilishda boshqaruv vazifasida boshqa vazifa r-qyxatlari paydo bo'ldi. Bularga quyidagi boshqaruv faoliyat turlari kiradi: masalalarni echish, aloqa yo'llari, baholash va boshqalar.

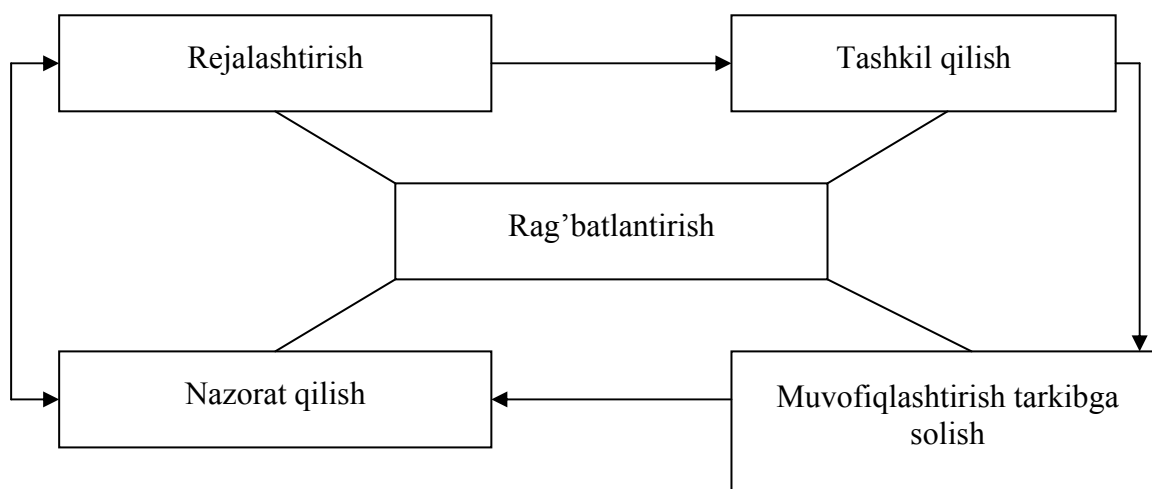
G'arb menejmentining zamonaviy nazariyasida boshqaruv vazifalarini taqsimlash turkumlarida ikkita yondashuv mavjud:

Birinchi yondashuv: boshqaruvni umumiy, universal vazifalarini ajratib ko'rsatish. Ular har qanday tashkilotda boshqaruv jarayonini mazmunini izhor etadi va sub'ekt boshqaruvi uni xususiyatga bog'liq emas. Bu guruh vazifalariga quyidagilar kiradi:

- rejalashtirish;
- tashkil qilish;
- muvofiqlashtirilgan va tarkibga solish;
- nazorat;
- rag'batlantirish.

Bu boshqaruv vazifalarini amalga oshirish tarkibini quyidagi 2.2-chizmada ko'rish mumkin.

Boshqaruv vazifalarini amalga oshirish



Ko'rib turibmizki, rag'batlantirish vazifasi boshqa vazifalardan ustun bqlib turibdi.

Boshqarishning asosiy funksiyalari

Rejalashtirish

- boshqarishning asosiy va dastlabki funksiyasidir. Har qanday boshqarish reja tuzishdan boshlanadi.

Bu rejada:

- boshqaruv maqsadlari va vazifalari, ularni realizatsiya qilish muddatlari belgilanadi;

- vazifalarni amalga oshirish usullari ishlab chiqiladi;

- xalq xo'jaligi bo'g'inarining o'zaro aloqalari o'rnatiladi;

Rejalashtirishning umumiylik xususiyati shundaki, bunda har bir boshqaruv xodimi o'zining shaxsiy ishini rejalashtiradi, o'z ish joyining faoliyati ko'rsatkichlarini ishlab chiqadi, rejalarni qanday bajarayotganini nazorat qilishni uyushtiradi.

Tashkil qilish

- Bu funktsiya boshqaruv ob'ekti doirasida barcha boshqariluvchi va boshqaruvchi jarayonlarning uyushqoqligini ta'minlaydi. Shu nuqtai nazardan tashkil qilish ichki va tashqi shart-sharoitlarning o'zgarib turishiga qarab amaldagi tizim tarkibini takomillashtirish yoki yangisini tuzish demak dir. Bu funktsiya joriy va strategik rejalarning ijrosini ta'minlash bo'yicha birinchi qadamdir.

Muvofiqlashtirish va tartibga solish

- Rejalashtirish boshqarishning strategiyasi hisoblansa, muvofiqlashtirish boshqarishning taktik maqsadlarini hal qilib beradi. Bu funktsiyaning asosiy vazifasi oqilona aloqalar o'rnatish yo'li bilan boshqariladigan tizimning turi qismlari o'rtasida kelishib ish olib borishni ta'minlashdir.

Muvofiqlashtirish mablag'larni tejash maqsadida boshqaruvdagi paralelizm va bir-birini takrorlashni bartaraf qilish imkonini beradi. Bundan tashqari, u turli tarmoqlar o'rtasida resurslarni taqsimlash yo'li bilan nisbat va mutanosiblikni, ishlab chiqarish bilan iste'mol o'rtasidagi munosabatni o'rnatadi.

- Tartibga solish muvofiqlashtirishning davomi bo'lib, u sodir bo'lib turadigan og'ishlarni bartaraf qilish yo'li bilan ishlab chiqarish jarayonlarini amalga oshirishni maqsad qilib qo'yadi. Uning yordami bilan vujudga kelishi ehtimol tutilgan og'ishlarning oldi olinadi.

Nazorat

- Bu funktsiyaning maqsadi "tutib olish", "aybini ochish", "ilintirish" emas, balki boshqaruv ob'ekti tida sodir bo'layotgan jarayonlarni hisobga olish, tekshirish, tahlil qilish va ma'lum tartibda shu ob'ekt faoliyatini o'z vaqtida sozlab turishdir. Nazorat o'rnatilgan me'yoriy hujjatlardan, reja lardan og'ishlarni, ularning joyi, vaqti, sababi va xususiyatlarini aniqlash imkonini beradi.
- Ta'sirchan nazoratni tashkil qilish har bir rahbarning funktsional ishidir. Muntazam nazorat yo'q joyda yuksak pirovard natijalarga erishib bo'lmaydi.

Ikkinchi yondashuv: menejmenti vazifalarni turkumlanishi boshqaruv ob'ektini xususiyatini baholashga asoslanadi. Bu holda ishlab chiqarish boshqaruvida butun bir tizimning aniq vazifalari ajratib kqrsatiladi.

Masalan, zamonaviy g'arbiy firma (korporatsiya) 20-25 dan kam bqlmagan (ba'zida 40 gacha) ichki va tashqi ishlab chiqarish vazifasiga ega. Ular quyidagilar:

1. Asosiy ishlab chiqarishni boshqaruvi.
2. g'rdamchi ishlab chiqarishni boshqaruvi.
3. Xizmatga ishlab chiqarishni boshqaruvi.
4. Marketing boshqaruvi.
5. Moliya boshqaruvi.
6. Sifat boshqaruvi.
7. Mehyaat boshqaruvi.
8. Yangiliklar kiritish boshqaruvi.
9. Xodimlar boshqaruvi va boshqalar.

Boshqarish faoliyatining turlariga ko'ra, funktsiyalar quyidagicha bo'ladi:

◆ **boshqarishning iqtisodiy funktsiyalari**, ya'ni:

- *mablag'larning doiraviy oborotini amalga oshirish;*
- *mahsulot ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish;*
- *marketing xizmatini uyushtirish;*
- *foyda olishni ta'minlash va h.k.*

◆ **boshqarishning sotsial funktsiyalari**, ya'ni:

- *mehnat sharoitini yaxshilash,*
- *xodimlarning uy-joyga ehtiyojini, sotsial madaniy-ma'naviy ehtiyojlarni qondirish;*
- *moddiy rag'batlantirishni ta'minlash;*
- *ijtimoiy himoyani ta'minlash va h.k.*

◆ **boshqarishning ma'naviy - ma'rifiy funktsiyalari**, ya'ni:

- *xodimlarni insoniylik, yaxshilik, mehr-shafqatli va o'zaro munosabatlarda sabr-toqatli bo'lish ruhida tarbiyalash;*
- *xodimlarni Vatanga muhabbat, insonparvarlik ruhida tarbiyalash, halollikni, adolat tuyg'usini, bilim va ma'rifatga intilishni tarbiyalashga xizmat qilish va h.k.*

◆ **boshqarishning tashkiliy funktsiyalari**, ya'ni:

- *ishlab chiqarishni tashkil qilish;*
- *o'zaro aloqalarni o'rnatish va muvofiqlashtirish;*
- *barcha bo'g'in va bo'limlar o'rtasida vazifalar taqsimoti, huquq berish va boshqarish apparati xodimlari o'rtasida mas'uliyatlarni belgilash;*
- *boshqarishning aniq uslubini tanlash va qaror qabul qilishda ish tartibi izchilligi, axborotlar oqimini tashkil qilish va h.k.*

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

1.2.2. Boshqaruvda rejalashtirishning roli

Tashkilotlarda (korxonalar, firmalarda) boshqaruv jarayonining birinchi zanjiri bo'lib rejalashtirish vazifasi turadi. Bu firmaning menejer korpusining ishi bo'lib, firmaning maqsadlarini aniqlash, ularga erishishning yqli va vositasi bilan bog'liqdir.

Rejalashtirish vazifalari quyidagi uchta savolga javob berishi kerak:

1) hozirgi vaqtda bizning axvolimiz qanday? Tashkilotni shunday muhim sohalarida - moliya, ishlab chiqarish, marketing kabilarni kuchli va zaif tomonlari taxlil qilinadi. Bu tahlil firmaning real imkoniyatlarini aniqlash uchun kerak bo'ladi.

2) biz qaysi yqldan yurmoqchimiz? Qqshimcha ravishda boshqa ichki muhit omillaridan taxlil qilinadi: iqtisodiy sharoitlar, texnologiya saviyasi, tashkilotdagi ijtimoiy va madaniy qzgarishlar. Tashqi muhitning ijobiy yoki salbiy ta'sir kqrsatishiga baho beradilar: raqobat sharti, qonunlar, siyosiy axvol va boshqalar. Natijada rahbariyat qanday maqsadni kqzlashni va unga erishishga nimalar halaqit berishini aniqlaydi.

3) buni biz qanday qilib bajaramiz? Menejment umumiy va aniq doirada ishlovchilar qqqilgan masalani echish uchun nimalar qilishi kerakligini aniqlaydi. Rejalashtirish kengroq kqrilmog'i kerak. Bu usul yordamida rahbariyat barcha tashkilot a'zolari harakatlarini yagona yqnalishga, uning umumiy maqsadiga erishishiga safarbar qiladi.

Rejalashtirish jarayoni bir necha bosqichlardan tashkil topgan:

1. Tashkilotning bosh maqsadi, ya'ni firmaning (korporatsiyaning) hayot kechirishdan maqsadi aniqlanadi. Bu kabi maqsad tashkilotni xususiyati bilan bog'liq. Masalan: IBM korporatsiyasining maqsadi - hisoblash apparatini etkazib berishdan iborat, bankning maqsadi - firmalarni kredit bilan ta'minlashdan iborat.

2. Tashkilotning faoliyatini aniklash. Bu jarayon bir vaqtda menejmentning barcha saviyalarida qzaro muvofiqlashtirilib amalga oshiriladi. Yuqori saviyada bu masala odatda tovar xizmatining ahamiyatini va sifatini aniqlaydi, quyi savollarda esa bular aniq masalalar, aniq raqamlar bilan ish olib boriladi, qanday detallar partiyasini, raqamlar davrida, qanday korxonada ishlab chiqarish.

3. Bajariladigan ishlar rejasini quyidagi masalalar bqyicha tuzib chiqish. Bunga echiladigan masalaning samarali ekanligini aniqlovchi standartlar ishlab chiqish kiradi.

4. Rejalarning boshqarilishini aniq qoida va mulohazalarini ishlab chiqish. Mulohaza deganda, qqqilgan masalani echishda ketma-ket bajarshgadigan harakatlar tushiniladi. Qoidalar, maxsus va aniq kqrsatmalar u yoki bu ishni bajarish yoki bajarmaslikka xizmat qiladi.

Rejalashtirishning vazifalarini menejmentdagi kqrib chiqilgan tavsiflarini quyidagi rejalashtirish jarayoni chizmasida kqrish mumkin (3.3-chizma).

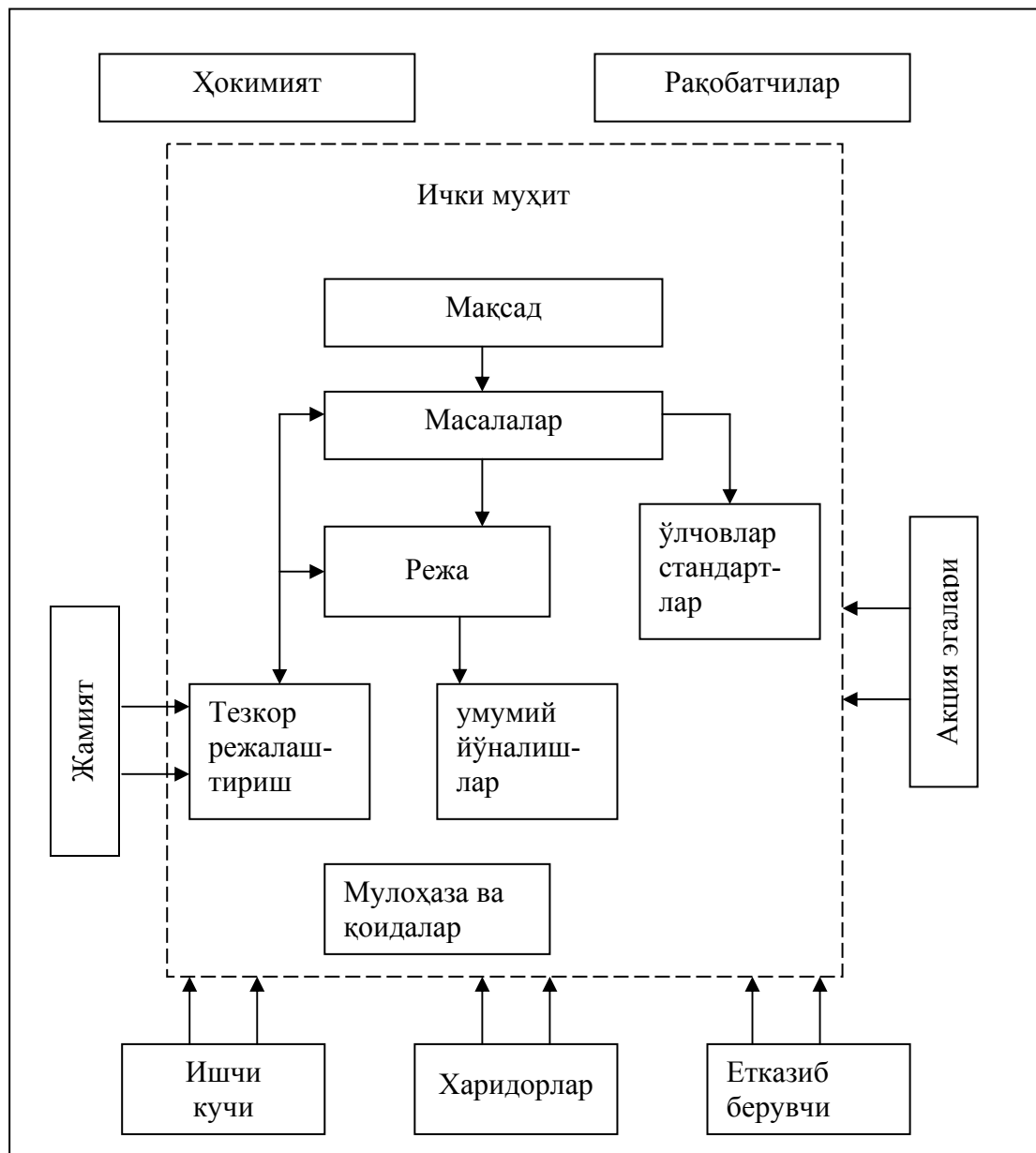
Tashkilotning ichki muhiti tqgri burchakli tqrtburchak shaklida kqrsatilgan, ular doirasida esa, rejalashtirish amalga oshiriladi (vertikal bqyicha

qarang). Tashqi tqruburchakda esa tashqi muhitning shartlari tashkilot faoliyatiga, shu jumladan rejalashtirish vazifasiga ham qanday ta'sir kqrsatishi keltirilgan. Bu bir tomondan shunday ta'sir kqrsatuvchi omillar yig'imiki - jamiyat, hokimiyat, raqobatchi - boshqa tomondan firmaning aniq faoliyatini qanday darajada bog'liqligini bildiruvchi omillardir.

2.3-chizma

Rejalashtirish jarayoni

Tashqi muhit



Chizmaning ikki tqruburchagida chap va qng tomonda ikkita kqrsatgich keltirilgan, ularga alohida tqxtalib qtish zarur bqladi. Ungdagi kqrsatgich - qlchovlar va standartlarni kqrib chiqamiz. Ushbu kqrsatgichni belgilovchi tqruburchak birinchi navbatda masalalarni ishlab chiqish bosqichi bilan va bevosita rejani tuzish bilan bog'liqdir. Qlchovlar ishlab chiqarish maqsadini aniqlaydi va bir vaqtda unga erishishni muvaffaqiyatligini kqrsatgichi bqlib xizmat qiladi, hamda korxonaning aloxida bqlinmalarini yoki alohida firmalarini faoliyatini muvofiqlashtirishga

kqmaklashadi. Har bir alohida bqlinma uchun firmaning reja doiralari aniq rejalar ishlab chiqish jarayonida ma'lum kqrsatgichlarni belgilaydi, (me'yorlar, standartlar). Bu kqrsatgichlarga son va qiymat qlchovi qrnatiladi.

Ularg qyidagilar kiradi:

1. Ishlab chiqariladigan mahsulotlarning turi va hajmi.
2. Mahsulotni ishlab chiqarish uchun birlamchi resurslar.
3. Qiymat kqrsatgichlar tizimi, standart ishlab chiqarish harakatlari, har xil turdagi xarajatlar sistemasi, maosh xarajatlari va boshqalar.

Bu kqrsatgichlar tizimi tashkilotni har xil bqlinmalari uchun cheklanishlar tizimi degan nom olgan.

Hozirgi vaqtda G'arb biznesida boshqa yondashuv keng tarqalgan ya'ni har bir ishlab chiqarish bqlinmasi uchun yagona kqrsatgich - foyda belgilangan. Bu yondashuv katta korporatsiya uchun xarakterli bqlib, ular qz ichiga keng doiradagi ishlab chiqarishni oladi (firmalar, korxonalar). Ba'zida ular qzaro bir-biri bilan bog'liq ham bqlmaydilar. Bqlinmalar orasida hisob-kitoblar bozor yoki ichki narx bilan olib boriladi.

Bqlinmalar zaruriy materiallarni tashqi etkazib beruvchilardan sotib oladilar.

Chizmani tahlilini tugatar ekanmiz, bir necha sqzni chapda ichki tqrtdurchakdagi - operativ rejalash haqida aytish zarur. Ingliz tilida bu tushuncha sqz birlashmalari bilan ifodalangan reaktiv rejalashtirishdir. (reactive planning). Chizmadan kqrinib turibdiki, u rejalashtirish jarayonining hamma joyida bqlishi mumkin va bu jarayon operativ (tezkor) aralashmani bildiradi, agar ichki va tashqi sharoitlar kutilmaganida birdaniga qzgarsa.

Rejalashtirish tashkilotda ikki turga bqlinadi: istiqloq rejalashtirilishi (biznes reja) va joriy rejalashtirish. Biz yuqorida kqrib chiqqan chizma har ikkala tur uchun umumiy bqlgan tavsifni aks ettiradi. Ammo ularning har biri katta sondagi qziga mos xususiyatlarga ega. Bu ayniqsa kelajaqdagi rejalashtirilishiga tegishli. Darslikning ushbu qismida biz joriy rejalashtirish tavsifiga uchta uncha katta bqlmagan qqshimcha kiritish bilan cheklanamiz.

Joriy rejalashtirish jarayoni ma'muriyat yoki aktsiya egalari majlisi istiqloq rejasi variantlarini ma'qullangandan keyin boshlanadi. Uning asosida har bir ishlab chiqarish bqlinmasi uchun topshiriqlar taqsimlanadi. Ishlab chiqarish direktori uch oylik rejalarini, mahsulotni ishga tushirish va ishga tayyorlab chiqarish grafigini hisoblab chiqadi. Hisoblar EHM matematik va modellashtirish usullari yordamida bajariladi. Ishlab chiqarish bqlinmalari reja-topshiriqlarni firmaning axborot-hisoblash markazidan oladi. Xuddi shu elektron-hisoblash tizimi mahsulotni ishlab chiqarishga kiritish va tayyorlab chiqarish grafigini tayyorlaydi.

Joriy (operativ) rejalashtirish kuchga kiradi, u ham asosan axborot-hisoblash markazida bajariladi. U grafiklarni aniqlashtiribgina qolmay, balki ishchi kuchini tartibga solishga, moliya va moddiy-texnika ta'minotiga ham tarqaladi.

1.2.3. Biznes-reja tushunchasi

Biznes-reja-bu shunday xujjatki, firmaning unda o'z ishini qanday boshlashi, qanday ishlab chiqarishini samarali yurgizish va tovarni bozorga olib chiqishi, qanday texnologiyani qo'llashi, qachon dastlabki daromad olishi, tavakkalchilik (risk) ni kamaytirishi, sarf-xarajat darajasi va foyda olishi, raqobat kurashida yutib chiqish kabi ko'rsatkichlarning loyihasi o'z aksini topadi.

Beznese-reja korxonona (firma)ning rivojlanish strategiyasini belgilab beradigan asosiy hujjatlardan biridir. Shu bilan birga firma taraqqiyotining umumiy kontsepsiyasiga asoslanadi, strategiyaning iqtisodiy va moliyaviy jihatlarini birmuncha batafsil bayon etadi, aniq-tayin chora-tadbirlarni texnik iqtisodiy jihatdan asoslab beradi.

Boshqacha qilib aytganda, biznes-reja tadbirkor uchun go'yo bir ish quolidir, aniqrog'i, kompasdir. U firmaning ish jarayonini tasvirlab, firma rahbarlarining o'z maqsadlariga qay tariqa erishishlarini, birinchi galda ishning daromaddorligini qay tariqa oshirish mumkinligini ko'rsatib beradi. Yaxshi ishlab chiqilgan biznes-reja firmaga:

- *o'sib borishga*
- *bozorda yangi mavqelarni qo'lga kiritishga;*
- *o'z taraqqiyotining istiqbollari belgilab olishga;*
- *yangi tovarlar ishlab chiqarish va yangi xizmat turlarini yaratishga;*
- *yangi mo'ljallangan amalga oshirishning maqsadga muvofiq usullarini tanlab olishga yordam beradi;*

Bozor munosabatlari rivojlangan sari rejaning ahamiyati tobora oshib boradi. Biron-bir ishlab chiqarish, xususan, tijorat g'oyasini rejasiz amalga oshirib bo'lmasligini xorijiy biznesmenlar allaqachon tushunib etganlar. Bu erda gap avvalgi besh yillik rejalarimiz haqida bormayapti. Xorijiy mamlakatlarning "Besh yillik rejalar" butunlay boshqacha usulda tuziladi. Ularni biznes-reja deb yuritishadi.

Agar o'z faoliyatingizni biznes-rejasiz boshlaydigan bo'lsangiz, tez kunlar ichida inqirozga uchrab, sinishingiz turgan gap! Hayron qolmang, chunki jahon amaliyotidan bizga ma'lumki, biznes-reja ishbilarmonning hammasi uchun juda zarur, go'yoki suv bilan havodek.

Nega deganda, biznes-reja-bu shunday narsaki, uning yordamida siz ko'p ishlarni bajarishga qodirsiz. Masalan, siz o'z loyihangizni amalga oshirmoqchi yoki sotmoqchisiz. Buning uchun esa sizga lozim bo'lgan mablag'ni bankdan qarzga olish paytida bankirni o'zingizning biznes-rejangizdan xabardor etishingiz shart.

Bundan tashqari, bu narsa, o'z kelajagini bilishni xohlagan va o'z vazifasini aniq hamda puxta tushunish niyatida yurgan kasbdoshlaringiz, to'g'rirog'i xodimlaringiz uchun ham, eng avvalo yuqorida ta'kidlaganimizdek o'zingiz uchun ham juda keraklidir.

Biznes-reja korxonaning ichki hujjati bo'libgina qolmay, balki undan investorlar va kreditorlarni taklif qilishda ham foydalanish mumkin. Investorlar tavakkal qilib sarmoya berishdan avval loyihaning sinchiklab ishlab chiqilganiga ishonch hosil qilishlari va uning samarali ekanligidan xabardor bo'lishlari kerak. Ular

sarmoya berish imkoniyatlarini ko'rib chiqishdan oldin biznes-rejani sinchiklab o'rganib chiqishadi. Shundan so'ng ular loyihani ishlab chiqqanlar bilan uchrashadilar. Korxonalar o'z faoliyatini biznes-rejasiz boshlar ekan, u albatta inqirozga uchrashi muqarrar.

Muvaffaqiyatli tuzilgan biznes-reja korxonaning holatini chuqur tahlil qilishga hamda uning istiqboldagi rivojlanishiga xolisona va ob'ektiv baho berishga yordam beradi. U muhim hujjat hisoblanadi. Shuning uchun ham uni begona odamlarga, shuningdek korxonalar boshqaruviga aloqador bo'lmagan shaxslarga berish ta'qiqlanadi.

Biznes-reja bozor ehtiyojini inobatga olgan holda firmaning qisqa va uzoq muddatga mo'ljallash, shuningdek zaruriy resurslarni olish maqsadida tuziladi. U tadbirkorga quyidagi vazifalarni bajarishga, ya'ni:

- firma faoliyatidagi aniq yo'nalishni, maqsadli bozorlar va u bozorlarda firmaning o'rnini aniqlashga;
- firmaning qisqa va uzoq muddatli maqsadini belgilash va ularni amalga oshirish taktikasi hamda strategiyasini ishlab chiqishga. Har bir strategiya ijrosini ta'minlovchi ma'sul, javobgar shaxslarni belgilashga;
- tovar va xizmat turlarini tanlash va iste'molchilarga qilinadigan taklif tarkibini belgilashga, ularni ishlab chiqarish va sotishga sarflanadigan xarajatlarni baholashga;
- firma maqsadini amalga oshirish uchun mavjud kadrlar salohiyatining hamda mehnat motivatsiyasining talab darajada ekanligini baholashga;
- bozorni o'rganish, reklama, sotishni rag'batlantirish, narx-navo, sotish shaxobchalari va hokazolar bo'yicha firma marketingi faoliyati tarkibini aniqlashga;
- firma maqsadini amalga oshirishda mavjud moliyaviy va moddiy resurslarning muvofiqligini baholashga;
- biznes-rejanibajarishga xalaqit beruvchi, ko'zda tutilmagan qiyinchiliklar, to'g'anoqlarni oldindan ko'ra bilishga yordam beradi.

Biznes-rejani nazarga olmagan tadbirkor kutilmagan noxushliklarga duch kelishi tabiiy. Bu noxushliklar nafaqat tadbirkorning o'ziga, shu bilan birga uning boshlagan yoki yurgizayotgan faoliyatiga qattiq zarba berishi mumkin. Shu sababli vaqtni ayamadan biznes-rejani tuzishga (uni tuzishga 200 odam-soatgacha vaqt talab qilinadi), so'ngra faoliyatni boshlashga jazm etmoq zarur. Hattoki bozorda o'zgaruvchanlik intensiv bo'lgan hollarda ham uni tuzishdan voz kechmaslik darkor.

Firma faoliyatini biznes-reja vositasida rejalashtirish quyidagi afzalliklarga ega:

- firma rahbarlarini firma istiqboli bilan shug'ullanishga majbur qiladi;
- firma maqsadini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan resurslarni aniq muvofiqlashtirishga imkon beradi;
- firma faoliyatini nazorat qilish ko'rsatkichlarini o'rnatishga yordam beradi;
- firma rahbari va ma'sul xodimlar majburiyatlarini yanada aniqroq o'rnatishga, ularning javobgarligini oshirishga majbur qiladi;
- firmani bozor vaziyatiga har doim tayyorlab boradi.

Qisqasi, biznes-reja tadbirkorga mazkur faoliyat uchun pul sarflash kerakligi, bu sarf daromad olib keladimi, olingan daromad sarflangan xarajatni qoplab firma rentabelligini ta'minlay oladimi degan savollarga javob beradi.

Biznes-reja quyidagi o'ta dolzarb vazifalarni echish uchun ham zarurdir:

- mavjud va yangitdan tashkil topadigan xususiy va aktsiyador firmalarga kredit olish uchun;
- davlat korxonalarini xususiylashtirish bo'yicha takliflarni asoslash uchun;
- yangi faoliyatni boshlash va firmaning bo'lg'usi yo'nalishni aniqlash uchun;
- chetdan investorlarni jalb qilish uchun;
- qo'shma korxonalarini tashkil qilish uchun;
- buyurtmachi yoki xaridor bilan yirik shartnomani tuzish uchun;
- yangi malakali xodimlarni o'z firmangizga jalb qilish uchun;
- tovaringizni yoki xizmat turlarini chetga chiqarishni asoslash va hokazolar uchun.

Bu muammolarni echish uchun biznes-reja zarurdir va u avvalgi ko'nikkan texnik-iqtisodiy asoslash kabi xujjatning o'rnini bosmog'i darkor.

Biznes-rejani menejer, tadbirkor, firma, firmalar guruhi, konsalting tashkiloti tayyorlashi mumkin. Biznes-rejani tuzish jarayoni tadbirkorlik g'oyasidan boshlanib, olingan foydani uning ishtirokchilariga taqsimlash bilan yakunlanadi.

Biznes-rejani tuzishda rahbarning shaxsan ishtiroki juda zarurdir. Shuning uchun ham ko'pgina xorijiy mamlakatlar banklari va investorlari, agar biznes-rejani boshidan oxirigacha chetdan maslahatchi yollab bajargan va rahbar faqat qo'l qo'yganini bilib qolsalar, bunday biznes-reja loyihasiga mablag' berishdan voz kechadilar.

Bu degani biznes-rejani ishlab chiqishda maslahatchilar xizmatidan foydalanmaslik kerak degani emas, aksincha, investorlar tomonidan ekspert maslahatchilarning xizmatidan biznes-rejani ishlab chiqishda foydalanish mumkinligi qo'llab-quvvatlanadi. Gap bu erda boshqa narsada. Biznes-rejani ishlab chiqishda korxonah rahbarining yoki tadbirkorning shaxsan o'zi ishtirok etishi shart.

Firma yangi o'zlashtirilgan mahsulotlarni ishlab chiqarishni mo'ljallagan bo'lsa-yu, lekin bularni ishlab chiqarish uchun etarli quvvatlarga ega bo'lmasa, u yo yangi quvvatlarni yuzaga keltirish uchun sarmoyalarni jalb qilish yo'lidan borishi, yoki ishning bir qismini bajarib beradigan sheriklarni qidirib topish yo'liga kirishi mumkin. Bunday holda biznes-reja sheriklar kapitalini inobatga olgan holda tuziladi.

Biznes-rejani yangi hissadorlar, kreditorlar, biznes sohasidagi sheriklar, mablag' beruvchi xomiylar va chet el investorlarini qidirib topishda hammadan ko'p foydalaniladi. Bunday sharoitda biznes-reja qachon, kim va nima uchun degan savollarga javob olish uchun tuziladi.

Tadbirkor uchun uning biznesi hayot-mamotidir. Bank menejeri yoki chet el investori uchun tayyorlangan bu xujjatlar ular qo'lga kelib tushadigan ko'plab xujjatlarning faqat biridir. Siz bu reja bilan ularni ishontira olishingiz, o'zingizga jalb qila olishingiz va pirovardda uni qo'llab-quvvatlashingizga erisha olishingiz lozim.

Buning uchun siz tuzgan biznes-reja quyidagi talablarga javob berishi, ya'ni:

- aniq va ravon;
- qisqa va lo'nda;
- mantiqan kuchli asoslangan;
- to'g'ri va ishonchli;
- raqam va faktlar bilan o'z tasdig'ini topgan bo'lishi shart.

Tayanch iboralar	
<ul style="list-style-type: none">• rahbar funktsiyalari• boshqarish funktsiyasi• tashkiliy funktsiyalar• umumiy funktsiyalar• aniq funktsiyalar• iqtisodiy funktsiyalar	<ul style="list-style-type: none">• sotsial funktsiyalar• hududiy funktsiyalar• tarmoq funktsiyalari• ijrochi funktsiyalari• reja• biznes-reja

O'z-o'zini tekshirish uchun savollar

1. Funktsiya nima? Boshqarish funktsiyasi deganda nimani tushunasiz?
2. Boshqarish funktsiyalari qanday turkumlanadi?
3. Boshqarishning umumiy va aniq funktsiyalari to'g'risida nimalar deya olasiz?
4. Boshqarishning iqtisodiy, sotsial, ma'naviy va tashkiliy funktsiyalari nimalardan iborat?
5. Boshqarishning xududiy va tarmoq funktsiyalari to'g'risida nimalar deya olasiz?
6. Strategiya nima? Uning qanday turlarini bilasiz?
7. Korxonada miqyosida strategiya qanday bo'lishi mumkin?
8. Strategik boshqaruv deganda nimani tushunasiz?
9. Strategik reja deganda nimani tushunasiz?
10. Korxonada maqsadi va vazifalari strategik reja bilan qanday bog'langan?
11. Strategik rejali jarayonda tashqi muhitni tahlil qilishning zaruriyati bormi?
12. Strategiyani tanlash deganda nimani tushunasiz?
13. Strategik muqobil nima va uning qanday turlarini bilasiz?
14. Biznes-reja nima?
15. Biznes-reja qanday vazifalarni bajaradi?
16. Biznes-rejani tuzishda qanday talablar qo'yiladi?
17. Biznes-reja qanday bo'limlardan iborat?

1.3-mavzu. Boshqaruv samaradorligi

1.3.1. Boshqaruvda samaradorlikka erishish

Hozir respublikamizda ro'y berayotgan iqtisodiy va ijtimoiy jarayonlar insonning turmushga, mehnat faoliyatiga bo'lgan rag'batini tubdan o'zgartirmoqda. Hozirgi vaqtda aholining eng faol tabaqalari shakllanmoqda, ularning iqtisodiy manfaatlari mol-mulk egalari yoki sheriklari bo'lishga intilish, foydadan ulush olish, ishlab chiqarishni boshqarishda shaxsan qatnashish, o'zi jamg'argan sarmoyadan o'z xohishiga ko'ra foydalanish imkoniyati bilan bevosita bog'liqdir. Inson o'zini xo'jayin deb his etishi uni mehnatga rag'batlantiradigan asosiy omil bo'lib qoladi.

Hozirgi vaqtda mehnat faoliyatiga qiziqishning ijobiy shakllari rivojlanib, aholining g'ayrat-shijoati va iqtisodiy faolligi oshib borayotganligi iqtisodiy islohotlarning muvaffaqiyatiga umid tug'dirmoqda. Mehnat qilishga rag'batlantiradigan omillarning yangi tizimi shakllanib, bu narsa odamlarning iqtisodiy maylida o'z ifodasini topmoqda. Moddiy manfaatlari davlatga qarashli bo'lmagan korxonalarda mehnat qilish yoki o'z korxonasini ochish istagi bilan bog'liq bo'lgan fuqarolar soni ko'payib bormoqda.

Qzbekiston Respublikasi oldida turgan turli-tuman iqtisodiy va ijtimoiy masalalarni muvaffaqiyatli echilishi ishlab chiqarish samaradorligini oshirish hisobiga amalga oshishi mumkin. Ishlab chiqarishning har tomonlama samaradorligini oshirish - zamonaviy iqtisodiy taraqqiyotni printsipial asosda, bozor munosabatlariga qitishni hozirgi bosqichida muhim iqtisodiy masala hisoblanadi. Menejment tizimini ishlab chiqarishning asosiy tomonlari bilan qzaro bogliqligini hisobga olgan ushbu holatning ahamiyati qsim boraveradi va uning iqtisodiy samaradorligiga sezilarli ta'sir kqrsatadi. Shuning uchun iqtisodiy nuqtai nazardan qaraganda, ular samaradorlikning organik qismidir.

Ishlab chiqarishning samaradorligini oshirishni umumiy muammolari bqyicha olib boriladigan izlanishlarda iqtisodiy fan katga tajriba orttirgan. Qzbekistonda uning muhim tomonlari S.K.Ziyodullaev, I.I.Iskandarov, K.I.Lapkin, K.N.Bedrintsev, A.A.Akromov, A.X.Hikmatov, M.Sh.Sharifxqjaev, T.E.Ergashev va boshqalarning rahbarligida izlanishlar qtkazilgan. Ammo menejment tizimining iqtisodiy samaradorligini oshirish muammosi hali tqliq yoritilmagan. Iqtisodchilar orasida uning bir qator nazariy masalalari buyicha yagona fikr yqq, ya'ni: xqjalik yuritish sharoitlarida zamonaviy menejmentning samaradorligini qanday tushunmoq kerak? Sifat va son bilan menejment faoliyatining iqtisodiy natijalariga qanday ta'sir kqrsatish mumkin? Menejment bilan bog'liq bqlgan xarajatlarni va iqtisodiy samaradorligini qanday aniqlash mumkin?

Dastlab "samara" va "samaradorlik" tushunchalari to'g'risida ikki og'iz so'z. O'zbek tilining izohli lug'atida bu iboralar quyidagicha talqin etilgan.

"Samara-bu natija, oqibat, meva. Masalan, ijodiy mehnat samarasi".

"Samaradorlik-bu kutilganicha yoki undan ham ortiq samara beradigan. Samarali, sermahsul. Masalan, samarali mehnat"

Iqtisodiyotda “samara”-bu yaratilgan:

- * yalpi ichki mahsulot (YaIM)
- * yalpi milliy daromad (YaMD)
- * yalpi sof daromad (YaSM)

* yalpi sof daromad (YaSD) kabilarda o’z aksini topadi. Ammo birgina samaraning o’zi kishi faoliyatini to’liq ifodalay olmaydi. Eng muhimi shu samaraga qanday xarajatlar evaziga erishilganini aniqlashdir. Zzero bir xil xarajat qilib turli samara olinishi mumkin bo’lganidek, bir xil samaraga turli xil mehnat sarfi tufayli erishish ham mumkin.

Ijtimoiy ishlab chiqarishning maqsadi ham oz mehnat, moddiy va pul mablag’lari sarflab ko’proq samaraga erishishdir. Bu degan so’z erishilgan samarani (S) sarflangan xarajatga (X) bo’lish kerak. Bunday taqqoslash **samaradorlik** (SD) nisbiy ko’rsatkichini beradi.

$$SD = \frac{S}{X}$$

Kasrning maxraji-bu absolyut miqdorlar bo’lib, ular ishlab chiqarish va xizmat ko’rsatish jarayonida sarflangan:

- * yalpi mehnat (YaM)
- * yalpi xomashyo (YaX)
- * yalpi fondlar (YaF)
- * yalpi investitsiya (YaI)lardir.

Samara va samaradorlik tushunchalariga nisbatan bunday yondoshish boshqarish ob’ektiga, ya’ni yaxlit ishlab chiqarishga xosdir. Boshqarish samaradorligini aniqlashda bu tariqa yondoshish, albatta no to’g’ri bo’lardi. Chunki bu erda asosiy urg’u boshqariluvchi ob’ekt (korxonalar, firma va h.k.) samaradorligiga emas, balki ko’proq **boshqaruv mehnati samaradorligiga**, xususan, boshqaruv funksiyalarining samaradorligiga beriladi.

Resurslar	Boshqaruv funksiyalari	Samara (ijobiy)
Materiallar	• Aloqa	Sifatli tovar va xizmatlar
Mehnat	• Qaror qabul qilish	Foyda va xarajatlar
Kapital	• Rejalashtirish	Bandlik
Energiya	• Tashkil qilish	Sotsial naflar
Axborot	• Motivlashtirish	Samara (salbiy)
	• Nazzorat qilish	Yaroqsiz tovar va xizmatlar
		Moliyaviy zararlar
		Ishsizlik
		Sotsial noxushliklar

14.1-sxema. Boshqaruv resurslari va samaralari.

Shunday qilib, boshqaruv samaradorligi-bu ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda boshqarishning rolini oshirishdan iboratdir.

Boshqarish samaradorligi o'z tabiati bilan murakkab jarayon. Uni faqat bitta yoki ikkita ko'rsatkich bilan ifodalab bo'lmaydi. Buning uchun ko'rsatkichlar tizimi zarur. Bu tizimni ikkita yirik guruhga bo'lish mumkin:

* Boshqarish tizimi faoliyatini tavsiflovchi miqdoriy ko'rsatkichlar, ya'ni:

- boshqaruvdagi jonli mehnatning tejalashini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- boshqaruv uchun sarflangan moliyaviy resurslarning tejalishini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- boshqarish uchun sarflanadigan vaqtni tejalashini tavsiflovchi ko'rsatkichlar.

* Boshqaruvning sotsial samaradorligini tavsiflovchi sifat ko'rsatkichlari, ya'ni:

- boshqarishning ilmiy-texnik darajasini ifodalovchi ko'rsatkichlar;
- boshqaruv apparati xodimlarining malakasi darajasini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- qabul qilingan qarorlar samaradorligini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- boshqaruv jarayonidagi axborotlarning ishonchliligi va to'liqliligini ifodalovchi ko'rsatkichlar;
- boshqarish madaniyatini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- kommunikatsiyaning samaradorligini ifodalovchi ko'rsatkichlar.
- boshqaruv apparatidagi mehnat sharoitini tavsiflovchi ko'rsatkichlar va h.k.

Shunday qilib, boshqaruv samaradorligi a b'ho berish uchun juda ko'p turli tuman miqdoriy va sifat ko'rsatkichlari qo'llaniladi. Har bir ko'rsatkichni qo'yidagi tarzda taqqoslash kerak:

*biror davr haqiqiy ko'rsatkichlarni rejadagi, normativdagi ko'rsatkichlar bilan;

*joriy davr haqiqiy ko'rsatkichlarni o'tgan davrlar ko'rsatkichlari bilan;

*bir korxonada haqiqiy ko'rsatkichlarini boshqa korxonada haqiqiy ko'rsatkichlari bilan.

Menejment tizimining iqtisodiy samaradorligini baholash muammosini echish asoslarining muhim uslublaridan biri, eng avval ishlab chiqarish samaradorligi toifasini bozor munosabatlari sharoitida taqqoslash tushunishdan iboratdir. Bu masala mulohazalidir. «Ishlab chiqarish samaradorligi» tushunchasini aniqlash masalasida hozircha aniq fikr yo'q. Masalan, bir qator nashrlarda «ishlab chiqarish samaradorligi» deganda (jamoada ishlab chiqarishini, ya'ni tashkiliy-texnik tadbirkorlarini, mahsulot sifatini oshirishni, ishlab chiqarishni boshqarish va hokazolarni) faqat iqtisodiy tomoni tushuniladi. Biz bu kabi nuqtai nazarni noto'g'ri deb hisoblaymiz, chunki bu tushuncha faqat iqtisodiy jarayonni emas, balki mexanik, kimyoviy, biologik, ijtimoiy va boshqa jarayonlarni baholashda ham ishlatiladi.

Boshqa qiziq bilan aytganda samaradorlik (eng keng ma'noda) bu ishni pirovard natijasi (harakat, faoliyat, hukm surish), u jamoat amaliyotining qilchoviga aylanadi, ayniqsa ishlab chiqarishni. Ishlab chiqarish samaradorligi - bu ta'sirning mahsuli, masalan fan va texnikani oxirgi yutuqlarini joriy qilish fakat iqtisodnigina emas,

balki ijtimoiy, siyosiy va jamiyat hayotidan boshqa tomonlarini, mehnat jamoasini, hamda uning aloxida a'zolarini qz ichiga oladi.

Shunga yarasha biz menejment tizimining samaradorligi uning hukm surishi natijasida erishiladigan manfaatni aks ettiradi, deb hisoblaymiz Ammo faqat xulosa natijalari asosida samaradorlik saviyasini aniqlash qiyin, chunki bu menejment harakatining oxirgi natijasi hisoblanadi, uni davrida kqzlangan maqsadga aniq xarajatlar hisobiga erishish ta'min etiladi. Shunday ekan, ishlab chiqarish samaradorligi uning iqtisodiy samaradorligiga qaraganda kengroq va keng qirrali ma'noga ega. Shuning uchun menejment tizimida yaratish, joriy qilish, hukm surish, taraqqiy topish va takomillashishni iqtisodiy tomonini kqrib chiqishda ishlab chiqarishni turli bqysunish tartibida biz «Iqtisodiy samaradorlik» tushunchasidan foydalanamiz.

Menejment tizimining iqtisodiy samaradorligi ishlab chiqarish iqtisodida hukm suruvchi, farqlanuvchi xususiyat va har xil jarayonlarning ustunligi bilan tavsiflanadi. Ushbu tizimlarni taraqqiy topishi va takomillashuvini maqsadga muvofiqqligi, uning alohida elementlaridan boshlab, ishlab chiqarishning eng quyi bqysunish darajasidan to uning eng yuqori saviyasigacha ijobiy ta'sir kqrsatadi.

Menejment uchun taalluqi qilib aytganda, bu shunday ma'noni bildiradiki: kqrib chiqilayotgan tizimning iqtisodiy samaradorligi shundan iboratki, u tqg'ridan-tqg'ri va bevosita ishlab chiqarilayotgan mahsulotning hamma turi bilan kerayuga son va sifatda zaruriy tabiatda ta'minlash va xalq xqjaligini taraqqiy toptirish va ilmiy-texnika taraqqiyotini, xalqni qsib borayotgan moddiy va ma'naviy talabi qondirilishini amalga oshirishdan iboratdir.

Xqjalik qurilishining zamonaviy sharoitida jamoa ishlab chiqarishini iqtisodiy samaradorligini baholashga yondashish uslubiy asoslarning jamoa manfaatlari yqlida eng yuqori natijalarga eng kam xarajatlar hisobiga erishish talabini majburan qqlga kiritish masalasini qz ichiga olishi kerak. Ushbu asosiy qoidani amalga oshishi ishlab chiqarish resurslarini ham, olingan iqtisodiy samarani ham maqsadga muvofiq ravishda ishlatishni kqzda tutadi.

Umumiy kqrinishda menejmentning iqtisodiy samarali tizimi deb shuni tushunadilarki, mqljallangan maqsadga qisqa vaqt ichida ishlab chiqarish resurslarini maqsadga muvofiq ravishda erishishga aytiladi.

Shunisi diqqatga sazovorki, olimlar va amaliyotchilar orasida «iqtisodiy samaradorlik qlchamlari» haqidagi tushunchani aniqlashda yagona fikr shu. Bir qator nashrlarda «qlcham» tushunchasini «kqrsatkich» tushunchasi bilan tenglashtiradilar.

Bizning fikrimiz bqyicha esa menejmentning iqtisodiy samarasini qlchovlari muammosini echishda hal qiluvchi bqlib ishlab chiqarishning boshqaruvi haqidaga qoida hisoblanadi.

Shuning uchun menejment tizimining iqtisodiy samarasini baholash asosan xalq xqjaligi qlchamlari zaminida amalda oshirilmog'i lozim.

Menejmentning iqtisodiy samaradorligi qlchamlari mansabga kqra bqysunish tizimini tashkil qiladi. Kqrib chiqilayotgan qlchamlarni tanlashda ularning sonini maqbul miqdorga qisqartirishga, ular orasidagi qarama-qarshilikni tizim saviyasida va saviya ichida kamaytirishga ishlatish zarur. Shu bilan bir qatorda iqtisodiy samaradorlikning tqila va asosli baholanishini ta'minlash uchun kqrsatilgan tizimning

asosiy omillarini hisobga olib ushbu qlchamlarni organik qzaro bir-biri bilan aloqador bqlgan kqrsatkichlar bilan tqldirmoq zarur.

Afsuslar bqlsinki, hozirga vaqtda iqtisodchilar orasida ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorlik qlchovini tanlashda yagona yondashuv yqq. Shu bilan birga «ishlab chiqarishning samaradorlik qlchovi» tushunchasini aniqlashda turli xil yondashuvlar bqlishiga qaramasdan, ularning mualliflari pirovard natijada eng kam xarajat hisobiga yuqori natijaga erishishning tarafdoridirlar. Bunday qarashlar xqjalik yuritish qonunini aks ettiradi.

Menejment jarayonini uzluksiz va tqxtovsiz yaratish uchun hamda uning taraqqiy topishi va takomillashuvi uchun har qanday saviyada, umumdavlat manfaatlari yqlida qabul qilinadigan turli qonunlarni bir biriga tqg'ri kelishini ta'minlash zarur. Buni iqtisodiy samaradorlikning menejment tizimini qta ulkan va mahalliy qlchovlari ma'lum talablarga javob bersagina ta'minlash mumkin.

Iqtisodiy adabiyotda qz tarkibi bilan turli talablarni uchratish mumkin, ularga xalq xqjaligi va mahalliy iqtisodiy samaradorlik qlchovi javob bermog'i kerak. Ammo iqtisodiy samaradorlik qlchovlariga qqyiladigan menejment tizimining talablari unchalik aniq va tqla ifodalanmagan. Bu masalada iqtisodiyotda yagona fikr yqq.

Bu sohadagi mashhur mutaxassislarni turli nuqtai-nazarlarini kqrib chiqish, ularning nashr etilgan ishlarini tahlil qilish menejment tizimining iqtisodiy samaradorlik qlchovlarini quyidagi umumiy talablar rqyxatidan aniqyaashga bizga imkon yaratadi.

Haqqoniylik va ishonchlik.

Bu qlchovlar menejment tizimining taraqqiyot qonuniyatini hisobga olishi kerak, qz vaqtida olishi mumkin bqlgan zaruriy va ishonchli axborotga asoslanishi kerak.

Tqlalik va universallik.

Menejment jarayoni kqpincha ishlab chiqarishning aniq sharoitlariga, ya'ni: texnologik jarayonlarni murakkabligi, mahsulot sifatiga qqyiladigan talablar, ixtisoslashish. hamkorlik, kombinatsiyalashish darajasiga bog'liq. Shuning uchun har bir aniq menejment saviyasida qlchovlar zaruriy miqdorda uning barcha bqg'inarini qamrab olishi, umumiyLashtirish qobiliyatiga ega bqlishi, ularning qzaro harakatini asosiy omillarini hisobga olish va ularga baho berish kerak.

Aniqlik. Qlchovlar baholanayotgan hodisaga aniq va tqg'ri kelishi shart, ularni erishish mumkin bqlgan aniqligi maqbul chegaralarda turadi va tqg'riroq boshqaruv ta'sirini qtkazishga imkon yaratmog'i lozim.

Oddiylik. Amaldagi maqsadlar uchun (ayniqsa menejmentni avtomatlashgan tizimi yqq joylarda) kqproq qz tuzilishining bir turdaligi, uncha murakkab bqlmagan, bir xil ma'noda baholovchi va tushunarli bqlgan qlchovlarni ishlatish maqsadga muvofikdir.

Sezgirlik. Qlchovlar qzgarishlariga sezgir baholanuvchi omillarda bqlib turadigan uncha katta bqlmagan qzgarishlarni anglash qobiliyatiga ham ega bqlmoq kerak.

Son aniqligi. Menejment tizimining iqtisodiy tizimini son bilan ifodalash uchun qlchovlarni ma'-lum bir son bilan ifodalash imkoniga ega bqlmoq kerak. Bu

qabul qilingan qonun boshqaruv qarorlari-ning iqtisodiy samarasini son miqdori bilan ifodalash demakdir.

Tezkorlik. Qlchovlarni aniqlash tezligi maqbul boshqaruv qarori berilgan davrda qabul qilishga kqmaklashuvi kerak.

Solishtirmoqlik va qlchamlilik. Xalq xqjaligi kqlamida barcha ishlab chiqarishni va uning alohida tarmoqlarini, birlashmalarini va korxonalarini menejment tizimining iqtisodiy samarasini aniqlashda uning alohida turlarini xalq xqjaligi, barcha ishlab chiqarish, uning tarmoqlari birlashma va korxonalar kqlamida taqqoslashni kqzda tutadi. Shuning uchun ma'lum qlchovlarni tanlashda ularni solishtirilishini va qlchamliligini turli ishlab chiqarish sharoitlarida ishlatilishi hisobiga olish kerak.

Uzaro bog'liqlik va maqsad eari yqnaltirilganlik. Boshqaruvni turli saviyalarda iyalatiladigan qzaro bog'liq va qzaro bir-birini tqldiruvchi qlchovlarning qatorini bunyod etish uchun avvalambor ular bir-biriga qarama-qarshi bqlmasligi va zaruriy yuqori darajada menejment aks ettirish qobiliyatiga ega bqlmog'i lozim.

Menejment tizimining iqtisodiy samarasini qlchovlari birligini kqrsatkichlar birlashmasi asosida shakllantirish mumkin. Ammo kqrsatkichlar qanchalik kam bqlsa, uni shunchalik shakllantirish oson bqladi. Bir qator holatlarda u bitta muhim kqrsatkichlardan tuzilgan bqlishi ham mumkin. Bu kqrsatkich qz navbatida kqrib chiqilayotgan tizimni aniq va tqila tavsiflaydi.

Ma'lumki, xalq xqjaligi butunligicha yoki uning alohida ishlab chiqarish tarmokdari, birlashma (korporatsiya), korxonalar bqyicha iqtisodiy samarani baholash bir necha kqrsatkich tqplam asosida amalga oshiriladi. Ammo bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarishning iqtisodiy samarasi pirovard natijasida olinadigan foydani kqpayishi bilan ifodalanadi.

Shunday qilib, menejment tizimining iqtisodiy samarasi ishlab chiqarish samarasini organik bir butun qismi bqlib, unda ushbu tizimlarning hukm surishini iqtisodiy natijalari aks etgiriladi: Menejmentning iqtisodiy ma'nosini taraqqiyoti va takomillashuvi asosan shundan iboratki, u olinadigan foydaning kqpayishiga kqmaklashadi va shu bilan birga ishlanadigan mahsulot hajmi kqpayadi, skfati esa oshadi. Menejment sohasidagi foyda qancha kqp bqlsa, ishlab chiqarish xarajatlarini solishtirma og'irligi shuncha kam bqladi va ushbu sohada mehnat sarffining iqtisodiy samarasi ahamiyatliroq bqladi.

Ushbu muhim kqrsatkichni tanlash shu bilan bog'liqki, bozor iqtisodiy sharoitida foydani oshirish omili bqlib menejment hisoblanmoqda. Bu esa qz navbatida xalq farovonligini oshirishda, (muhim chora tadbir hisoblanadi), mehnat jamoalarining a'zolarini ijtimoiy va iqtisodiy manfaatlarini va korxonalar mulkining egasi manfaati ishini amalga oshirishda muhim chora tadbir hisoblanadi.

Shunday qilib, menejment iqtisodida kamchiliksiz qlchovlar yqq va uning bqlish ehtimoli ham bqlishi mumkin emas. Ularning barchasi nisbiy hisoblanadi va ma'lum mikdorda ijobiy tomoni bqlsa ham, u yoki bu tomondan salbiy bqlishi ham mumkin. Undan tashqari ishlab chiqarish kuchlari oshgan sari qlchovlar ahamiyati sezilarli darajada qzgarib boradi: ular majburiy ravishda takomillashuvga, ba'zida esa, boshqasi bilan almashtirishga tqg'ri keladi.

1.3.2. Menejment BTA tizimining iqtisodiy yqnalishlari

Iqtisodiy adabiyotlarda bizning fikrimizcha menejment tizimining iqtisodiy samarasini tqla va aniqroq baholash qta murakkab, degan fikr asossiz hukm surmasa kerak. Haqiqatan ham, kqrib chiqilayotgan tizimlarning iqtisodiy samarasini baholash turli-tumandir, masalan, an'anaviy kapital mablag'larni kiritish va yangi texnika joriy qilinishining iqtisodiy samarasini hisoblashdan ancha murakkabdir, chunki bular yagona usulga, nazariy izlanishlarga, ularning alohida tomonlariga, hamda ancha katta ishlatish amaliy tajribasiga asoslanib olib boriladi. Bundan tashqari, menejmentning iqtisodiy samarasini baholash umumiy muammosi kapital mablag'lar va yangi texnikani kiritish iqtisodiy samarasining tarkibiy qismi hisoblanadi.

Menejment natijalari kqplab qzaro aloqador omillar ta'sirida bir vaqtda tashkil topdi va tarmoqli ishlab chiqarish - xqjalik tqlaligicha, uning bqlimlari esa texnik iqtisodiy kqrsatkichlar orqali ifodalanadi. Shuning uchun menejment tizimining ishi orqali olinadigan iqtisodiy samara odat bqyicha amalda bir-biri bilan chambarchas bog'langan. Bu turli-tuman texnikani, texnologiyani va ishlab chiqarish jarayonining tashkil qilish tadbirlarini amalga oshirishdan kelgan tajribalardir. Ular yordamida uning zvenolarini iqtisodiy samarasini ancha aniklik bilan bilib olishga kqmaklashadigan aniq kqrsatkichlar majmuasi hozircha yqq. Bunga qqshimcha qilib zaruriy birlamchi berilganlar tarmoq bqyicha yoki respublika bqyicha davriy hisobotning yqqiligi tufayli murakkab bqlishi mumkin.

Bularning hammasi eng avval menejment tizimining iqtisodiy samarasini aniqlashda chuqurroq nazariy izlanishni talab qiladi, u bozor munosabatiga qtish zarurati hisobiga yanada muhim bqlib qoldi va xalq xqjaligada ishlab chiqarishning samaradorlish-ni har tomonlama oshirish, iqtisod tartibini oshirish zarurati hisobiga kelib chiqadi. Shuning uchun bu sohadagi adabiyot manbalarini va mutaxassislar nuqtai nazarlarini, hamda menejmentning uslubiy masalalarni kqrib chiqish izlanuvchi tizimlarning iqtisodiy samarasini hisoblashni takomillashtirish yqnalishlarini va tavsiyanomalarni chuqurroq ish-lab chiqish tahlili asosida olib borish zarurati tug'ildi.

Ma'lumki, menejment tizimining iqtisodiy samarasini baholash muammosi asosan keyingi yillarda echila boshladi. Shuning uchun, tabiiyki, ushbu fan va amaliyot sohasida nashr qilingan adabiyot ham juda kamdir. Ammo bir qator qqlyozmalar nashr etilmoqdaki, ularda ushbu muammoni ba'zi bir tomonlari kqrib chiqilmoqda. Shuni ta'kidlash kerakki, ular menejmentning iqtisodiy samarasi muammosining echilishini osonlashtirish asosi hisoblanadi.

Menejment tizimining iqtisodiy samarasini aniqlash tavsiyanomasini taxlili, biz uchun ular hali etarli darajada takomillashmaganligi, ba'zida ularni BTAsini aniq sharoitida ishlatishni qiyinligi haqida xulosa chiqarishga tqg'ri keladi.

Ularda menejmentning amaldagi tizimi xususiyatlari, ularni ishlab chiqarishdagi ahamiyati va qrni etarli darajada hisobga olingan. Ulardagi iqtisodiy samarani aniqpash usuli bir qator holatlarda shunday qarama-qarshilik, bir turdagi tadbirni turli usullar bilan hisoblashda bir-biridan farq qiluvchi natijalarni olish mumkin. Bu esa ularni amaliy qiymatini pasaytiradi, ba'zida esa menejment tizimini

tqlligicha obrqsizlantiradi. Menejmentning iqtisodiy samarasini baholashdagi kqpchilik tavsiyanomalar bir-biridan masala quyilishi bilan farqlanadi. Biz kqrib chiqayotgan tizimlarning iqtisodiy samarasini hisoblashdagi barcha asosiy masalalarini quyidagi rquyxtadan aniqlash mumkin:

- Menejment tizimining aniq ob'ektda ishlab chiqish, joriy qilishni taraqqiy toptirish va takomillashish rejalarini texnik-iqtisodiy asoslashning maqsadga muvofiqligi;
- Korxonalar va birlashma xalq xqjaligi tarmoqlarida tizimli ishlab chiqarishni, joriy qilishni taraqqiy toptirish va takomillashuvini maqbul tartibda qratish.
- Tizim ishlab chiqarilishini, joriy qilishning taraqqiyotini takomillashishi va tadbirlarining haqiqiy yillik iqtisodiy samarasini, miqtsorini hisoblash.
- Tizim hukm surishini korxonalar, birlashmalar tqlligicha xalq xqjaligining tarmoq kqrsatkichlariga ta'sir kqrsatish darajasini aniqlash.

Menejmentning iqtisodiy samarasini baholash amaliyotida hali-haligacha an'anaviy hisoblardan foydalanishga qaramasdan, ularda faqat menejmentning tizimiga xos bir qator omillar hisobga olinmay qoladi. Bu esa ularning iqtisodiy samarasini hisoblashda ma'lum qiyinchiliklar tug'diradi. Masalan, u tizimni hukm surishi natijasida paydo bqladigan samarani tavsifli manbalarini hisobga olgan holda amalga oshirilmog'i kerak. Bu avvalam bor, faqat mahsulot ishlab chiqarish sohasidagina emas, balki uni iste'mol qilishda umum zaruriy xarajatlar miqdorini qzgarishlarni sqnggi iqtisodiy samara natijalarida aks ettiradi.

Hisoblash usulining kqrsatilgan xususiyati muhim bqlib qoladi, qachonki, menejmentdan keladigan iqtisodiy samara qisman chiqarilayotgan mahsulot (ish va xizmatni) sifatini yaxshilash hisobiga amalga oshirilsa.

Bu erda ba'zida sifati yaxshilangan mahsulot chiqaruvchilar uni iste'mol qiluvchilarga qaraganda sezilarli darajada kam iqtisodiy foyda kqradilar.

Menejmentning iqtisodiy samarasi asosan umumiy kapital mablag'lar va xalq xqjaligida ishlatiladigan yangi texnikani iqtisodiy samarasini aniqlash bquyicha umumiy muammoning bir qismi hisoblangani uchun bizning fikrimiz bquyicha kqrib chiqilayotgan tizimlarni iqtisodiy samarasini aniqlash, bir tomondan bir turdagi usullarning umumiy qoidalariga, asosiy fikrlariga va avvalgi hollariga asoslanmog'i lozim. Ammo bir turdagi usullar menejmentning iqtisodiy samarasini aniqlashga qqyiladigan talablarni tqlla qondirmaydi. Shuning uchun boshqa tomondan ishlab chiqarishni aniq sharoitlarida tizimli hukm surishda paydo bqluvchi samaraga xos manbalarni hisobga olish zarur bqladi.

Shunday qilib, menejmentning iqtisodiy uslubiyatlarini muammolari echimi ishlab chiqarishni iqtisodiy samarasiga bog'liq bir qator umumiy qoidalariga asoslangan bqlishi kerak. Ammo bu erda menejmentga xos maxsus kqrsatkichlarni, (hisobga olish albatga zarurdir) ularni shakllanishida, hukm surishida, takomillashuvi va taraqqiyotida ob'ektiv asosni hisobga olish albatta zarur bqladi. Bu kabi usul, eng avval menejmentning hukm surishi iqtisodiy natijalarini ta'min etishda yagona yondashuv hisoblanadi.

Korxonalarni, birlashmalarni va xalq xqjaligi tarmoqlarini ishlab chiqarish texnik xususiyatlari u yoki bu darajada boshqaruvni tashkiliy tarkibiga, texnologiyasiga va boshqa tomonlariga albatta ta'sir kqrsatadi. Bu (uslubiy

yondashuvni birligi) esa ularning iqtisodiy samarasini baholashda uslubiy yondashuvni birligini bildiradi.

Menejment tizimining iqtisodiy samarasini ilm asosida hisoblash albatta bir qator uslubiy qoida-larga asoslanishi lozim. Ular ichida eng muhimi bu bir dona mahsulotga tqg'ri keladigan eng yuqori foydani olishga intilishdir.

Menejment tizimining turli bosqichlarini amalga oshirilishini maqsadga muvofiqligini hal qilish yillik iqtisodiy samara asosida qabul qilinadi. Amalga oshirilgan xarajatlarni taqqoslash turlari asosida bir yilda chiqariladigan mahsulot miqdorini hisobdagi davrdan olib bajariladi. Hisobdagi davr - bu rejalashtirilgan yil tamom bqlganidan keyingi birinchi yil hisoblanadi. Taqqoslash bazasi sifatida quyidagilar qabul qilinadi:

Birlamchi negiz sifatida (ishlab chiqish va joriy qilish bosqichlari) menejment tizimining erishilgan Qzbekiston Respublikasida hukm suruvchi samarali kqrsatkichlari qabul qilingan. Iqtisod nuqtai-nazaridan shunday tizim yaxshi hisoblanadiki, uni tqla ishlatganda kqzda tutilgan samarani olishda eng kam sarf-xarajat ta'minlanadi.

Uning taraqqiy toptirish va takomillashtirish bosqichlarida erishiladigan menejment tizimining samarasi eng yaxshi kqrsatkichdir.

Bozor iqtisodiyotining eng aktual muammolaridan biri - bu mahsulot tannarxini pasayishidir. Bizning fikrimiz bqyicha ushbu ishlab chiqarish rentabelligini oshiruvchi kqrsatkichning ahamiyatini tiklash zarur. Ammo, olimlar orasida xarajatlar tarkibiga kiruvchi quyidagi S_1 va S_2 miqdorlarni ma'nosi haqida yagona va aniq fikr yqq.

Ba'zi bir manbalarda kqrsatilishicha bu taqqoslash bosqichlariga tegishli joriy xarajatlar (tannarx), boshqalarida hech qanday mahsulot tannarxi kqrsatilmagan, uchinchilarida - yillik ishlab chiqariladigan mahsulot hajmining tannarxi kqrsatilgan, tqrtinchilarida - kqrib chiqilayotgan mahsulotni (ishni, xizmatni) iste'molchidagi yillik tannarxi deb faraz qiladilar. Tabiiyki, kqrib chiqilayotgan miqdorni iqtisodiy ma'no ifodasiga kiruvchi keltirilgan xarajatlar muammoni tqg'ri echilishiga va menejment tizimini iqtisodiy samarasiga xalaqit beradi. Moddiy ishlab chiqarish sohasida ishlatadigan menejment tizimining iqtisodiy samarasini hisobiga bizning fikr bqyicha keltirilgan xarajatlarga kiruvchi qqshiluvchilar S_1 va S_2 bir dona yoki bir yilda taqqoslanadigan bosqichlar bqyicha ishlanadigan mahsulot hajmining tannarxi tavsiflashi kerak. Mahsulot tannarxining xarajatlarini tuzish, ularni hisoblash va kalkulyatsiya usullari amaddagi qoidalar asosida olinmog'i darkor.

Iqtisodiy samarani hisoblashda shu narsa xotirada saqlanishi kerakki, mahsulotning ishlab chiqarilishini qzlashtirilgani menejment tizimining takomillashgani sari uning tannarxi pasayib boradi. Mahsulot tannarxi, miqdoriga uni ishlab chiqarilish davri va hajmi salmog'i ta'sir kqrsatadi.

Menejment tizimi turli tadbirlar birlashmasini ishlab chiqish va joriy qilinishini amalda tutgani uchun shuni hisobga olishi kerakki, kqpchilik xolatlarida ular qzaro bir-biri bilan, hamda boshqa tadbirlar bilan ham bog'langan bqladi, shu jumladan, yangi texnika va ishlab chiqarish jarayonini takomillashuvi bilan ham bog'langandir. Shuning uchun bir xil samarani parallel holda turli tadbirlarga hisobga olishdan, amalda qqlashdan saqlanish kerak.

Majmuali bir-biriga bog'lanishi bqlgan alohida olingan tadbirlardan keladigan iqtisodiy samara zaruriyat tug'alganda baholashni amalga oshirishi zarur. Buning uchun olinadigan iqtisodiy samarani manbalari va uni tashkil qiladigan elementlari aniq bqlmog'i kerak.

Avval ta'kidlaganimizdek, menejment tizimi murakkab tashkilotlarda kichik bir tizim hisoblanadi. Shuning uchun uning iqtisodiy samarasini asosan ikkita tomondan kqrib chiqmoq kerak.

Birinchi - menejment tizimini xususan qziga tegishli iqtisodiy samara, shu jumladan uni saqlash, sarf xarajatlari qlchamlari va ma'qulligi: (harakatlar birlashmasi) ichki boshqaruv jarayoni tashkil qiluvchi harakatlar birlashmasi tezkor, iqtisodiy bqlmog'i, qabul qilinadigan qarorlarni maqbul bqlishini, yanada samarali bqlishini ta'min etishi kerak.

Ikkinchi tomon - tashqi: bu holatda iqtisodiy samara menejment tizimining ishlab chiqarish faoliyatini natijalari nuqtai-nazardan baholanishi zarur.

Menejment tizimining alohida tadbirlarini iqtisodiy samarasi tqlaligicha turli vaqt davrlari uchun aniqlanishi mumkin.

Amaliyotda yillik iqtisodiy samarani, shartli yillik iqtisodiy tizimni kiritishdan boshlab, yilning oxirigacha olinadigan samarani va xarajatlar davrini hisoblash maqsadga muvofiqdir.

Tayanch iboralar	
<ul style="list-style-type: none"> • samara • samradorlik • saradorlikning nisbiy miqdori • mezon (kriteriya) • samradorlik mezoni • intensivlik mezoni • iqtisodiy barqarorlik mezoni • boshqaruv samradorligi mezoni • umumlashtiruvchi mezonlar • xususiy mezonlar 	<ul style="list-style-type: none"> • boshqaruv saradorligi indeksi • boshqarish tizimi samradorligi • kooperativlashtirish koeffitsienti • kontsentratsiyalash darajasi • boshqaruvchanlik koeffitsienti • bir marom (ritm)dagi koeffitsient • ishlab chiqarishni boshqarish samradorligining umumiy koeffitsienti • iqtisodiy samara

O'z-o'zini tekshirish uchun savovllar

1. Boshqaruv samardorligi deganda nimani tushunasiz?
2. "Mezon" (kriteriya) va "ko'rsatkich" bir xil tushunchalarmi?
3. Boshqarish ob'ekta faoliyatini tavsiflash uchun qanday samaradorlik mezonlari qo'llaniladi?
4. Boshqarish sub'ekta faoliyatini tavsiflash uchun qanday samaradorlik mezonlari qo'llaniladi?
5. Boshqarish samaradorligini tahlil qilishda qanday ko'rsatkichlar qo'llaniladi?
6. Boshqaruv mehnati samaradorligi ko'rsatkichi qanday hisoblanadi? Iqtisodiy samarachi?

7. Mehnat unumdorligini oshirish evaziga tejalgan boshqaruv xarajatlari qanday hisoblanadi?
8. Mahsulotning tannarxini pasayishi evaziga tejalgan boshqaruv xarajatlari qanday hisoblanadi?
9. Foydaning qo'shimcha o'sishi asosida boshqaruv xodimining iqqisodiy samaradorligini aniqlash mumkinmi?
10. Boshqaruv devoni tarkibini takomillashtirish evaziga tejalgan boshqaruv xarajati qanday aniqlanadi?
11. Qanday ko'rsatkich yordamida boshqaruv tizimi samaradorligi aniqlanadi?
12. Qanday ko'rsatkichlar boshqaruv tizimini xususiy ko'rsatkichlari bo'lib hisoblanadi?
13. Boshqaruv samaradorligini tavsiflovchi xususiy ko'rsatkichlar qanday hisoblanadi?
14. Boshqarishni takomillashtirish maqsadida joriy qilinadigan tadbirlar samaradorligi qanday aniqlanadi?

II-BOB. MENEJER FAZILATLARI VA FAOLIYATLARI

II.1-mavzu. Menejer xususiyatlari

2.1.1. Menejer vazifalari

Menejer-bu maxsus tayyorgarlik ko'rgan boshqarishning sir-asrorlari qonun-qoidalarini chuqur biluvchi malakali mutaxassisdir. Menejerlar yollanma boshqaruvchilar bo'lib aholining alohida ijtimoiy katlamini tashkil etadi. Boshqaruv funktsiyalarini bajarishda va jamoat ishlab chiqarishda zamonaviy menejer:

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

Har bir menejer o'ziga xos boshqaruv uslubiga ega. Uslub - bu ishlash boshqarishdagi o'ziga xos yo'l, usul ma'nosini anglatadi. Shu nuqtai nazardan quyidagi tushunchalarni ajrata bilish lozim:

- boshqaruv uslubi;
- ish uslubi;
- rahbarning ish uslubi.

Boshqaruv uslubi - bu boshqaruv jarayonida kelib chiqadigan muammolarni hal qilish usullari, yo'llari majmuasidir.

Ish uslubi - bu boshqaruv funktsiyalarini samarali bajarish masqadida biror bir organning yoki rahbarning bo'ysinuvchilarga aniq va nisbatan barqaror ta'sir ko'rsatish usuli va yo'llari majmuasidir. Masalan:

- mamlakat boshqaruv organlarining ish uslubi;
- vazirlik, qo'mita, hokimiyatlarning ish uslubi;
- sud, prokuraturalarning ish uslubi;
- korxonalar, tsexlarning ish uslubi;
- ayrim rahbarlarning ish uslubi va hokozolar. Boshqaruvning turli pog'ona va bosqichlarida turgan boshqaruv organlari va rahbarlarning ish uslublari har xildir. Shu nuqtai nazardan ish uslubi g'oyat ko'p qirrali tushunchadir.

Rahbarga qo'yiladigan talablar

Ma'naviy etuklik	<ul style="list-style-type: none">• siyosiy etuklik;• huquqiy etuklik;• axlohiy etuklik;• yuqori saviya va ongliq;• ma'rifatchilik;• madaniyatchilik;• xodimlarni vatanparvarlik ruhida tarbiyalashda qodirlik;• topshirilgan ish uchun shaxsiy javobgarlikni his qilish, halollik, vijdonlilik;• shaxsiy manfaatlarni jamoat manfaatlariga bo'ysindirishga qodirlik;• kishilarga nisbatan mehribon va e'tiborli bo'lish;• tashabbus va ilg'orlikni qullab - quvatlash qobiliyati;• printsipiiallik;• tanqidga chidamli bo'lish, o'z-o'zigi tanqid qila bilish.
Intizom mehnatga bo'lgan munosabati	va <ul style="list-style-type: none">• mehnatsevarlik;• jamoa o'rtasida intizomni yo'lga qo'ya bilish;• atrofdagilarga mehnatsevarlikni tarbiyalay bilish; <p>Bir noshud rahbarning beg'amligi yuzlab, minglab kishilar taqdirining bedaxl qirralariga ta'sir etishi mumkin. Boqibeg'am bu toifa rahbarlarning shu uslubi bilan murosqa qilib bo'lmaydi.</p> <ul style="list-style-type: none">• ishni rejali olib bera bilish, rejasiz ishlagan rahbar xodimlar jamoasi oldiga qo'yilgan vazifalarni muvafaqqiyatli bajara ololmaydi.
Bilim darajasi	<ul style="list-style-type: none">• iqtisodiyotni bilishi;• texnika va texnologiyani bilishi;• boshqarish ilmini, funktsiyalari va strukturasi bilish;• istiqbolni bilimga qodirligi va h.k.
Tashkilotchi-lik qobi-liyati	<ul style="list-style-type: none">• xodimlarni tanlay bilish va ulardan samarali foydalanishni ta'minlay olishligi;• qo'l ostidagilarni mehnatga o'rgatish va tarbiyalashni bilish;• jipsalashgan jamoani vujudga keltiraolish;• maqsad sari intiluvchanlik; <p>kutilmagan vaziyatlarda boshqarish qobiliyatini yo'qotmaslik;</p>

“Yomon korxonaga yoki tashkilot yo’q, lekin yomon rahbarlar bor”. Bu ibora shuni bildiradiki, yomon ishlab turgan korxonaga jamoani yaxshi boshqaradigan, tashkilotchilik qobiliyati yuqori, mehnatsevar, talabchan, bilimdon rahbar qo’yilsa, u korxonaga tezda yaxshi korxonaga sarfiga qo’shiladi.

Agar yaxshi ishlab turgan korxonaga tasodifan tashkilotchilik qobiliyati past rahbar kelib qolsa aksincha, u korxonaga asta-sekin yomon ishlaydigan korxonaga aylanadi.

Boshqarish samaradorligini ta’minlay olish.

- boshqarishni kollegial tarzda tashkil qilaolish qobiliyati;
- ish haqida qisqa va aniq gapirish qobiliyati;
- ishga oid xatlar, buyruqlar, farmoyishlar yoza bilish;
- turli manbaalardan ish uchun zarur axborotlarni olish qobiliyati;
- rahbarlarni va qo’l ostidagilarni tinglay bilish qobiliyati;
- asoslangan qarorlarni mustaqil va tez qabul qila bilish qobiliyati;
- rejalarni bajarishdan xodimlarning moddiy va ma’naviy manfaatdorligini ta’minlash qobiliyati;
- boshqaruv organi qarorlari bajarish ustidan nazoratni ta’minlay bilish;
- boshqarish strukturasi takomillashtirib berish qobiliyati va h.k.

2.1.2. Menejer va uning toifalari

Kompaniya firma, korxonaga, bank, moliya muassasalarining ijroiya hokimiyatga ega bo’lgan boshqaruvchi, direktor, rahbar, mudir, ma’muriy boshqaruvchi kabilarning barchasi ham **menejerlar** deb yuritiladi.

Menejmentning ma’nosi va mohiyatini yaxshi tushunish uchun uni ichki tushunchalar toifalari bilan bqladigan qzaro munosabatlari bilan birgalikda qarash maqsadga muvofiqdir. Menejment tushunchasini umumiy va kqproq shaxsiy tushuncha kqrinishida faraz qilish mumkin, masalan: iqtisod, bozor, biznes, tadbirkorlik, menejment, marketing.

Umuman olganda iqtisod deb, resurslarni tanlash usuliga va xqjalikni tqg’ri olib borishga aytiladi.

Iqtisod asosini uning birlamchi bqg’ini - korxonaga tashkil qiladi.

Bozor iqtisodi - mehnat quroli xususiy mulk printsiplari bilan birgalikda qarash maqsadga muvofiqdir. Bozor iqtisodi - mehnat quroli xususiy mulk printsiplari bilan birgalikda qarash maqsadga muvofiqdir. Bozor iqtisodi - mehnat quroli xususiy mulk printsiplari bilan birgalikda qarash maqsadga muvofiqdir.

Erkin narx belgilash, mehnat bozori, kapital, tovarlar mavjudligi bu bozor iqtisodining ajralmas bqg’ini hisoblanadi, bu erda menejment sohalarini boshqarish va tashkil qilish vazifasini bajaradi.

Bozor iqtisodida ishlab chiqarish tizimining asosiy tarkibi sifatida firma xizmat qiladi.

Firma - bu iqtisodiy va ijtimoiy erkin xqjalik yurituvchi sub'ektdir. Firma tqla xqjalik hisobida ishlaydi va qzining nomiga ega firmaning faoliyati barcha mulk turlari asosvda amalga oshiriladi, ya'ni xususiy, shirkat, davlat, jamoa tashkilotlari. Firma sarmoyasi esa milliy va xorijiy, jismoniy shaxslar, xususiy, davlat yoki aralash kapitaldan tashkil bqlishi mumkin.

Bozor iqtisodida keng tarqalgan terminlardan biri - bu korporatsiyadir. U lotincha sqz bqlib birlashma, jamiyat ma'nosini bildiradi. Korporatsiya deb bir nechta korxonalar, firma va tashkilotlarning birlashishiga aytiladi. Yuridik tilda korporatsiya umumiy faoliyat kqrsatish uchun yuridik va jismoniy shaxslarning birlashishini bildiradi.

Korporatsiya - bu katta yoki ulkan firmalardir. Hozirgi davrda barcha bozor iqtisodi taraqqiy topgan davlatlarda ishlab chiqarishning kqpgina sohalarida bosh qrinni egallaydi. Menejmentning boshqaruv faoliyati bozor iqtisodiyoti sharoitida firma va korporatsiyalarda amalga oshadi. Menejment hozirgi zamon adabiyotida keng tarqalgan termin bqlib «tashkilot» sqzi bilan ishlatiladi. Keng ma'noda u bir guruh umumiy faoliyat maqsadiga ega odamlarni bildiradi (ikki va undan ortiq). «Tashkilot» atamasi firma, korporatsiya, bank, institut, idora kabilarni anglatadi. Biznes va tadbirkorlik tushunchalari juda kqp umumiylikka ega va amalda birini biri almashishi mumkin. Ammo ularning ma'nosi biroz boshqacharoq. Biznes qandaydir ishning tijorat amalini yoki aloxida korxonalar siyosatini bajarishni bildirishi mumkin. «Biznes» sqzining ma'nosi tijorat, savdo, firma, ishbilarmonlik faoliyatini bildiradi.

Tadbirkorlik faoliyati - biznesning va iqtisodning turli-tuman sohalarida namoyon bqladi. Uning farqlanishidagi xususiyati aqlli faoliyati va chaqqon tashabbuskorligi, moddiy boylikka tqla yoki qisman ega bqlib ularni qz ishini, qz biznesini tashkil qilish uchun ishlatadi.

Kqrib chiqilgan tushunchalar tizimiga menejment rahbar mutaxassislarning aloxida faoliyat turi sifatida va jamoa ishlarini boshqaruvini amalga oshirish kiradi.

Tadbirkor shaxsiy ishga ega, menejer esa kqpyancha xizmatchi hisoblanadi. Unga mehnati uchun mulk egasi haq tqlaydi.

Menejer - bu tashkilot saviyasining har qanday darajasida xizmatchi hisoblanadi. U odamlar harakatini qz maqsadiga erishishga yqnaltiradi.

Menejer odamlar guruhi birgalikda ishlagan erda bqladi. Kichik biznesda tadbirkor mulk egasi va menejer vazifasini birga qqshib bajaradi. Aksincha korporatsiyalarda, yirik firmalarda boshqaruv saviyasidagi msjenerlar korpusi bir vaqtda kqpincha qisman mulk egasi ham hisoblanadilar. Keng ma'noda quyidagi uchta sqz, ya'ni biznesmen (ishbilarmon), tadbirkor va menejer qzlarining ma'nolari bilan bir-birlariga qxshaydilar. Bu faol faoliyat bilan shug'ullanuvchi odam bqlib, u muvaffaqiyatga erishgan taqdirda yaxshi moddiy foyda keltiradi (daromad, foyda, yuqori oylik, dividendlar, mukofotlar va boshqalar).

Boshqaruv pog'onasiga qarab menejerlar ham uch toifaga bo'linadi.

Yuqori pog'onadagi menejerlar.

O'rta pog'onadagi menejerlar.

Quyi pog'onadagi menejerlar.

Yuqori pog'onadagi menejerlar firma istikbolini belgilash uning kelajagi uchun ahamiyatli chora tadbirlarni ishlab chikish bilan shugullanadi. Bir suz bilan aytganda firma andozasini ishlab chikadi vauni amalga oshiradi.

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

Quyi pog'onadagi menejerlar quyi bo'g'inda, masalan, tsex bo'lim brigada doirasida ishni tashkil etish, kunlik, xaftalik, oylik ish topshiriqlarining bajarilishini boshqarib boradi.

To'g'ri, korxonani boshqarish mulk egasining vazifasi deyishimiz mumkin. Ammo boshqarish uchun mulk egasi bo'lish shart emas. Shu xususdan orkestrni boshqaruvchi direjer musiqa asboblarning egasi bo'lmasa ham uz ishini qilaverishini eslash o'rinli. Boshqarish vazifasini korxonaga egasining o'zi yoki yollangan ammo mulkdor nomidan ish quruvchi menejer bajaradi.

Iqtisodiy aloqalar murakkablashgan sari menejer xizmatiga talab oshadi, o'z ishining ustasi farang bo'lgan maxsus ijtimoiy toifa menejerlar toifasi paydo bo'ladi, uning alohida ijtimoiy maqomi bor. Ular g'oyat-murakkab, o'ta mas'uliyatli ish bilan shug'ullanishi, firmaning hayot-momotiga javobgar bo'lgani uchun yollanib ishlovchilar orasida eng katta xizmat haqi oladilar:

2.1.3. Menejer xususiyatlari

Rahbarning sifat xislatlarini belgilovchi mezonlar ko'p. Biroq qo'yidagi ijobiy xislatlar ular orasida alohida mavqega ega:

Dovyuraklik - bunday rahbarda mardonavorlik, botirlik, dadillik mavjud bo'ladi. Ular omadsizlikdan qo'rqmaydi. Qo'rquv ularni jasoratga chorlaydi va zafarlarga olib keladi. Har bir yangi harakatni taraqqiyotga va hayotiy tajribalarga erishtiradi.

Sabrlilik - bunday rahbar muvafaqiyatga birdaniga erishishi mumkin emasligini yaxshi tushinadi. Unga faqat bardosh va sabr-toqatli bo'lib, sabot-matonat bilan qiyinchiliklarni engish orqali erishish mumkinligini biladi. Chidam, sabr to'g'risida Abdullo Avloniy shunday degan edi:

Sabr shunday bir kuchli narsadirki, g'azabni shijoatga, kattalikni tavoze'ga(kamtarlikka) yomonlikni yaxshilikka aylantirmakka quvvati etar.
--

Bir hakimdan so'radilar: "Odamlarni o'zingdan uzoqlatirmaslikning chorasini nima?". U dedi: "Chidam va muloyimlik". Yana undan: "Mushkul narsalarni qanday hal qilsa bo'ladi?" deb suradilar. U yana "Chidam va muloyimlik bilan!" deb javob berdi.

Yaxshi niyatlik – bunday rahbar xayrxoq va iltifotli bo'ladi, kishilarga nisbatan doimo yaxshi niyatda bo'ladi. O'zidagi kanoatsizlikni g'irrom raqobatchilik yo'li

bilan emas balki xayrxoxlik yo'li bilan bartaraf qilishga harakat qiladi. Uning xayotidagi shiori hasad emas, balki:

“Birni ko'rib shukur qil, birni ko'rib zakir qil” - degan shiordir.

Shu o'rinda qo'yidagi hikmatli so'zlarni ta'qidlash o'rinlidir. Uch dardga davo yo'qdir:

dangasalikdan kelgan kambag'alikka;

hasaddan tug'ilgan dushmanlikka;

xo'jayinlikdan kelib chiqqan kasallikka.

Sog'lom shubhalilik – bunday rahbar ko'pincha “har narsada shubhada bo'l” degan shiorga amal qilsada, biroq nosog'lom shubha – bu xoin, u kishilarni urinib ko'rishdan qo'rqitib, erishishlari mumkin bo'lgan yaxshi narsalardan ko'p hollarda mahrum etilishni yaxshi biladi. Shu bilan bir qatorda ular o'z kuchiga ishonish, unga sog'lom shubha bilan qarash ishchan mas'uliyatli qarorlarni qabul qilishga chorlashini, ularni bajarish yo'lida kishi kuchiga kuch qo'shishni yaxshi tushunishadi.

Kamtarinlilik – bunday rahbar kamtarlikning deyarli har doim ist'edodga to'g'ri proportsional ekanligini, kamtarlikni etishmasligi esa nodonlikning darakchisi ekanligini yaxshi tushunadi. Ular:

“Kamtarlik - jasorat toji”;

“Kamtarga kamol, manmanga – zavol”;

“Kamtarlik ko'kka ko'tarar, manmanlik erga kiritar”;

“Kamtar kerilmaydi, mol-dunyoga berilmaydi”;

“Kamtarlik a'lodir, mag'rurlik balodir”

kabi halq maqollariga rioya qilishadi.

Ular kamtarin rahbarning;

o'zini boshqalardan ustun qo'yimasligini;

ilmu fan yoki mehnat sohasidagi yutug'i bilan mag'rurlanmasligini;

katta-kichikni birdek hurmat qilishini;

odamlar og'irini engil qilishini;

xushmuomala bo'lishini;

qanday davrada bo'lmasin doimo o'zini oddiy tutishini;

shonu shuhratga uchmasligini yahshi anglashadi.

Samimiy xushmuomalalilik – bunday rahbar sofdil, ochiq ko'ngil bo'ladi, chin yurakdan gapiradi. Qo'l ostidagilarga sadoqat bilan ixlos qo'yib xizmat qiladi. Ular samimiylilikning og'ir va juda nozik masala, u aql va chuqur ma'naviy odobni talab etishini, shuningdek, kimki o'zgalar bilan nosamimiy munosabatda bo'lishga odatlangan ekan, u pirovard natijada o'zi-o'ziga ham samimiy bo'lolmay qolishni yahshi tushunishadi.

Donolarning aytishlaricha xushmuomalakning o'nta belgisi bor. Ular quyidagilar: insof, aql, ilm, hilm(muloyim), oliyjanoblik, ko'rkam fe'l, yaxshilik, sabr va muloyimlik.

Rahmdillik- bunday rahbar barchaga rahm- shavqatli bo'ladi. Ular boshqalarni ko'p narsada kechirishadi, ammo o'zlarini esa hech narsada kechirishmaydi. Ular rahm-shavqat insonlarning eng oliy fazilatlaridan biri ekanligini, rahm-shavqatli kishi

doimo odamlarga yordam qo'lini cho'zishini, ojiz va notavon kishilardan xabar olib turish lozimligini yaxshi tushunadilar.

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

Donolarning fikricha, xushxulqlikning o'nta nishonasi bor:

1. Yaxshi ishlarda odamlar bilan hamisha birga bo'lish;
2. Nafs quyiga kirmaslik;
3. O'zgalar ayibini qidirmaslik;
4. Birovda biror ayb sodir bulsa, uni yaxshilikka yo'yish;
5. Aybdor uzr surasa, aybni kechirish;
"Kechira olishlik-mardlik, kechira bilmaslik
nomardlik sanaladi" (Amir Temur o'gitlaridan.)
6. Muhtojlar hojatini chiqarish;
7. O'zi haqida o'ylayvermay, boshqalar haqida ham qayg'urish;
8. O'z aybiga iqror bo'lish;
9. Ochiq yuzli bo'lish;
10. Xushmuomala bo'lish.

Qanoatlilik-bunday rahbar qanoatsizlikdan keladigan ofatlarni, ya'ni nafs balosi, hasad, xudbinlik, baxillik, tamagirlik kabilarni yaxshi anglaydi. Ular nafs balosi odamni har kuyga solishini, nafsini tiygan hurmat- izzat topishini va bexavotir yashashni, qanoatning esa, izzatning asosi, o'lmaydigan boqiy xazina, qurimaydigan daraxt, zavol topmaydigan mulk ekanligini yaxshi tushunishadi.

Obro'-bu hamma tomonidan tan olingan hamda mehnat evaziga ortirilgan, rahbar uchun zarur ishonch va qalqondir. Ayni paytda har bir rahbar o'zidan yuqori tutuvchi rahbarlar odida ham, o'ziga bo'ysinuvchi xodimlar oldida ham, o'zi bilan huquqi teng boshqa rahbarlar oldida ham obro'ga ega bo'lishi lozim.

Obro' halol mehnat, tashabbuskorlik va o'z vazifasiga mas'uliyat bilan munosabatda bo'lish, jamaoa a'zolariga talabchanlik va g'amxo'r bo'lish, o'z ishini chuqur bilish bilan ortiriladi.

Shuni esda tutish lozimki, xizmat mavqei o'z-o'zidan obro' keltiravermaydi. Rahbar xizmat mavqeiga faqat muayyan ne'matlardan foydalanish usuli deb qaramasligi zarur. U shuni yoddan chiqarmasligi kerakki, rahbarlik mansabiga saylab qo'yilgan yoki tayinlangan ekan, endi faqat bitta afzallikka ega bo'ladi, u ham bo'lsa:

O'z jamoasi, umuman xalq manfaati uchun bor kuchi bilan ishlashi, elim deb, yurtim deb yonib yashash kerak.

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

Tayanch iboralar	
<ul style="list-style-type: none"> • menejer • uslub • rahbarlik uslubi • avtokratik rahbar • liberal rahbar • demokratik rahbar 	<ul style="list-style-type: none"> • singviniklar • flechmatiklar • xoleriklar • melanxoliklar • rahbar madaniyati • avtokratik-liberallik koeffitsienti

O'z-o'zini tekshirish uchun savollar:

1. Menejer kim?
2. Menejerlar necha toifadan iborat?
3. Menejer toifalariga qanday talablar qo'yiladi?
4. Rahbar qanday talablarga javob berishi kerak?
5. Rahbarga qanday ijobiy xislatlar mujassamlashgan bo'lishi kerak?
6. Lavozimdan ketib qolmaslik uchun rahbar nimalarga harakat qilmog'i lozim?
7. Injiq, janjalkash, g'oyat murakkab rahbarga nisbatan qanday munosabatda bo'lish kerak?
8. Xodimlarni qabul qilish madaniyati bilan tanishmisiz?
9. Muammo muhokamasida rahbar o'zini qanday tutmog'i lozim?
10. Kengash va majlislarni olib borish madaniyatini bilasizmi?
11. Yangi lavozimga o'tkazish uchun sizni rahbaringiz chaqirdi. Siz o'zingizni qandoq tutmog'ingiz lozim?

II.2-mavzu. Rahbar fazilatlar va uslublari

2.2.1. Rahbarga qo'yiladigan talablar

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

Rahbarlik uslubidagi salbiy qusurlarni bartaraf etish degani- bu boshqarishning barcha unsurlariga e'tiborni kuchaytirish demakdir. Eng avvalo rahbar yuqoridagi nuqsonlardan xoli bo'lishi va ish uslubini quyidagi ijobiy fazilatlar zahirida tashkil qilishi lozim:

- Rahbar o'z huquq va vakolatidan umumdavlat manfaatlarini jamoa va xodimlarning shaxsiy manfaatlarini bilan uyg'un olib borishda mohirona foydalanish zarur. Ammo davlat manfaatlariga putur etkazmasdan, shaxsiy manfaatlar umum manfaatlariga bo'ysinishi lozim.
- Ishlab chiqarishni faqat jamoada obro'-e'tiborga ega bo'lgan rahbargina yaxshi boshqaraoladi. Ayni paytda shuni unutmaslik kerakki, obro' faqat xizmat mavqei bilan emas, balki, avvalo, bilim, tajriba, ishga va xodimlarga munosabat bilan orttiriladi.
- Rahbar vazmin, har qanday vaziyatda hamo'zini tutabiladigan, odobli va xushmuomala bo'lishi zarur. O'z xatti- harakatini nazorat qila oladigan, kayfiyati va sezgilarini tiya biladigan, yurish turishida bo'ysinuvchilarga o'rnak ko'rsatadigan bo'lishga majburdir.
- Buyruq hammaga ham yoqavermaydi. Shu sababli bo'yinuvchi xodimlarga beriladigan farmoyish faqat bevosita buyruq shaklida bo'lmasdan, balki topshiriq va vazifa, maslahat tarzida ham bo'lishi kerak. Bu o'rinda quyidagi ibratli ish uslubini bilish foydadan xoli emas.

Ouen Yang dursutgina lavozimni egallab turgan bo'lishiga qaramay, qo'l ostidagi xodimlarning hech biriga hech qachon buyruq ohangida ish buyurmagan. U buyruq berishdan ko'ra maslahat solishini afzal bilgan. Bunday yumshoq muomala birichidan, Ouenning o'ziga katta izzat-obro' keltirgan bo'lsa, ikkinchidan idora ishining har doim bir maromda muvofiqiyatli kechishini ta'minlagan.

Yang hech qachon "Mana bu ishni unday yoki bunday qiling" yoki "Bunday yo unday qilmang" demagan. Buning o'rniga "Shu masalada bir uylab ko'rsangiz" yoki "Shunday qilinsa yaxshi natija beradi deb o'ylaysizmi" qabilida muomala qilishga odatlangan.

- rahbar bo'ysinuvchi xodimlarning fikr va maslahatlarini diqqat va hurmat bilan tinglashi, hatto shu takliflarga shaxsan qo'shilmagan taqdirda ham ularga osoyishta quloq solish va muhokama qilishi lozim.

Yang biror tashkilotga xat yo'llash zururati tug'ilib qolgan holda maktub matnini boshidan oxirigacha aytib turib yozdiradi-da, pirovardida xodimiga shunday savol bilan murojat qilardi: "Sizning xat matni xususidagi fikringiz qanday?" Agar xat matnini biror xodimi tayyorlagan bo'lsa, uni o'qib chiqqach, mabodo kamchiligi uchrasa yoki yoqmasa, buni xodimning yuziga solish o'rniga

maslahat yo'sinida fikrlashadi: "Balki xat matnini biroz boshqacharoq qilib yozganimiz ma'qulmidi, siz nima deysiz?"

Yang o'z xodimlariga nima qilish kerakligi haqida hech qachon ko'rsatmalar bermaydi, zimmadagi vazifalarini mustaqil bajarishlari uchun imkon yaratadi. Mustaqil harakat qilishga, o'z xatolaridan tegishli xulosa chiqarish va boshqa takrorlamaslikni odat qilishga undaydi.

Haqiqatdan ham bunday munosabat xodimlarni mustaqillikka o'rgatadi, xatolarni tez tuzatish va ishni oxirigacha pishiq-puxta bajarishga odatlantiradi. Qolaversa, bunday usul ishchi- xizmatchilarning izzat- nafsini hech qachon kamsitmaydi va, ayniqsa ularda o'z imkoniyatlari va mahoratlariga qat'iy ishonch, mehnatga ishtiyoq tug'diradi.

Demak, agar rahbar insonlarda o'ziga nisbatan iliqlik, izzat- hurmat hissini uyg'otmoqchi bo'lsa, u salbiy xislatlardan, ya'ni buyurish, ko'rsatma berish ohanglaridan voz kechib, maslahat solishi, ulardan fikr olishi kerak. Shunda uning umumiy ishga ko'proq nafi tegadi.

- Rahbar intizom va tartibga rioya qilishini qat'iy talab qilishi va bo'ysinuvchilarning biron nojo'ya harakatini e'tibordan chetda qoldirmasligi kerak. Talabchanlik tarbiyaning asosi va ongli intizomning eng mustahkam zaminidir.

Xullas, rahbardagi odamlarni boshqarish qobiliyati, odamlar haqida g'amxo'rliqi, tashabbuskorlik, qat'iyatlik, mustaqillik, talabchanlik, bo'ysinuvchi xodimlar bilan maslahatlasha bilish, o'z so'zini ustidan chiqish kabi ijobiy fazilatlar undagi salbiy qusurlardan qutulishga yordam beradi.

Rahbar salbiy qusurlar domiga tortilmaslikka intilishi kerak. U egallab turgan lavozimidan ketib qolmasligi uchun quyidagi o'nta qoidaga rioya qilmog'i lozim:

1. Iloji boricha qulog'ingizgachyaa ishga qo'miling. o'z kompaniyangiz mijozlarini ko'paytirish uchun barcha imkoniyatlaringizni ishga soling.

2. Kompyuterni o'rganing.

3. Chet tilini o'rganing.

4. O'z arxivgizni tashkil qiling.

Zurur tashkilotlar va kishilar aderslari, telefonlarini yozib boring. Ular favqulodda hollarda kerak bo'lib qoladi.

5. Har doim "ha" deng.

Hamma narsani bajarishga urining. Hattoki imkoniyatingiz, qobiliyatingiz etarli bo'lmasa ham oldin bajarmagan ishingizni bajarishga harakat qiling. Shidan ketib qolishning eng qisqa yo'li: "Bu mening ishim emas" deb javob berish. Bunday so'zni aytishdan o'zingizni tiying.

6. Chiroyli imo, ishora qilishni biling.

Firma inqirozga uchragan vaqtda ham uni bunday holatdan chiqarish uchun vaqtingizni ayamasligingizga tayyor ekanligingizni bildiring.

7. Malakangizni muttasil oshirib boring.

8. Kishilar bilan bo'ladigan muomalada xushfel va iltifotli bo'ling.

Noyob, nazokatli, do'stona kayfiyat jamoadagi muhitni yaxshilaydi, o'zaro ishonchni mustahkamlaydi., kishilarni hamjihatlikka chorlaydi.

9. Boshqalar bilmaydigan va bajaraolmaydigan u yoki bu ishni bilish va bajari olishiga urining. Bu nur ustiga a'lo nur bo'ladi.
10. Ish vaqti faqat "dan va gacha" bo'lmasin.
Agar Siz ertalab ish vaqtidan oldin yoki ish vaqti tugagandan so'ng ish joyida bo'lsangiz, bilingki bu ham e'tiborsiz qolmaydi.

2.2.2. Boshqaruv uslublari

Rahbarning ish uslubi - bu boshqaruv jarayonida u yoki bu masalalarni hal qilishda uning o'ziga xos yondashishidir. Rahbar qaror qabul qilganda, uning bajarilishini tashkil etganda va qo'l ostidagi kishilar ishini nazorat qilganda u o'z vazifalariga muvofiq ish ko'radi.

Biroq har bir rahbar bunda o'ziga xos ravishda, boshqaruv jarayonida o'zi uchun mos bo'lgan, o'z rahbarlik uslubini belgilaydigan usullar bilan xarakat qiladi. Mutlaqo bir xil ikki kishi bo'lmaganidek, rahbarlikda ham mutlaqo bir xil uslub yo'q. Rahbarlik uslubi rahbarlarning o'z qo'l ostidagilari bilan aloqasida, ularning o'zaro munosabatlarida tarkib topadi.

Uslub boshqaruv organing intellektual salohiyati, sifatlari, uning individual xususiyatlari bilan belgilanadi.

Rahbarlik uslubi boshqarish metodlari bilan muayyan o'zaro aloqada bo'ladi.

Boshqarish metodi ham boshqarish faolitini amalga oshirish usullari va yo'llari majmuasidan, boshqarish tizimiga samarali, maqsadga muvofiq ta'sir ko'rsatishidan, ya'ni boshqarish funktsiyalarini amalga oshirish mexanizmidan iboratdir.

Lekin shuni e'tiborga olish lozimki, **metod** bu tamomila ob'ektiv rahbarga bog'liq bo'lmagan va mustaqil tushunchadir. **Uslub**, garchi u ham ta'sir o'tkazish usullari majmuasidan iborat bo'lsada, metoddan farq qiladi, u yoki bu rahbarning sub'ektiv, individual xususiyatlari bilan belgilanadi.

Qiyoslash uchun shuni aytish mumkinki, musiqa notasi hamma uchun bir xil bo'lsa-da, lekin musiqachilarning ijro etish uslub (manera)lari har xildir.

Buni quyidagi misollarda ko'rishimiz mumkin. Barcha rahbarlar xodimlarni rag'batlantirish maqsadida **boshqarishning iqtisodiy metodidan** foydalanishlari kerak. Lekin ba'zi rahbarlar individual rag'batlantirishga, boshqa bir rahbarlar esa jamoani rag'batlantirishga ko'proq mablag' ajratishga harakat qiladilar. Ba'zi rahbarlar chorak natijalarga, ikkinchi bir rahbarlar esa yillik ish natijalariga qarab mukofotlashni afzal ko'radilar.

Buyruqlar va farmoyishlar chiqarish kabi **boshqarishning tashkiliy-ma'muriy metodlaridan** ham rahbarlar turlicha foydalanadilar. Bular bo'lmasa ham buyruq chiqarish va aksincha boshqarish funktsiyalarini buyruqsiz ham muvaffaqiyatli bajarish mumkin. Buyruq chiqarib, uni nazoratsiz qoldirish ham, uning bajarilishi ustidan aniq va amaliy nazorat o'rnatish ham mumkin.

Shunday qilib, muayyan metodlarni amalga oshirishga har xil rahbarlar o'z individual uslublari bilan yondoshadilar.

Shu bilan birga, rahbarlik uslubi butunlay individual asosga ega deb qarash noto'g'ri bo'lur edi. Rahbarlik uslubiga boshqarish qonunlari va tamoyillari, rahbarlarga bo'lgan yagona talablar, jamoadagi sotsial-psixologik muhit, yuqori rahbarlarning boshqarishda qo'llaniladigan usullari kabi ko'pgina ob'ektiv omillar ta'sir ko'rsatadi. Demak, har bir rahbarning faoliyatida rahbarlik uslubining sub'ektiv va ob'ektiv unsurlari aralashib ketadi.

Sub'ektiv unsurlar rahbarning:

- ishchanlik va shaxsiy sifatlari;
- mijozi, qobiliyati va qiziqishi;
- bilimi, ko'nikma va mahorati;
- tadbirkorligi va tashabbuskorligi kabi fazilatlarida namoyon bo'ladi.

Rahbarlarning ishchanlik va ma'naviy-madaniy xislatlarini baholash amaliyoti shuni ko'rsatadiki, bunda birinchi o'rinda e'tiqodlilik, topshirilgan ish uchun shaxsan javobgarlikni his qilish, hololik, vijdonlilik, kishilarga nisbatan mehribonlik va e'tibor bilan munosabatda bo'lish turadi. Asoslangan qarorlarni mustaqil va tez qabul qilish qobiliyati, shaxsan intizomli bo'lish, mehnat sevarlik, tashkilotchilik qobiliyati, jamoada intizomni yo'lga qo'yishi va saqlay bilish qobiliyati juda yuksak baholanadi.

2.2.3. Rahbar turlari

Rahbarlik uslubi belgisi va bo'yisinuvchilarga nisbatan munosabatga qarab barcha rahbarlarni quyidagi uch turga bo'lish mumkin.

Rahbarlik uslubga qarab rahbarlarning turlarga bo'linishi

- Avtokratik rahbarlar
- *Bunday turdagi rahbar:
- *buyruq chiqarish, qaror qabul qilish, xodimlarga jazo berish yoki rag'batlantirishda jamoa fikirini hisobga olmaydi;*
 - *o'zini jamoadan uzoq tutadi; jamoa a'zolarini bevosita muloqatda bo'lishini chegaralab qo'yadi;*
 - *o'zining noo'rin harakatlarining tanqid qilinishiga chiday olmaydi;*
 - *o'ziga bo'yisinuvchilarning harakatlarini keskin ravishda tanqid qilishni yaxshi ko'radi;*
 - *muttasil buyruq berishga, hammani o'z istaklariga so'zsiz bo'isindirishga intiladi;*
 - *ko'p gapirishni yoqtirmaydi, lekin bo'isynuvchilari bilan muomilada bo'lganda uning rahbarlik g'ururi balandligi, uzini katta tutish sezilib turadi;*
 - *o'ziga bo'isynuvchilari oldida qovog'i solingan kayfiyatda bo'ladi.*

Xullas, avtokratik rahbar o'ziga bino qo'igan, dimog'dor, o'z qobiliyati va imkoniyatlariga ortiqcha ishonadigan, hukimini o'tkazishga intiladigan kishilardan etishib chiqadi.

Bunday rahbar nazoratdan chetda qolsa o'sha erda dag'allik, takabburlik, tazyiq o'tkazish, majbur qilish kabi o'ta salbiy holatlar avj uradi.

Biroq avtokratik boshqaruv usulini har jihatdan, yomon deb bo'lmaydi. Ba'zi bir hollarda bo'yisinuvchilarning madaniy darajasi, axloqi pastligi sababli avtokratik uslubini tanlab olish ham ish berib holishi mumkin.

- Liberal rahbar
- *Bunday turdagi rahbar:
- *idorasiz, tashabbussiz bo'ladi;*
 - *o'z zimmasiga mas'uliyat olishni yoqtirmaydi;*
 - *ishni o'z holiga tashlab ko'yadi;*
 - *idoraga nisbatan qat'iy bo'lishdan hayiqadi;*
 - *o'zini haddan tashqari ehtiyot qiladi;*
 - *biron xodim bilan ham aloqani buzishni istamaydi;*
 - *talabchan emas, sust nazorat qiladi;*
 - *suiste'mollarga bevosita yo'l qo'imesa ham o'zini bilmaslikka soladi;*

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

- Demokratik
- *Bunday turdagi rahbar:

- rahbar
- *boshqarish funksiyalarini jamoa fikri bilan hisoblashib amalga oshiradi;*
 - *ishlab chiqarishni boshqarishga xodimlarni jalb qiladi; ularning bildirgan fikriga quloq soladi; ular bilan maslahatlashadi, ijobiy tamonlarini inobatga oladi;*
 - *barcha bilan barobar va samimiy munosabatda bo'ladi, ustunligini bildirmaydi;*
 - *buyruq berish yo'li yuilan emas, balki ishontirish uslubida ish tutadi;*
 - *buyruq rahbarlik uslubi bo'isinuvchilarning shaxsiy tashabbusini, ijodiy faoliyatini rivojlantiradi va jamoada o'rtoqlik va ishchan muhitni yaratadi.*

Qayd etilgan rahbarlik uslublari sof holda uchramaydi. Hayotda har bir rahbarning ish uslubi har hil bo'ladi, lekin yuqoridagi uch uslubdan biri yaqqolroq sezilib turadi. Turli hil ishlab chiqarish vaziyatlarida har xil xodimga nisbatan rahbarlikning ijobiy tamonlaridan foydalanish kerak. Rahbar haqiqiy ahvolga qarab ish tutish va buysinuvchilarning o'ziga hos shaxsiy xislatlarni hisobga olib muomala qilishi kerak.

Har bir boshqaruv uslubning samarodarligini baholash uchun amerikalik olim L. Laykert qo'idagi koeffitsientni hisoblashni taklif qilgan:

$$K_{\text{лак}} = \frac{\Sigma ИУ}{\Sigma МКУ} \text{ bu erda, } K_{\text{лак}} \text{ -avtokratik –liberallik koeffitsienti}$$

EIU- rahbarlik uslubdagi ishontirish unsurlari yig'indisi;

EMQU- rahbarlik uslubdagi majbur qilish unsurlari yig'indisi

R.Laikertning fikricha bu nisbat 1,9 ni tashkil qilishi lozim. Boshqacha qilib aytganda rahbarlik uslubida rahbar ishontirish unsurlarini majbur qilish unsurlaridan taxminan ikki barovar ko'proq qo'llagandagina uning rahbarlik uslubi optimal, maqsadga muvofiq, samarali bo'lgan hisoblanadi.

Umuman olganda har uchala turdagi rahbarlikning boshqarish funksiyalarini bajarishdagi va ijtimoi munosabatlardagi o'ziga xos xususiyatlarni qo'idagi jadvalda umumlashtirib ko'rsatish mumkin.

Rahbarlik turlarining, o'ziga xos xususiyatlari

№	Belgilar	Rahbarlik turlari		
		Avtokratik rahbar	Demokratik rahbar	Liberal rahbar
1	Qaror habul qilishda	Yakkabosh, jamoa fikri bilan hisoblashmaydi	Jamoa fikri bilan hisoblashadi	Ko'rsatmaga binoan ish tutadi
2	Qaror echimlarini bo'ysinuvchilarga etkazishda	Yozma va og'zaki buirug, ko'rsatma orqali	Taklif orqali	Iltimos qilish, yalinish orqali
3	Ma'suliyatni taqsimlash orqali	To'la tukis rahbar qo'lida	Vakolatiga binoan	To'la-to'kis ijrochilar-ning fikriga binoan
4	Bo'ysinuvchilarning tashabbuskorligiga	Io'l qo'yadi	Rahg'batlan-tiradi va foydalanadi	To'la- to'kis tayanadi
5	Kadrlarni tanlashda	Kuchli raqobatdoshlardan qutilish tarafdori	Ishchan, bilimdon xodimlarga mo'ljal oladi va ularning o'sishiga yordam beradi	Beparvo
6	Bilimga bo'lgan munosabatda	Hamma narsani o'zim bilaman deb hisoblaydi	Mutassil o'qiydi va qo'l ostidagi bo'ysinuvchilardan ham shuni talab qiladi	E'tiborsiz, baribir, beparvo
7	Muomalada	Salbiy, masofa saqlaydi	Ijobiy muloqatda kirishimli va faol	Tashabbus ko'rsatmaydi
8	Bo'ysinuvchilarga nisbatan	Kayfiyatiga qarab muomala qiladi, asabli	har xil, talabchan, xairixoh, andishali	Talabchan emas, muloyim
9	Intizomga nisbatan	Qattiq, formal, yuzaki	Maqsadga muvofiq talab qiladi	Yumshoq yuzaki
10	Rag'batlantirishga nisbatan	Onda sonda rag'batlantirib tez-tez jazolash tarafdori	Onda-sonda jazolab tez-tez rag'batlantirish tarafdori	Aniq mo'ljali yo'q

Har uchala rahbarlik turi o'rtasida mutanosiblik mavjud bo'lib aniq sharoitlarda birining salmog'i oshishi bilan boshqasining salmog'i kamayadi.

Fazilat - bu ijobiy xislat, yaxshi sifat yoki xususiyatdir. Kishilarda fazilatlarning turlicha bo'lishi hamda har xil xulq- atvorlar insonning badanida

aylanib yuradigan suyuq moddalarga ko'p jihatdan bog'liq ekanligi tajribada kuzatilgan.

Qadimgi tibbiyotning yirik namoyondasi Gippokrat inson badanida qon asosii o'rinni shig'ol etsa, bunday odam harakatchan, engil bo'ladi, taasurotlarning almashinishiga tez ko'nikib keta qoladi, o'z atrofida sodir bo'layotgan voqealarga darhol va ishtiyoq bilan aralashadi, degan fikri bejiz emas.

Mana shu xil kishilarni Gippokrat **Singviniklar** (xushchaqchaq kishilar) deb atagan. Bu lotincha "singvinis" ya'ni "qon" degan so'zdan kelib chiqqan.

Singviniklar tuyg'u (jo'shqin) xususiyatlari bilan ajralib turadi. Ular:

- yangi kishilar bilan tez til topishadigan;
- bir ish turidan ikkinchi ish turiga tezda ko'niqadigan;
- bir turda bajariladigan ishlarni yoqtirmaidigan;
- yangi sharoitga osonlik bilan o'rganadigan;
- xushchaqchaq;
- harakatlari shiddatli;
- nutqi tez;
- kelajakka ishonch bilan qaraydigan;
- so'zini aniq va ma'noli qilib, imo ishoralar bilan gapradigan kishilardir.

Singviniklar ish jarayonida kechgan ko'ngilsiz hodisalarni tezda esdan chiqarib yuboradilar. Ular o'z kuchi hamda qobiliyatlariga ortiqcha baho berish xususiyatiga egadirlar.

Rahbarlar ularning ishini salbiy baholashdan ko'ra ularga nisbatan qattiq qo'l va talabchan bo'lsalar ijobiy natijaga erishish mumkin.

Singviniklar yuqori lavozimga intiladigan kishilar bo'ladilar.

Agar kishi tanasida shillik hukmron o'rin tutsa, unday kishilar og'ir, tepsa tebransmas, kayfiyatlari va intilishlari ancha barqaror, voqealar va hayot taasurotlariga loqayd qaraydigan bo'ladilar. Bunday xil kishilar **flegmatiklar** deb atalgan. Qadimgi yunonlar shilliqnlarni "Flegma" deyishgan.

Flegmatiklar:

- ta'sirchanligi sust bo'ladi;
- bir turdagi ishdan ikkinchi turdagi ishga sekinlik bilan ko'chadilar;
- faolliklari kam;
- yangi sharoitda qiyinchilik bilan moslashadilar;
- harakatlari va nutqlari sust;
- ko'ngilsiz hodisa yuz berganda osoyishtaliklarini buzmaydilar;
- sabr-toqatli chidamli bo'lib, so'zlaganda xotirjam, o'zga shaxslar bilan hayajonlanmay gapiradilar.

Flegmatiklar chidamliligi, matonati, o'zini tuta bilishi bilan ajralib turadi.

Gippokratning fikricha, agar kishi tanasida za'faron safro ustun tursa, bunday kishi tezkor, qa'tiy-harakatchan bo'ladi. Bu toifa kishilarni Gippokrat xoleriklar (qoni qiziq kishilar) deb atagan. Qadimgi yunonchada safroni "xoley" deyishgan.

Xoleriklar – ko'tarinki ruhda ishlay oladigan, qarshiliklarni engaladigan kishilar bo'lib, ularning ishlash zavqi kayfiyatining bo'zilishi bilanoq tez o'zgarishi mumkin. Ular serjahl, o'zini yaxshi ko'radigan, tez gapiradigan odamlar bo'lib, ular

boshqalardan gapining ohangi o'zgaruvchanligi bilan ajralib turadilar. Xoleriklarning vazminlik darajasi xuddi singviniklarnikidek bo'ladi. Rahbar va boshqa kishilarga nisbatan o'zini to'g'ri tutadi.

Nihoyat, Gippokrat yana bir tur kishilarni ajratadiki, bundaylarning ahvoli, ruhiyati bir xilda turmaydi. Ular yomon kayfiyatga ko'proq moyil bo'ladilar, arzi-arzimas narsalardan qattiq kuyunaveradilar. Bunday kishilarni ulug' shifokor **melanxoliklar** deb atagan. Qadimgi yunonchada "melanxolik" so'zi "qora safro" degan ma'noni bildirgin.

Melanxoliklar:

- *o'ta ta'sirlanuvchan xususiyatga ega;*
- *tez toliqadigan va o'ziga ishonmaydigan;*
- *tashvishsiz, lekin jo'da sezuvchan;*
- *nihoyatda arazchan;*
- *juda oz kuladigan;*
- *faolligi sust, tortinchoq, kam g'ayrat;*
- *arzimagan sabablarga ko'zlaridan yosh oqib ketaveradigan;*
- *yangi kishilar bilan qiyinchilik bilan til topishadigan kishilardir.*

Melanxoliklar qulay sharoitda oldiga qo'yilgan masalalarni muvafaqqiyatli bajaradi. Agar ishda sharoit, ya'ni vaziyat o'zgarsa, qiyinchilik tug'ilsa, ular o'zlarini panaga olib turishadi.

Hozirgi davrda menejer (rahbar)lar qondirishi zarur bo'lgan talabalar juda ko'p.

Tayanch iboralar	
<ul style="list-style-type: none"> • Menejmentni uzlashtirish • Menejment maxorati • Menejment ilmi • Ishbilarmonlik • Menejment nazorati • Mexnat unumdorligi • Bozor infratuzilmasi • Menejment jarayoni • Boshkaruv operatsiyalari • Axborot 	<ul style="list-style-type: none"> • Ragbatlantirish • Menejment vazifasi • Iktisodiy tarmok tarkibi • Avtokrat • Liberal • Demokrat • Melanxolik • Xolerik • Flegmatik • Sangvinik

O'z-o'zini tekshirish uchun savollar

12. Rahbarlik uslubi deganda nimani tushunasiz?
13. Rahbarlik uslubi boshqarish metodlaridan nima bilan farq qiladi?
14. Rahbarlik uslubining qaysi bir turini tanlagan bo'lar edingiz?
15. Fazilat nima? Ular tug'ma bo'ladimi?
16. Rahbarlik uslubiga qarab rahbar turlari?
17. Avtokratik rahbarga qo'yiladigan talablar?
18. Liberal rahbarga qo'yiladigan talablar?
19. Demokratik rahbarga qo'yiladigan talablar?
20. Rahbarlik turlarining o'ziga xos xususiyatlari nimada?
21. Gippokrat insonni qanday toifalarga ajratgan?

II.3-mazu. Menejer madaniyati

2.3.1. Menejer madaniyatiga qo'yiladigan talablar

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

Rahbar madaniyati = adab²+iymon+insof+adolat+iqtidor.

Adab-aqlning suyanchig'i, barcha fazilatlarning mezon. Behudaga xalqimizda "Aql bilan adab- egizak" deyishmaydi. Adab- yaxshilik bilan yomonlikning farqini bilish, foyda bilan zarar orasidagi tafovutni anglashdir. Adab vositasida kishi o'z jonini yomon xislatlardan davolaydi, yoqimsiz ayblardan poklaydi, chiroyli fazilatlardan bezaydi.

Adab rahbarni eng chiroyli xulq bilan qurollantiradi. Natijada aql egalari bunday rahbardan har ishda rozi bo'ladilar. Adabli rahbar esa kundan kunga obru topadi, nufuzi oshadi, ishlari ravnaq topadi.

Ba'zi hakimlar adabni eng mas'um va ko'rkam fe'lga ega bo'lish desalar, ba'zilar nafsni barcha qabih odatlardan tozalash deydilar. Demak, rahbardagi adabning mavjudligi, bu noyob ne'matning mavjudligidir.

Umuman adab ikki xil bo'ladi:

- hikmat adabi;
- xizmat adabi.

Hikmat adabi poklik va to'g'ri yo'lga etaklaydi. Hizmat adabi esa badavlatlik va obro'ga etkazadi. Har ikkisi ham ulug' fazilat bo'lib, biri aziz qilsa, ikkinchisi qudratli qiladi.

Adab rahbarni aql va ahloq egasi bo'lishga, vijdonli, or-nomusli, sof ko'ngilli, subutli bo'lishga da'vat etadi.

Iymon ardabcha so'z bo'lib, lug'aviy ma'nosi- ishonchdir. Iymonli kishini, xususan rahbarni qisqacha shunday tavsiflash mumkin:

- **e'tiqodli**, ya'ni o'z fikr va qarashlariga mahkam, sobitqadamlik bilan ishonish va o'zgalarni ham o'zidek hisoblab, ularning lafziga samimiyat bilan ishonishdir. E'tiqod jur'atni, mardlikni, fidoiylikni taqoza qiladi;
- **maslakli**, ya'ni o'ziga xos aqidalari bilan boshqalardan ajralib turuvchi ijtimoiy, siyosiy, ilmiy, g'oyaviy va diniy yo'l sohibi;
- **taqvodor**, ya'ni birovning haqiga xiyonat qilmaydigan;
- **sharm-hayoli**, ya'ni har qanday nojo'ya hatti-harakatlardan o'zini tiya oladigan;
- **oriyatli**, ya'ni o'ziga nomunosib yoki ep ko'rilmagan ishdan, narsadan xijolat tortadigan;
- **andishali**, ya'ni oqibatini o'ylab ish qiladigan, yuz-xotirni biladigan, farosatli;

² O'zbek tilining izohi lug'atida adabi to'g'risida shunday deyilgan: Adabi- bu jamiyatda, kishilar bilan muomalada o'zini tuta bilish, axloq, tarbiya va uning normalari(26 bet).

- **vijdonli**, ya'ni nohaq, adolatsiz ishlardan g'azabga keladigan, bularga qarashlik bildiradigan: o'z faoliyatining yaxshi tomonlaridan qanoatlanib, xursand bo'ladigan, yomon tomonlaridan norozi bo'lib, ruhan eziladigan, ya'ni vijdon azobiga tushadigan.

Sodda qilib aytganda:

Iymon uch narsaning butunligidan hosil bo'ladi: e'tiqod, iqror va amal. E'tiqod- bu ishonch. Iqror-so'zda buni tan olish. Amal-yaxshi ishlar bilan uni isbotlash.

Insof- bu adolat va vijdon amri bilan ish tutish tuyg'usi va qobiliyati, ishda, kishilarga munosabatda halollik, tug'rilik, barobarlik, sofdillik va haqiqitgo'ylikdir. O'zgani o'z o'rniga va shuningdek, o'z o'rniga o'zgani xayolan qo'yib ko'rish ham insofga kiradi. To'q ochni, boy kambag'alni, baxtli baxtsizni, tole baland tolei zabunni, omadli omadsizni, sog'lom bemorni o'z o'rniga quyib ko'rolsa va aksincha ham xuddi shunday bo'lsa, olam guliston- insoflilar safi ko'payaveradi.

Insof-har qanday kishining, xususan rahbarning jamiyat oldida, tevarak-atrofidagi kishilr oldida o'z hatti -harakati bilan ma'naviy ma'suliyatini his etishining ifodasidir.

Adolat-bu barcha fazilatlar ichidagi eng oliy fazilatdir. Adolatparvar rahbarning axloqiy hislatlari bemalol qonun o'rnini bosaoladi. Ulug' alloma Nosiriddin Tusiy ijtimoiy adolatning uchta asosiy talabi mavjudligini va jamiyat taraqqiyotini belgilovchi muhim omil ekanini a'lohida o'qtirgan edi:

Adolatning birinchi talabi:

- aholi turli tabaqalarining o'zaro o'yg'un bo'lishini ta'minlashdir.

Adolatning ikkinchi talabi:

- el-ulusining haq-huquqi teng ta'minlangan holda kishilarni xizmatga tayinlashda shaxsning salohiyati va imkoniyatlaridan kelib chiqish.

Adolatning uchinchi talabi:

- barchaning teng farovonligini himoya qilish bilan birga bu farovonlikni yuzaga keltirishdagi xizmati va huquqiga qarab har bir inson o'z ulushini olishga imkon yaratishdan iborat.

Bu kabi davr va hayot tajribasida tasdiqlangan fikrlar oradan sakkiz asr chamasi o'tib, Prezident Islom Karimovning rahbarlik faoliyatida o'ziga xos tarzda ifoda topmoqda. Bunga ishonch hosil qilmoq uchun yurtboshimizning ma'ruzalaridan biridagi ushbu nuqtaga diqqat qilaylik:

“Davlat jamiyatning keskin tabaqalanishiga-oshib-toshib ketgan boylaru kambag'al qashshoqlarga bo'linib ketishga yo'l qo'ymasligi kerak”.

Bundan shu xulosa kelib chiqadiki, har turli qing'ir yo'llar bilan haddan tashqari boylik orttirib o'zini qo'yarga joy topolmay, “ to'qliqqa sho'xlik” qiladigan kimsalarning jilovini tortib qo'yish bilan birga, halol menat kishilariga imkoniyat yaratib berish, ularni qo'llab quvvatlash, zurur bo'lsa, rag'batlantirib borish davlat siyosatining muhim yo'nalishlariga aylangan.

Adolatning ikkinchi talabi sifatida Prezident jamiyat taraqqiyoti va uning siyosiy muhitini belgilashda rahbar kadrlarni tanlash va ularni joy-joyiga qo'yishga

katta ahamiyat beradi va bu masalaga hal qiluvchi ma'naviy-siyosiy omil, tub islohatlarning tayanchi va bosh yo'naltiruvchi kuchi, deb qaraydi:

“Xalqning dardiga befarq qaraydigan, o'z manfaatidan boshqa narsani o'ylamaydigan, xudbin va ta'magir rahbarlar mamlakatimiz ravnaqiga, xalqimiz farovonligiga to'siq bo'lmoqda. Endi ular bilan murosa qilib bo'lmaydi. Bizga shunday rahbarlar kerakki, toki ular elim deb, yurtim deb quyib-yonib, o'z halovatlaridan kechib mehnat qilsinlar!

Barcha bo'g'inlarda insofli, diyonatli, bilimdon, tajribali rahbarlar boshchilik qilmas ekan, mustaqil mamlakatimizning obro'si, uning manfaati uchun mardlik, jonkuyarlik bilan ishlamas ekan ishlarimiz ko'ngildagidek bo'lmaydi”.

Adolatli jamiyatda xalqning ertangi kunga ishonchi va bunyodkorlik ishiga rag'bati kuchli bo'ladi. Shuning uchun ham Prezidentimiz:

“Biz shunchaki demokratik davlat emas, balki adolatparvar demokratik davlat qurishga itilayapmiz. Adolatga intilish- xalqimiz ma'naviy-ruhiy dunyosiga xos eng muhim nususiyyat. Adolatparvarlik g'oyasi butun iqtisodiy va ijimoiy munosabatlar tizimiga singib ketishi, ijtimoiy ko'maklashuv mexnaizmida o'z aksini topishi kerak”, degan masalani dolzarb vazifa qilib qo'ydi.

Iqtidorli³ deganda biror soha bo'yicha layoqatini ongli ravishda sezgan, o'zidagi qobiliyatni tla namoyon qilish uchun qat'iyat ko'rsata oladigan kishilar tushiniladi. Io'tidorli odamlar kuch-quvvatini ayamaydi va kutiladigan natijasiga - maqsadiga etadi, ya'ni bor bo'yicha ko'rsatadi.

Ular ishda mardlik, chidamlilik, o'z-o'zini boshqara olish, tashabbuskorlik kabi hislat va fazilatlarga ega bo'lishadi, o'z xatti-xarakatlariga hamisha tanqidiy ko'z bilan qaraydilar, doimo olg'a qarab intiladilar, erishgan samaralari bilan hech qachon cheklanib qolmaydilar. Iqtidorli insonlar o'z faoliyatlari bilan hatto ba'zi bir kamharakat katta iste'dod egalariga qaraganda ham jamiyatga foyda etkazadilar

Qayd qilingan fazilatlar mujassamlanmagan rahbar rahbarlik lavozimiga yoki tanish-bilish, yoki qarindosh urug'chilik, yoyinki pora berib erishgan. Bu nafaqat davlatning, balki butun xalqning turgan-bitgan sho'ridir.

Amalayotda rahbar madaniyati aniq ko'rsatkichlarda o'z ifodasini topadi. Ularni quyidagi uch guruhga bo'lish mumkin.

³ Iqtidorli tushunchadan farqli o'laroq iste'dod tushunchasi ham bor. Iste'dod - bu har tomonlama rivojlangan, nihoyatda kuchli va takrorlanmas qobiliyadir. Qobiliyat, iqtidorni tinimsiz mehnat tufayli tarbiyalash mumkin. Ammo iste'dod iborasi ajdodida buyuk siymolar o'tgan avlod farzandlari orasida biror iste'dod egasi bo'y ko'rsatib qolganda tilga olinadi.

**Rahbar madaniyatiga baho berish uchun
qo'llaniladigan ko'rsatkichlar**

№	Ob'ekt	Ko'rsatkichlar tizimi
1.	Rahbarning o'ziga nisbatan madaniyatligi	<ul style="list-style-type: none"> • so'z bilan ishning birligi: <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <p>So'z berdingmi, va'da qildingmi, belgiladingmi - aniq mo'ljalangan muddatda bajar.</p> </div> • o'z kasbiy mahoratini, iqtidoriy-ma'naviy komilligini o'stirish ustida qayg'urish; • Oqilona turmush tarzi, jismoniy sog'lomligini saqlash; • o'z-o'zini tanqid asosida o'z kamchiliklarini bo'yniga olmoq; • o'zini intizomga bo'ysundirish; • o'z malakasini oshirishga bo'lgan intilish va uning uddasidan chiqalish; • harakatning maqsadga qaratilganligi va qat'iyligi; • o'ziga va mehnat faoliyatiga bo'lgan talabchanlik; • axloqning quyidagi alifbolariga qat'iy rioya qilish: <ul style="list-style-type: none"> • kamtarinlik • haqgo'ylik • halollik • o'zini tuta bilishlik • oddiylik • to'g'rilik, vijdonlik.
2.	Rahbarning jamoaga nisbatan madaniyat-liligi	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Xalqparvarligi, ya'ni: <ul style="list-style-type: none"> • kishilarga e'tibor va hurmat; • kishilarga xayrxox va iltifotli bo'lish; • olijanoblik va beg'arazlik, xolislik; • kishilarning qadr-qimmatiga etish kabilar. ◆ Fuqarolik va kasbiy burchini bajarish; ◆ Odamlarga ishonch, kishilarning o'z kuchiga, qobiliyatiga bo'lgan ishonchini qo'llab-quvvatlay olish, uni shaxsiy kamchiliklarini bartaraf qilishga yo'naltiri bilish; ◆ Yuqori nutq madaniyatigi ega bo'lish va tashqi ko'rinishdagi ozodaligi; ◆ Salbiy fazilatlargi ega bo'lgan, qonun-qoidalarga rioya qilmaydigan, adabsiz kishilarga, shu jumladan, qomu-qarindosh va

		<p>yaqin-tanish, bilishlarga nisbatan toqati yo'q;</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ O'zaro munosabatdagi quyidagi oddiy etiket qoidalariga rioya qilish: <ul style="list-style-type: none"> • Xushmuomala; • Sipolik; • Kamsuqumlik; • Andishali; • Vazminlik. ◆ Mehnat va do'stlikdagi sherikchilikda: <ul style="list-style-type: none"> • o'zaro yordam va quvvatlash; • hozirjavoblik va majburiylik, so'zsiz bajarishlik; • printsiptiallik va ishonch; <p>talabchanlik.</p>
3.	Rahbarning jamiyatga nisbatan madaniyatligi.	<ul style="list-style-type: none"> • Yuqori darajadagi fuqarolik, vatanparvarlik va baynalminallik; • Jamiyat baxtxsaodati yo'lida halol mehnat qilish, jamiyat boyligini ko'paytirish haqida g'amxo'rlik qilish; • Qonunlarga, huquqiy akt va bitimlarga, davlat intizomiga qat'iy rioya qilish; • Ijtimoiy burchni yuksak darajada anglash, jamiyat manfaatlarini buzilishlariga nisbatan shavqatsiz bo'lish; • Huquqiy, moddiy va ma'naviy javobgarlikni tan olish va rioya qilish; • Ko'pfikirlikka ochiqko'ngillik bo'lish va uni hurmat qilish.

Har qanday holatda ham rahbar qaysi bo'g'inda rahbar bo'lishidan qat'iy nazar o'zining asosiy majburiyati, ya'ni qo'l ostidagilarni o'zining misolida tarbiyalashni unutmasligi kerak. Chunki rahbar nafaqat lavozim, u o'z navbatida ham tarbiyachi, ham sotsiolog, ham psixologdir, sodda qilib aytganda rahbar - bu kishilar o'rtasidagi murakkab munosabatlarni sozlovchi, uyg'unlashtiruvchi "muxandisdir". Bugungi kundagi jamiyatimiz ana shunday rahbarlarga o'ta muhtojdir.

2.3.2. Boshqaruv jarayonini tashkil etish madaniyati

Bugun rahbardan talab qilinadigan narsa tashabbuskorlik, ilg'or mehnat madaniyati tajribasini joriy etishda fidoyilik, odamlar kayfiyatini bilish, ular tashvishi bilan yashash, yangi ish joylarini yaratish, xalqning ma'naviy va moddiy faravonligini ta'minlashdir. Prezident kadrlar faoliyatiga baho bkrib, ularni uch toifaga bo'ladi.

Birinchi toifa – eski tuzumni qo'msab yurgan kishilar. Ikkinchisi, eng xavflisi – imonsiz, e'tiqodsiz kishilardir. Bundaylarga vatan manfaatini begona, ular shaxsiy huzur-halovat, mansab uchun hech narsadan toyimaydilar. Vatan manfaatini, mustaqillik manfaatini hamma narsadan ustun qo'yadigan, qalbida o'ti va erk tuyg'usi bor, g'ayratli, kuyunchak yana bir toifa kadrlar borki, mening butun umidim va ishonchim ana shulardan, dedi Prezident. Bular hozircha ozchilikni tashkil etadi, tajribalari ham kam. Lekin men Prezident sifatida etishib kelayotgan mana shu fidoyi, qalbi olov avlod vakillarining joylarda rahbarlik qilishini istayman. Har bir rahbar biz taklif etayotgan islohotlarni qalbdan his etsin, uni bajarishga qodirmiyoy'qligini o'y lab ko'rsin, qadamini shunga qarab qo'ysin.

Rahbar xodimlarni qabul qilish madaniyatiga ega bo'lishi lozim. Chunki, xodimlarni qabul qilish, ularning tashvishlariga quloq olish, og'irlarini engil qilish har bir rahbarning burchi va avzifasi hisoblanadi. Shuning uchun ham qabul madaniyatiga rioya qilish uchun rahbar quyidagilarga e'tibor bermog'i lozim:

- suhbatdoshingizni qancha vaqtingiz borligi to'g'risida ogoxlantiring;
- faqat suhbatdoshingiz gaplariga mo'ljal olib vaziyatni ko'z oldingizga keltiring;
- to'xtatib bo'lmaydigan, uzil-kesil munozaradan o'zingizni tiying;
- o'z fikringizni ishonchli va batafsil ayting;
- o'z g'oyangizni izchillik bilan bayon eting;
- ovozingizni baland qilmasdan gapiring, so'zlaringiz dona-dona va ravon bo'lsin;
- qarshi tanbeh hollarda o'zingizga nisbatan tanqidiy yondoshing;
- shunchaki fikrlash yoki haqiqatdan ham shunaqami-bular o'rtasidagi farqni biling;
- savollarni shunday tuzingki, ularni tushunish bir xilda bo'lsin;
- muammo muhokamasini aniq echim bilan tugating;
- ishni qalashtirmang. Zudlik bilan ko'rsatma bering;
- suhbatdoshingizning yumushi o'zi uchun o'ta muhim ekanligini unutmang.

Qabulingizda bo'lgan kishining muommosini echish imkoniyatingiz bo'lmagan taqdirda ham siz u kishini samimiy, iltifot bilan kuzating va xayrxohlik bilan ishining o'nglab ketishiga umid bag'shida eting. Umuman xizmat yuzasidan qabul chog'ingizda quyidagi qoidaga rioya qilsangiz nur ustiga a'lo nur bo'lur edi:

Uchrashuv chog'ida - xushfe'llik.

Quloq solish chog'ida - e'tibor, rag'bat.

Bahslashuv chog'ida - ko'p narsani bilishga qiziquvchanlik.

Tanqid chog'ida - o'zini tutabilishlik.

Tashkilotda rahbarlardan qaysi biri, qanday masala yuzasidan kishilarni qabul qilishi aniq belgilab qo'yilishi zarur. Bo'ysunuvchilarni iltimosiga ko'ra qabul qilganda rahbar ularga iltimos va takliflarini qisqa bayon qilishni o'rgatishi lozim. Agar rahbar o'zi taklif qilib qabul etsa, bo'ysunuvchi bu haqda oldindan xabardor qilinishi kerak. Suhbat chog'ida ishonch muhitini vujudga keltirish lozim, suhbatdoshni majbur qilish, sha'nini pastga urish mumkin emas.

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

Aytaylik, Siz biror bir muammoni muhokama qilyapsiz. Shu jarayonda:

- Muhokama qilinayotgan muammoni va shu muhokamaga qatnashuvchilarning sonini chegaralang;
- Diqqatni nuqtai nazarga emas, balki manfaatga a'lohida etibor bering;
- Echimdan oldin uning imkoniyatlarini ajrating;
- Natijani ob'ektiv holdan keltirib chiqaring.

Sizning muqaddas burchingiz:

- Muhokama qatnashchilari-bu kishilar ekanligini unutmang;
- Onda sonda o'zingizni boshqalar o'rniga qo'yib ko'rish;
- Xavsirashigizdan kelib chiqib xulosalar qilmaslik;
- Sizning muammongiz boshqalarning aybi tufayli emas;
- Natijaga mo'ljal olish;
- O'zingizning va ularning hssiyotini his etish;
- Eshitayotganingizni bildirish va ko'rsatish.

Muhokama davomida:

- muammoning muhimligini ko'rsating;
- manfaatdorlikni muammoning bir qismi sifatida ajrating;
- ob'ektiv mezonlarga tayaning;
- maqsaddan chetlanmang;
- muammoning ahamiyatini kamsitmang;
- nuqtai nazardagi turlichalikka uncha e'tiboringizni qaratmang;
- murakkab, og'ir holatlarda o'zingizni yo'qotmang;
- o'z manfaatingizni sharaf bilan namoyon qiling;
- faol bo'ling;
- muhim jihatlardan boshlang;
- muxolif nuqtai nazariga hujum qilmang, unga zimdan mo'ralang;
- tanqiddan qochmang, aksincha undan ishingiz omadi yo'lida foydalaning;
- o'zingizga qaratilgan hujumni muammoga nisbatan hujumga yo'naltirmang;
- tasdiqlash emas, balki ko'proq savoldan foydalaning;
- asosiz hujumning kushandasi-bu sukutdir. Shundan foydalaning.

Har bir rahbar muhokama qilinishi lozim bo'lgan yoki tasodifan yuzaga kelib qolgan muammoni eng avvalo o'zi obdon tushunib etgan yoki hech bo'lmasa o'sha muammoning echimli bo'yicha o'zining mustaqil fikriga ega bo'lish lozim. Shundagina u muammo echimi bo'yicha taklif qilingan mutaxassislar bilan tengmateng munozara, bahs yuritaolishi mumkin.

Rahbar kengash va majlislarni olib borish madaniyatiga ham ega bo'lishi kerak. **Kengash**-bu jamoa fikri, aql zakovatini muayyan masalani muhokama qilish va oqilona qaror qabul qilish maqsadida uyushtiriladigan majlisdir. Sohibqiron Amir Temur Kengash to'g'risida shunday deydi:¹

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

Agar (g'anim ustiga) lashkar tarmoqchi bo'lsam, urush-yarashdan o'rtaga so'z tashlab, amirlarim ko'ngillarining bu ikkovidan qay biriga moyilligini bilishga intilardim. Agar yarashdan so'z ochsalar, buning foydasini urush ziyoniga solishtirib ko'rardim.

Agar urushga moyil bo'lsalar, uning naf va foydasini yarash ziyoniga taqqoslab ko'rardim; qaysi biri foydaliroq bo'lsa, shuni ixtiyor qilardim.

O'z vazifasi va olib borilish shakliga qarab kengashlar turlicha bo'ladi.

Kengashgacha:

- majlis rejasini tuzib unga tayyorgarlik ko'ring;
- majlisda ko'riladigan masalalar yuzasidan tayyorlangan materiallarni majlis qatnashuvchilariga oldindan jo'nating;
- majlisga fikrlari o'ta muhim bo'lgan kishilarni taklif qiling;
- majlisni zarurat tug'ilgan hollardagina chaqiring.

Kengash vaqtida:

- Kengashni belgilangan vaqtda boshlang;
- Kengashni o'tkazishning yagona tartibini belgilang;
- Ortiqcha xuruj, shaxsiy qarshi chiqish hollariga yo'l qo'ymang;
- Kengash maqsadini har bir qatnashuvchi e'tiboriga etkazing.

Kengash unsurlari:

- Kun tartibini muhokama qilish;
- Kengashni o'tkazish tartibini muhokama qilish;
- Muammolarni aniqlash;
- Muammolar tahlilini qilish;
- Muqobil variantlarni izlash;
- Muqobil variantlarni baholash;
- Qaror qabul qilish.

Kengashdan so'ng:

- Kengash qarorini tayyorlash;
- Ko'rsatuvlarni tayyorlash;
- Axborotlarni jo'natish;

¹ Qarang: Temur tuzuklari. §.§ulom nomidagi Adabiyot va san'at nashri., 1996, 26 bet.

Shuni unutmangki: kengash o'tkazuvchi raislar va tinglovchilar turli toifadagi kishilar, ya'ni

Rais:	Tinglovchi:
<ul style="list-style-type: none"> • bug'uvchi • vahimachi • chalg'ituvchi • lol qoldiruvchi 	<ul style="list-style-type: none"> • indamaslar • tajovuzkorlar • g'iybatchilar • bilag'onlar • haddan tashqari ishchanlar • so'nggi oyoqlar

bo'lishlari mumkin.

Tayanch iboralar	
<ul style="list-style-type: none"> • menejer madaniyati • vazminlik • andishalik • sipolik • xalqparvarlik 	<ul style="list-style-type: none"> • rahbar madaniyati • mukzokara • boshqaruv jarayoni • maqsad • muvaffaqiyat

O'z-o'zini tekshirish uchun savollar:

22. Menejerga qo'yiladigan talablar.
23. Menejer madaniyati nima?
24. Boshqaruv jarayonini tashkil etish.
25. Boshqaruv jarayonida madaniyat.
26. Rahbar madaniyati deganda nimani tushunasiz?
27. O'ziga, jamoaga va jamiyatga nisbatan rahbar ma'daniyati nimalarda namoyon bo'ladi?
28. Minbarga chiqqanda rahbar o'zini qanday tutmog'i lozim?
29. Muzokaralarda rahbar nimalarga e'tibor berishini bilasizmi?
30. Telefonda so'zlashuv madaniyatini bilasizmi?
31. Topshiriq berish madaniyatiga rioya qilasizmi?
32. Nizo(konflikt) hollarida nima qilmoq kerak?

2.4-mavzu. Boshqarish maqsadlari

2.4.1. Boshqarishning maqsadi va uning turlari

Yangi jamiyatning siyosiy va davlat tuzumini belgilar ekanmiz, unda har bir odamning siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy va ma'naviy faoliyati uchun etarli erk beradigan shart-sharoitlar yaratilmog'i kerak. Siyosiy qurilma borasidagi vazifalarimiz, qisqacha aytganda, quyidagilardan iborat:

- haqiqiy demokratiya qaror topar ekan, unda respublika aholisining barcha qatlamlari manfaatlari, barcha ijtimoiy guruhlarning milliy va madaniy haq-huquqlari muhofaza etiladi;
- O'zbekiston Respublikasi milliy davlat qurilmasida hokimiyat uchga ajratiladi - qonunchilik, ijrochilik va sud hokimiyatiga. Bu printsiplarga amal qilmasdan turib, hech qachon huquqiy davlatga erishib bo'lmaydi.

Islohotlarni amalga oshirish va ularning natijasiga mas'ul bo'lgan hokimlar, idora, tashkilot, muassasa va korxonalar rahbarlari faoliyati endi yangicha mezonlar bilan o'lchanadi. O'zbekistonda bozor munosabatlariga o'tishning beshta tamoyilidan yana biri – davlatning islohotchi bo'lishidan anglashiladigan yana bir tushuncha bor. U ham bo'lsa, rahbar shaxsning islohotlarni amalga oshirishdagi o'rnidir.

Maqsad - bu muddao, murod, ya'ni u yoki bu niyatga erishmoq uchun ko'zda tutilgan mushtarak orzu. Aynan, shu maqsad kishi faoliyatini, o'z orzularini ushlab ushlab yo'naltiradi. Biz dastlab o'zimizning oldimizda turgan maqsadimizni aniqlab olamiz, so'ngra esa shu maqsadimiz:

- bo'lajak harakatlarimizni oldindan aniqlab beradi;
- faoliyatimizning ustuvor yo'nalishini belgilaydi;
- faoliyatimizni aniq soha, ishga yo'naltiradi;
- u yoki bu faoliyatimizning zarurlik darajasini belgilab beradi;
- pirovard natijamizning baholash me'yorini belgilaydi va h.k.

Maqsadning ilmiy asoslanganligi va to'g'ri belgilanganligi boshqarish uchun o'ta zarur. Chunki aynan shu maqsadga binoan:

- boshqarish funktsiyalari;
- boshqarish usullari;
- boshqarishning tuzilmaviy tarkibi;
- lavozimlarni belgilash va kadrlarni tanlash kabi muhim masalalar echiladi.

Maqsadlar: oddiy, muammoviy, innovatsion, shaxsning taraqqiy toptirishga yo'naltirilgan bqlishi mumkin. Maqsadli menejment izlanuvchilari maqsadlar qaysi tashkilotda ishlab chiqarilishiga qaramasdan quyidagi 4 ta guruhga bqlinadi, deb hisoblaydilar: odatdagi maqsadlar, muammoviy innovatsion va shaxsni taraqqiyot toptirish va xizmatchilarning kasb malakasini oshirish bilan bog'liq maqsadlardir.

Birinchi guruh qz ichiga shunday maqsadlarni oladiki, ularni tayinlash va amalga oshirishshshi rahbar va xizmatchilarni kundalik xizmat burchi hisoblanadi. Bu kabi maqsadlarga erishishning usullari, vositalari va uslublari asosan ma'lum. Cheklanishlar faqat ularga erishishni aniq muhlatini qrgatish bilan bog'liq. Bqlimlar

rahbarlarning faoliyatiga tegishli oddiy maqsadga 2 ta misol keltiramiz. Marketing bqlimining rahbari uchun bu quyidagi tavsifli maqsaddir: «30 sentyabrga joriy yilning oxirgi uch oyligiga tovar sotuvini tahlil qilish». Oddiy maqsad ishlab chiqarish bqlimi uchun «1 iyulda ishlab chiqarish chiqindilarini (yomon sifatli xomashyo hisobiga) 8% dan 5% gacha kamaytirish». Har ikkala rahbar uchun qyilgan maqsadlarga erishish ularning kundalik kasb majburiyatlariga kiradi.

Muammoviy va innovatsion maqsadlar oddiylardan sezilarli darajada farq qiladi. Bu farqni asl ma'nosi ularga erishish tavsifidadir. Muammoviy va innovatsion maqsadlar katta aqliy energiya sarfini talab qiladi, chunki qziga yangi elementni qamrab oladi. U ijobiy natijani qqlga kiritish uchun aniqlanadi va ishlab chiqariladi.

Muammoviy maqsadlar firmaning yoki aloxida insonning normal faoliyati uchun zarur vaziyatni qzgarishi bilan bog'liq. Masalan, birdaniga tovarlar sotilishi kamayishi tabiiyki, firmaning olinadigan foydasiga ta'sir kqrsatadi. Marketing bqlimlari rahbarlar oldiga qyilgan maqsad 2 oy davomida sotuv foizini tiklashdan iborat. Bu maqsad hech qanday gumonsiz muammoviy tavsifga ega, chunki menejerga: paydo bqlgan vaziyat sababini aniqlash, uni qzgartirish usullarini kqrib chiqish, ular ichida hamma tomondan tqg'ri keladiganini tanlab olish, harakat protsedurasini ishlab chiqish yuklatiladi.

Muammoviy maqsadlar qatoriga yana innovatsion maqsadlarni ham qyish kerak. Ular yangi usullarni izlash va ishlab chiqish, yangi vosita va yangi mahsulot bilan bog'liqdir. Masalan, reklama bqlimining mutaxassisining tovar uchun yangi, samaraliroq, reklama yaratish va uni telestudiyaga 1 sentyabrga yqlashi esa innovatsion maqsaddir, chunki uni mazmuni shundan dalolat berib turibdi. Izlanish bqlimining xizmatchilarini innovatsion maqsadi quyidaga masaladan iborat: «1 iyulga 3 ta yangi tovarni eksport sotuvi uchun tekshirib maqomiga etkazish».

Rahbar yoki xizmatchi qz oldiga qygan maqsadi qanchalik mashaqqatli bqlsa, unda shunchalik muammoviylik kqpdur. Shuni aytish kerakki, muammoviylik tushunchasi faqat ob'ektiv tabaqa bqlib qolmasdan, balki u qziga salmokli sub'ektiv omilni qamrab olgan. Bitta maqsad bir xizmatchi uchun oddiy hisoblansa boshqasi uchun esa (3 chisi uchun esa innovatsion) muammoviy hisoblanadi. Birinchi holatda xizmatchi unga ershiish uchun zaruriy usullarga ega bqlsa, qyilgan vazifani katga qiyinchiliklarsiz bajarish uchun etarli bilim va qobiliyatga ega bqladi.

Boshqa bir xizmatchi bu maqsadni ba'zi bir u yoki bu sabablarga kqra qiyin va yangi deb undan katta akliy mehnat talab qiluvchi deb biladi. Masalan, marketing sohasidagi mutaxassis uchun «3 oyliqdagi tovar sotuvini tahlil qilish» oddiy maqsad bqlsa sotuv bqlimining oddiy ishchisi uchun u muammoviy tavsifga ega bqladi.

Maqsadli menejment tizimida umumiy va yakka shaxsni muammoviy va innovatsion maqsadlarga etakchi qrin beriladi.

Maqsadli boshqaruvda ishlatiluvchi 4-guruh maqsadlar, bular tashkilotni xizmatchilarini faoliyatini takomillashuvi bilan bog'liq maqsadlardir. Bu uzoq muddatli (strategik) maqsadlar hamma tashkilot uchun umumiy bqlgan yoki bqlimlar

uchun qisqa vaqt oraliqlarida mqljallangan va nihoyat yakka shaxs maqsadlari bqlishi mumkin.

Deyarli barcha MVO rahbarlar va ularga bqysunuvchilarning malakasini oshirilishi yakka shaxs maqsadini qz ichiga oladi. Bu kabi maqsadlarni ifodalanishiga ularga erishish muddatlari turlicha bqlishi mumkin. Masalan, rahbarni malakasini oshirish maqsadi quyidagicha ifodalanishi mumkin:

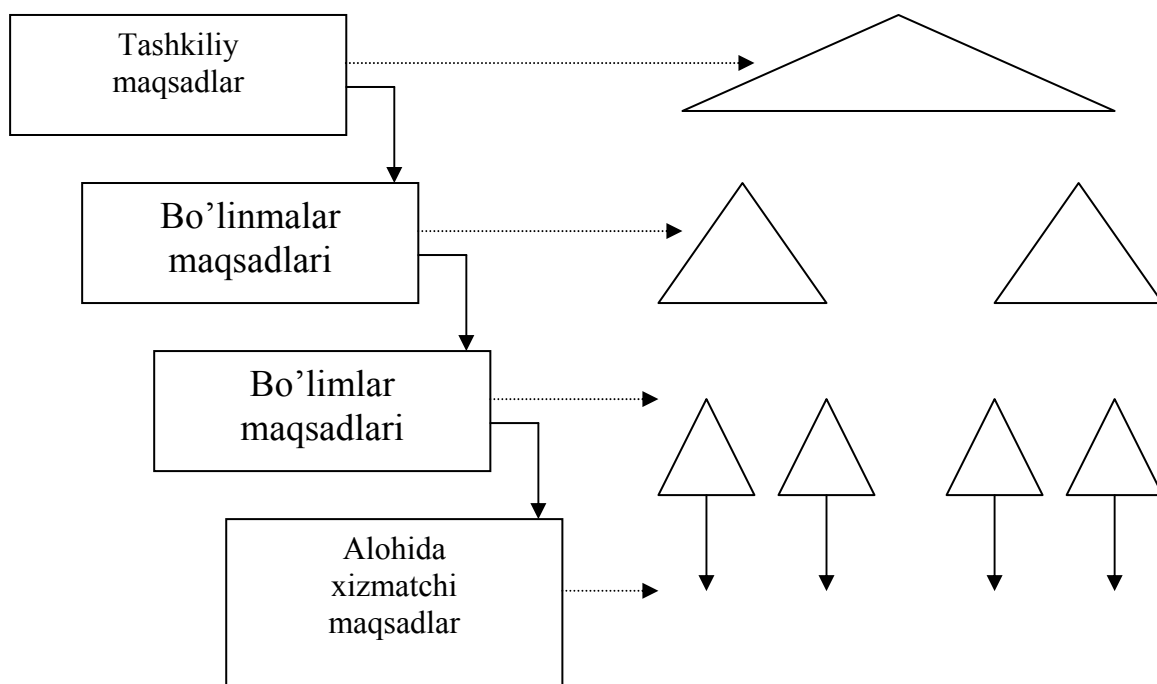
«1 oktyabrga 2 haftali boshqaruv bqyicha qquv markazida lektsiya kursini eshitish». Xizmatchilar ham (qz boshliqlari bilan) bu kabi maqsadni belgilaydi: «Bir oylik stajirovkani bosh korxonada qtish», «seminar mashg'ulotlariga qatnashish» va hokazolar.

Tashkilot rahbariyati bu kabi ma'ruzalarga katta diqqat-e'tibor beradi ularni boshqarilishi uchun sharoit yaratadi, chunki qz xizmatchilarini kasbiy va ishbilarmonlik sifatini takomillashuvi uni qiziqtiradi.

Yakka shaxs maqsadlari va ularni samaradorlik sharoitlari. Barcha boshqaruv tizimini samaradorligi xizmatchilarni yakka shaxs maqsadlari qanchalik yaxshi va har tomonlama ishlab chiqilishiga bog'liq. Bu kabi maqsadlar bir qator sharoitlarni qondirishi kerak:

1. Yakka shaxs maqsadi qzi ishlayotgan bqlim tarkibiga kiruvchi kengroq bqlinmalar maqsadiga bqysunishi kerak. Bu kabi maqsadlarni mansablarga bqysunishi pirovard natija barcha tashkilotni umumiy va strategik maqsadlariga erishishiga xizmat qiladi (6.1-chizmaga qarang).

2. Xizmatchi qz oldiga qqyadigan maqsadlar soni juda kqp bqlmasligi, 4 tadan 8 tagacha bqlishi kerak. Ularning soni juda kqp bqlsa, unda inson rejalashtirilgan natijalarga erisha olmaydi, bu esa ish samarasiga salbiy ta'sir kqrsatadi, tanlangan maqsadlarni ularning ahamiyati bqyicha taxlil qilish maqsadlar ustunligini qrnatishning muhim omili hisoblanadi.



4.1-chizma. MVOning maqsadlar bog'lami

3. Umumiy maqsadlar kabi yakka shaxsning rejali maqsadi aniq natijalar va ularga ega bqlishni aniq muhlatlari kqrsatilmog'i kerak. Masalan, sotuv bqlimi xizmatchilari qzlariga har biri 5 tadan xonalar mebellari buyurtmachilarning keyingi oyni ikki haftasi ichida topish majburiyatini qz zimmalariga oladilar. Rahbar va xizmatchini faoliyat sohasiga qarab ularni rejalashtirilayotgan maqsadlari son kqrsatgichida bir necha qlchamlarda ifodalanishi mumkin: tovarni qiymati bqyicha foizda, indeksda, hajmda, sonda, taqqoslov miqdorida va hokazolar.

4. Rejalashtirilayotgan maqsadlar etarlicha murakkab va shu bilan bir vaqtda erishiladigan bqlmog'i kerak. Engal maqsadlarni tanlash tashkilot uchun zarur natijalarni qqlga kiritishda xizmatchini real ulushi haqida mulohaza yuritishga imkon bermaydi. Boshqa tomondan qta og'ir, ayniqsa, umuman erishilishi qiyin bqlgan maqsadni kqzlash xizmatchini ijobiy natijaga erishishdan mahrum qiladi.

Bu tez-tez quyidagi ikki holatda hosil bqladi:

1. Boshliq qql ostidagidan uning imkoniyatlari bilan hisoblashmasdan qqyilgan masalani bajarishni talab qilsa.

2. Teskari vaziyat xizmatchi qzini imkoniyatlaripm yuqori baholab, muammoga yaxshi tushunib etmasdan qta qiyin maqsadni tanlab olsa.

Bunday holatlarda rahbarning vazifasiga xizmatchining maqsadini qz vaqtda aniklashtirib turish kiradi. Har qanday rahbar qz qql ostidagilarni tanlagan maqsadlari erishilishi mumkin bqlishini kuzatib bormog'i kerak.

Izlanishlar shuni ko'rsatadiki, inson maqsadim oshr, ammo erishish mumkin deb faraz qilishi mumkin, agar uning ijobiy natija olish kafolati hech bo'lmasa 50 ga teng bo'lsa.

5. MVO ning barcha tizimlarining samaradorligi shu jumladan rahbarlar va xizmatchilarning yakka shaxs maqsadlari sezilarli darajada ularni muvaffaqiyatlari qanchalik to'g'ri va malakali baholashiga bog'batlantirish chora tizimiga juda ham bog'liqdir.

MVOning ustunliklari va salbiy tomonlari. Ko'plab firmalarda, korporatsiyalarda maqsadli menejment ishlatilishi bo'yicha olib borilgan izlanishlar asosan ijobiy natijalar keltirmoqda. Shu bilan birga ko'pchilik hollarda ma'lum bo'ldiki, MVO qzini qzi oqlamadi, ya'ni kutilgan boshqaruv faoliyatini yaxshi ishlashi ishlab chiqarish samaradorligini oshishi qzini qzi oqlamadi. Va nihoyat, ba'zi bir korxonalarda boshqaruv xodimlari bilan qtkazilgan savol javoblar MVOni baholashda uning uchinchi variantini - ushbu tizim to'la qabul qilmaganini aniqlab berdi.

6.1-jadvalda maqsadli menejmentni ustunliklari ro'yxati berilgan. 4.2-jadvalda maqsadlar bo'yicha boshqaruvni salbiy tomonlari keltirilgan.

4.1-jadval

Maqsadli menejmentning ustunliklari
Yaxshi tashkil qilingan MVO tizimi:

1. Tashkilotda barcha boshqaruv tizimini takomillashtirishga imkon yaratadi.
2. Tashkilotni va har bir xizmatchini faoliyat natijalarini yuqori bo'lishiga ko'maklashadi.
3. O'zini oqilona rejalashtirish tizimi deb ko'rsatadiki, strategik rejalashtirishdan boshlab to yakka shaxs maqsadlarini belgilashgacha.
4. Rahbar va xizmatchilardan aniq, erishish mumkin bo'lgan maqsadlarini qo'yishni talab qiladi.
5. Olingan natijalarni ob'ektiv baholashga imkon yaratadi, chunki maqsadlar son ko'rsatkichlari bilan ifodalanadilar
6. Kadrlarni samarali ishlatilishiga yordamlashadi, xizmatchilar orasida faqat javobgarlikni taqsim qilmasdan ularga huquq ham beradi.
7. Xizmat bo'yicha ko'rsatilish imkonini oshiradi (erishilgan natijalar asosida).
8. Kelajagi porloq rahbar va xizmatchilarni aniqlashda ko'maklashadi.
9. Tashkilot ichida muomala jarayonini yaxshilaydi (rahbar va xizmatchilar orasida, rahbarlarning o'zlari orasida).
10. Rahbarning aqliy faoliyatini tartibga soladi, u o'z maqsadini qo'l ostidagilari uchun aniq va to'g'ri belgilashi kerak.
11. Xizmatchilarni moddiy (yoki ma'naviy) rag'batlanish imkonini ko'paytiradi, (olingan natijalar uchun).

Maqsadli boshqaruvni salbiy tomonlari

1. Korxonaga kiritilgan tizimga nisbatan oliy rahbariyat tomonidan qiziqishni va qo'llashni butunlay yo'kligi. Busiz o'rta va quyi saviadagi menejerlar o'z maqsadlarini rejalashtirishga, ayniqsa unga erishishga rasmiyatchilik bilan qaraydilar. MVO boshqaruv tizimi sifatida samarasiz bo'ladi.
2. Maqsadlarni rejalashtirish ishlariga xizmatchilarni uncha keng bo'lmagan o'lchamda jalb qilinishi. Xizmatchi va rahbar tomonidan ishlab chiqilgan yakka shaxs rejalarini yuqoridan berilgan ko'rsatmalar bilan almashtirish.
3. MVO tizimini ishlatilishida maxsus banklarni yozma ravishda to'ldirilishi va hisobotlar ko'p bo'lib, bu katta miqdordagi qog'ozni talab qiladi, agar ma'lum standartlar ishlab chiqarilmasa. Shu sababli ko'plab MVO xizmatchilari unga salbiy munosabat bildiradilar, chunki bunda kantselyariya ishi ko'p vaqtni oladi.
4. Ayniqsa son bilan baholashni murakkab bo'lgan faoliyat turlari uchun maqsad belgilashdagi murakkabliklar.
5. Rahbarlar va xizmatchilarning yakka shaxs maqsadlarini kompaniyani umumiy maqsadlariga muvofiq kelmasligi tez-tez uchrab turadi.
6. U yoki bu saviyadagi menejerni maqsad belgilashga rasmiyatchilik bilan munosabatda bo'lishlari. Bu esa ularni maqsadlari tashkilotni real talabini aks ettirmaslikka olib keladi.
7. Puxta bilimga yoki malakaga ega emaslik.
Bu omilni biz yuqorida eslatib o'tgan edik, bunga sabab rahbar va xizmatchilarni erishib bo'lmaydigan maqsadlarni tenglaganligidir.
8. Tashkilot jamoasi tomonidan MVO ni rahbarlar tomonidan ular ustidan nazoratni oshirish deb qabul qilishi. Agar MVO sof ma'muriy usul bilan uni tashkilot, rahbar va xizmatchi uchun ahamiyatini tushuntirmasdan kiritilishi buvdai munosabatga olib kelishi mumkin.
9. Yakka qiziqish dalilini yo'qligi. Bu shunday holat MVO da uning bosh vazifalaridan biri - qo'lga kiritgan natijalar uchun rag'batlantirish yo'qligi va uning yomon amalga oshirilishi.
10. Maqsadlar boshqaruvi tizimini tashkilot faoliyatini boshqa soha va tizimlardan ajralib qolishi.

Har ikkala jadvalda keltirilgan maqsadli menejmentini ustivorliklar va kamchiliklari (bir necha umumiy lashuv qilishga) ularni imkoniyatlari va samaradorligi haqida bir necha umumiy fikrlar izhor qilinishga imkon yaratadi.

1. MVO tashkilotni oliy menejmentini falsafasi bqlib qolishi kerak.

2. Ushbu boshqaruv tizimini maqsad va vazifasini barcha xizmatchilariga tushuntirish uchun zaruriy resurslar va vaqt ajratilmog'i kerak.

3. Maqsaddar (yakka shaxs va umumiy) realistik bqlmog'i kerak, ularga erishish tashkilotni taraqqiyoti foydasiga xizmat qiladi.

4. Maqsad belgilash rahbarni va bqysunuvchini birgaliqdagi faoliyati bqlmog'i kerak.

5. Rahbariyatga va xizmatchilarga rejalashtirilgan maqsaddarga erishish uchun zaruriy huquq va vositalar berilishi kerak.

6. Eng muhimi maqsad va rejalar yozma kqrinishda ishlab chiqilishi kerak.

7. Shuni tushunish kerakki, MVO bu qattiq, talabchan boshqaruv tizimi emas. Maqsadlarni amalga oshirish uchun rejalashtirishga ba'zi bir zaruriy qzgarishlar kiritilishi zarur.

Adabiyotda MVO usulini imkoniyatlarini baholashda yangi bir nuqtai nazar bor, u bizningcha diqqat-e'tibopra loyiqdir. Uning mualliflari, Likart va uning xizmatchilari maqsadli boshqaruvni muvofiqligi yoki iksincha nomuvofiqligi sezilarli darajada tashkilotda qabul qilingan boshqaruv uslubining turiga bog'likdir. Ular boshqaruvni 4 ta uslubini kqrib chiqadilar: ekspluativ-avtoritarli, avtoritarli ishonch elementlari bilan, maslahatli va demokratik. Tahlillar tuni kqrsatadiki, maqsadlar boshqaruvi shunday tashkilotlarda samarali bqladiki agarda ular maslahat va demokratik boshqaruv uslubiga ega bqlsalar.

2.4.2. Maqsadlarga qo'yiladigan talablar

Boshqaruv maqsadi quyidagi talablarga javob berishi lozim.

Boshqaruv maqsadiga qo'yiladigan asosiy talablar

- | | |
|---|---|
| Maqsad bir ma'noli va aniq bo'lishi kerak. | • Agar siz qayoqqa borishni bilmasangiz, u holda biror yo'lni tanlashga ham hojat qolmaydi. |
| Maqsad real va bajarilishi mum-kin bo'lishi kerak. | • Qaysi tomonga suzishni aniq maqsad qilib olmagan elkanli qayiqqa hech qanday shamol ham hamroh bo'la olmaydi. |
| Maqsad miqdoran o'lchovga ega bo'lishi kerak. | • Maqsad - bu navbatdagi bosqichda "jang", bilan zabt qilinadigan bamisoli cho'qqidir. Buni zinhor unutmaslik darkor. Shu "jang"da g'olib chiqish uchun bajarilishi mumkin bo'lgan real maqsadni o'z oldimizga qo'yishimiz kerak. Undan ortiqcha ham, kam ham emas, vassalom. |
| Maqsad barcha bajaruvchilarga tushunarli bo'lmog'i darkor. | • Miqdoran o'lchovga, meyorga ega bo'lmagan maqsad - bu sarob. Bu talabga rioya qilmaslik rejalashtirilgan maqsadning oldindan bajarilmasligiga zamin tayyorlash demakdir. |
| Maqsad bo'limlar va mas'ullar bo'yicha detallash-tirilgan bo'lishi kerak. | • Maqsad, uni boshqarish tamoyillari, pirovard natija barchasi tushunarli va yozma ravishda ularga sodda tilda etkazilishi kerak. |
| Maqsad ko'p qirrali bo'lishi kerak. | • Maqsad har bir faoliyat turi, har bir mas'ul shaxs bo'yicha mayda-chuydasigacha batafsil taqsimlab chiqilgan bo'lishi lozim. Shundagina bu maqsadning ijro qilinish darajasini aniq nazorat qilish mumkin.
• Bu - umumiy, bosh maqsadning xususiy va yakka maqsadlarga bo'linishini, "Maqsadlar shajarasi" (derevo tseley)ni tuzishni talab qiladi. |

Boshqarish maqsadlari juda ham xilma-xildir. Bu esa ularni muayyan tarxda turkumlashni toqazo etadi.

Maqsad turlari

Umum jamiyat miqyosidagi munosabatlarni aks ettirishiga qarab.

- siyosiy maqsadlar
- iqtisodiy maqsadlar
- sotsial maqsadlar
- ma'rifiy – ma'naviy maqsadlar
- xalqaro munosabatlar sohasidagi maqsadlar va boshq.

Boshqarish pog'onalari (darajalari)ga qarab.

- Xududiy boshqarish maqsadlari:
 - mamlakat maqsadlari;
 - viloyat maqsadlari;
 - tuman maqsadlari;
 - qishloq maqsadlari;
 - ishlab chiqarish maqsadlari;
 - xalq xo'jaligi maqsadlari;
 - tarmoq (sektor) maqsadlari;
 - korxonalar (firma) maqsadlari;
 - yakka xodim maqsadi.

Amalga oshirish muddatiga qarab.

Boshqarishning sodir bo'lishiga qarab.

- joriy maqsadlar;
- istiqboldagi (perspektiv) maqsadlar;
 - uzluksiz (kundalik) maqsadlar;
 - fursatli maqsadlar;
 - bir martalik maqsadlar;

Kutiladigan natijalarga qarab.

Murakkablik darajasiga qarab.

- Pirovard maqsadlar;
- oraliqdagi maqsadlar;
 - oddiy, an'anaviy maqsadlar;
 - muammoli maqsadlar;
 - innovatsion maqsadlar;

Mazkur turkumlanishdan ko'rinib turibdiki, maqsadlar o'zaro bog'liq bo'lib, muayan ierarxiyaga, ya'ni yuqori va quyi maqsadlarga ega bo'lishi, bir maqsad esa boshqa bir maqsadga bo'ysinishi mumkin.

Joriy maqsadlar deganda bir yil ichida, kvartal, bir oy mobaynida va undan ham kamroq muddat ichida amalga oshiriladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, korxonalar bo'limlari oldida bir yil ichida quyidagi funktsional joriy maqsadlar qo'yilgan bo'lishi mumkin.

Joriy maqsadlar

Ishlab chiqarish bo'limlari.	• Korxonada mahsulotni tarkibiga "x" nomli yangi mahsulotni ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish;
Texnologiya bo'limi.	• "x" mahsulotini ishlab chiqarish bo'yicha yangi texnologiyani joriy qilishni yakunlash;
Tadqiqot bo'limi.	• "x" KVT quvvati ega bo'lgan mahsulot modelini ishlab chiqarish;
Mehnat bo'limi.	• "A" mahsulot turini bitta ishchiga to'g'ri keladigan ishlab chiqarilishini "x" donaga ko'paytirish;
Marketing, sotish bo'limi.	• Mahsulot sotish hajmini "A" so'mga ko'paytirish;
Moliya bo'limi.	• Foydani "x" so'mga ko'paytirish;
	• Qarzdorlikni "x" so'mgacha kamaytirish;
	• Aktsiyadan olinadigan daromadni "x" so'mga ko'paytirish;
Sotsial bo'lim.	• Mahalliy hokimiyatga "n" so'mlik mablag' ajratish.
Ekologiya bo'limi.	Atmosferaga chiqarib tashlanadigan chiqindilarni "x" m ³ ga kamaytirish.

Maqsadlarni belgilashga **joriy maqsadlar** nuqtai nazaridan yondoshuv, ya'ni har bir bo'linma maqsadlari, ularni bajarish muddatlari, aniq ijrochilar, aniq maqsadli tadbirlar, resurslar manbalari, belgilangan tadbirlar bajarilishining asoslab berilishi barcha bo'g'inlar va darajalarda boshqarish ishonchligini oshirish uchun kafolat beradi, butun boshqarish apparati xarakterlarining puxta bo'lishini belgilaydi.

Istiqboldagi (perspektiv) maqsadlar deganda besh yillik yoki undan ko'proq davr mobaynida amalga oshiriladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, respublikamizda ishlab chiqilgan "Kadrlarni tayyorlash milliy dasturi"ni ro'yobga chiqarishdek ulug'vor maqsad qo'yidagi uch bosqichdagi muddatni o'z ichiga oladi:

• **1997-2001** - Mavjud kadrlar tayyorlash tizimining ijobiy salohiyatini saqlab qolish asosida ushbu tizimni isloh qilish va rivojlantirish uchun huquqiy kadrlar jihatdan, ilmiy-uslubiy, moliyaviy-moddiy shart-sharoitlar yaratish.

• **2001-2005** - Milliy dasturni to'liq ro'yobga chiqarish, mehnat bozorining rivojlanishi va real ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarni hisobga olgan holda unga aniqliklar kiritish.

2005 va undan keyingi yillar - to'plangan tajribani tahlil qilish va umumlashtirish asosida mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish istiqbollari muvofiq kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirish va yanada rivojlantirish⁴.

⁴ Qarang: O'zbekiston Respublikasi "Kadrlar tayyorlash milliy dasturi. T. 1997, 40-41 betlar.

Tayanch iboralar	
<ul style="list-style-type: none"> • boshqarish maqsadi • uzluksiz maqsad • fursatli maqsad • muammoli maqsadlar • innovatsion maqsadlar • maqsadlar kaskadi • "maqsadlar shajarasi" • maqsadli boshqaruv usuli • rahbar funktsiyalari 	<ul style="list-style-type: none"> • boshqarish funktsiyasi • tashkiliy funktsiyalar • umumiy funktsiyalar • aniq funktsiyalar • iqtisodiy funktsiyalar • sotsial funktsiyalar • hududiy funktsiyalar • tarmoq funktsiyalari • ijrochi funktsiyalari

O'z-o'zini tekshirish uchun savollar

1. Boshqarish maqsadi nima? U qanday talablarga javob berishi kerak?
2. Boshqarish maqsadi qanday turlarga bo'linadi?
3. Joriy va istiqboldagi maqsadlar bilan uzluksiz va fursatli maqsadlar o'rtasida qanday farq bor?
4. Muammoli va innovatsion maqsadlar to'g'risida nimalar deya olasiz?
5. Yakka maqsadlar deganda nimani tushunasiz?
6. Maqsadga qanday sifatlar xos?
7. "Maqsadlar shajarasi" ("Derevo tseley") yoki maqsadlar ierarxiyasi deganda nimani tushunasiz?
8. Boshqarishda maqsadli yondoshuv usulining mohiyati nimada?
9. Maqsadli boshqarish usulining qanday afzallik tomonlari bor?
10. Funktsiya nima? Boshqarish funktsiyasi deganda nimani tushunasiz?
11. Boshqarish funktsiyalari qanday turkumlanadi?
12. Boshqarishning umumiy va aniq funktsiyalari to'g'risida nimalar deya olasiz?
13. Boshqaruvning asosiy funktsiyalari va ularning zaruriyati nimada?
14. Boshqarishning iqtisodiy, sotsial, ma'naviy va tashkiliy funktsiyalari nimalardan iborat?
15. Boshqarishning xududiy va tarmoq funktsiyalari to'g'risida nimalar deya olasiz?
16. Boshqarishning o'ziga xos aniq funktsiyalari deganda nima tushuniladi?

3-mavzu. ILOVALAR

Oliy rahbariyat vazifalari

G'arbiy tushunchalar bqyicha korxonalar buniyod etilgach, muvaffaqiyatli ishlaydi, qachonki, bu erda keng doiradagi iste'molchi va mijozlar bo'lsa. Bu esa korxonaning asosiy maqsadlaridan biri, bu qz qqligiga yangi mijozlarni kiritish, boshqa sqz bilan aytganda - yangi bozorlarni buniyod qilish ekanligini ko'rsatadi. Sqz menejmentning muhim vazifasi bo'lmish marketing haqida ketmokda. Marketing - bu asosan korxonaning pirovard natija uchun bajariladigan ishi, ya'ni mijozlar talabini qondirishdir.

Marketing tizimi korxonaning barcha sohalaridagi faoliyatda ustuvor qirinni egallamog'i lozim. Shunday ekan, korxonalar ishini ushbu nuqtai nazardan baholamoq zarur. Mana masalan, korxonalarda, xizmat ko'rsatish sohalarida, mexmonxonalar, banklar va hokazo shveytsarning mijozlarga nisbatan bo'lgan axloqi marketing elementi deb hisoblanadi.

Marketing usulini ishlab chiqish va tasdiqlash faqat oliy rahbariyatning tqlaqonli xuquqiga kiradi. Menejmentning yana bir muqim vazifalaridan biri innovatsiyalar - yangi tovar, xizmatlar tayyorlash shu bilan birga ularning yuqori sifatlilikini ta'minlashdir.

Agar korxonalar yaxshi tovarlarni va xizmatlarni qabul qilingan narxlarida etkazib bersa, uni ishini hali qoniqarli deb bo'lmaydi. U qz mijozlariga tovar va xizmatlarni qz raqobatchilariga qaraganda pastroq narxda va yuqori sifatda etkazib berishi kerak. Shu nuqtai nazardan innovatsiya tushunchasi qz ichiga faqat texnik izlanishlarni olmasdan, balki korxonalar ishi usulidagi barcha yaxshi qzgarishlarni (yangi xizmatlar, pastroq narxlar belgilash va boshqa mijozlar uchun qulay sharoitlar yaratish) oladi. Innovatsiyaning barcha turlari marketingni hal qiluvchi qismi va korxonani bozorda yashay olishini ta'minlovchi vosita hisoblanadi. Shuning uchun ushbu soxalar faoliyati ham oliy rahbariyatning tqlaqonli hukuqiga kiradi.

Bizning hozirgi vaqtda jamiyat, atrof muhit masalasini echishda innovatsiya doirasida faolroq shutullanayotgan rahbariyatga, qz e'tiborini rentabellikni ko'zga tashlashda moddiy vositalarini maqsadga muvofiq ravishda ishlatishga va uni tejashga, atrof muhitning ifloslantirilishini kamaytirishga qaratmoqlari kerak.

Korxonaning foyda oluvchanlik muammosini tahlil qila turib rahbariyat shunday kelib chiqishi kerakki, daromad korxonaning hukm surishini sababigina bo'lib qolmasdan, balki uning faoliyati natijasini va korxonaning asosiy vazifalarini (marketing, innovatsiya, unumdorlik) amalga oshirishdir.

5-mavzu. ILOVA

Rahbar madaniyati uning minbarga chiqib soʻzlagan chogʻida, u erda oʻzini tutishida, nutqida ham oʻz aksini topadi. Aytaylik:

Siz minbardasiz:

- Nutqingiz juda ham tushunarli va onson qabul qilinmogʻi lozim;
- Oʻzni namoyon qilish - eng samarali uslubdir;
- Nutqni darov boshlamang. “Sizga eʼtibor berishga” imkon bering;
- Maʼlumot, raqamlarni oʻqib bering;
- Mikrofon borligini unutmang;

Ayrim tavsiyalar:

- Nutq maʼnoli, burro, dona-dona, taʼsirchang boʻlishligini unutmang;
- Nutq chogʻida xatoga yoʻl qoʻymang;
- Nutqingizda koʻcha soʻzlarini qoʻllamang;
- Tinglovchilar diqqatini qozoning;
- Muhim fikrlarni takrorlang, ularga urgʻu bering va imo-ishora bilan tushuntiring;
- Nutqingizga haddan tashqari raqamlarni koʻp ishlatmang;
- Tinglovchiga vaqt-vaqti bilan tanaffus bering;
- Psixologik tanaffus - bu eng oddiy va tajribada sinalgan uslubdir;

Nutqingiz uslubini tanlar ekansiz, quyidagilargani esda tuting:

- Haddan tashqari baland lovozda nutq qilish, tinglovchilarga oʻz hukmni oʻtkazayapti degan taʼsurotni qoldiradi;
- Haddan tashqari past ovozda nutq qabul qiluvchanlikni pasaytiradi va aks savollarni boʻlishini talab qiladi;
- Haddan tashqiri imillab nutq qilish, vaqtni choʻzayapti degan fikrni tugʻdiradi;
- Haddan tashqari tez nutq qilish esa, Sizning auditoriyaga boʻlgan hurmatsizligi degan taʼsurotni qoldiradi;

Shuni esda tutingki, tinglovchi quyidagilarga qarab Sizga baho beradi:

- Minbarda Siz oʻzingizni qanday tutayapsiz?
- Siz qanday gapirayapsiz?
- Siz qanday kiyingansiz?
- Gapirayotganingizni Siz qanchalik darajada bilasiz?

Rahbar muzokaralarda ham oʻzini qanday tutishni bilmogʻi lozim. **Muzokara** - bu shart-sharoit, tomonlarning talablari haqida fikr almashishini anglatadi. Muzokora - bu maxsus faoliyat turi boʻlib, oʻzining qonun-qoidalari va qonuniyatlariga ega. Bu jarayonda bir-birini oʻzaro boyitish, taraqqiy ettirish, hamkorlikda muammolarni tahlil qilish kabilarga erishiladi.

Muzokaralarni oʻtkazishdan maqsad oʻzaro manfaatli echimlarni topish, keskin koʻrinishdagi ixtiloflardan qochishdir.

Shuni esda tutingki:

- muzokaradagi eng avvalo munozaraning mantiqiyligi evaziga erishiladi;
- sherigingiz yoki suhbatdoshingiz so'zlaridagi mantiqqa e'tibor bering. Bilingki, u ham maxsus tayyorlanib kelgan;
- sherigingizning o'z munozarasi jarayonida yo'l qo'ygan kamchiliklarini axtarib toping. Munozaralarning mantiqiy ketma-ketligini yoritishdagi uzilishni aniqlang.
- o'zingizning mavqeyingizni kuchaytiruvchi dalillarni toping;
- muzokaralarni ishonchli darajada olib boring. Ammo o'z fikringizni zo'rliq o'tkazmang. Sherigingizning "shoxini sindirish" umidida xarakat qiling fikringizni aniq va qisqa bayon eting.
- faol bo'ling. Ammo "quduqni suv paydo bo'lguncha kovlash lozimligini" unutmang.
- muzokara jarayonida turli holatlar ya'ni diqqatbozlik, taranglik. Qovushmaslik, to'sqinliklar bo'lishi mumkin. Bunday hollarda realist, mavjud shart-sharoit, holatni to'g'ri hisobga olib ish ko'ring. O'zingizni yo'qotmang, muvaffaqiyat qozonish yo'lini astoydil izlang;
- sherigingiz mavqeysini kuchaytiruvchi dalillarni alohida ajratmang. Muhim bo'lmagan, arzimagan kelishmovchiliklarga diqqat bilan yondoshmang.
- tovardan ko'ra g'oya qimmatliroq ekanini unutmang.

Bilinki:

- muzokara muvaffaqiyatiga oldindan tayyorlaniladi;
- sherigingizni oldindan o'rganing. Uning kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlang. Bu haqda sohibqiron Amir Temur shunday deydi ⁵

Har kimdan so'z olib, kengash so'rar edim. Lekin aytilgan har bir maslahatning yaxshi va yomon taraflari haqida o'ylab ko'rgach, to'g'ri va savoblirog'ini tanlab olardim.

Chinonchi, Chingizxon avlodidan bo'lmish Tug'luq Temurxon Movarounnaxr mulkini bosib olish qastida qo'shin tortib 2-Xo'jand suvidan kechib o'tgach, menga amir Hoji Barlos va amir Boyazid jaloyir nomiga yorlig' jo'natib, uning huzuriga borishimizni talab qilgan edi. Ular men bilan kengashdilar:

O'z el-ulusimiz bilan Xurosonga kentaylikmi yoki Tug'luq Temirxon qoshiga boraylikmi?" Men ularga bunday yo'l ko'rsatdim:

"Tug'ruq Temirxonning xuzuriga borsangiz ikki foyda, bor bir ziyon bordir. Xurosan tomonga o'tib ketishning (esa) ikki ziyoni, bir foydasi bordir".

- maqsadingizni amalga oshirish yo'lini belgilang. Mayda-chuydalardan voz kechib maqsadni himoya qiling.
- muvaffaqiyatigizning yo'nalishlarini belgilab oling;
- tanaffuslarni nazarda tuting;
- muzokara olib borishga tayyogarlik ko'ring;

⁵ Qarang: Temur tuzuklari. §. §ulom nomidagi Adabiyot va san'at nashri. 1996. 27 bet.

O'sha erda. 1360 yilning boshida sodir bo'lgan. Hoji Barlos- nufuzli barlos beklaridan; Amir Temurning amakisi, Kesh va unga tobe' erlar hokimi.

- muzokara olib borish rejasini tuzing. Ishni kun tartibining muhim jihatlaridan boshlang. Dastlab qarshilik chiqmaydigan masalalarni muhokama qiling. Asosiy maqsadigizdan chetlatmang.

Rahbar telefonda gaplashish madaniyatini ham bilishi kerak. **Telefon** - bu boshqaruv aloqasi vositalaridan bo'lib hisoblanadi. Undan to'g'ri foydalanish rahbar mehnatini osonlashtiradi va yaqinlashtiradi. Telefonda so'zlashish madaniyatiga erishmoq uchun quyidagilarga amal qilmog'ingiz zarur:

So'zlashuv gacha:

- Shu so'zlashuv zarurmi? Dastlab shuni aniqlang.
- Qo'ng'iroq qilishdan maqsad nima? Muhim so'zlashuv rejasini tuzib oling.
- Qo'lingizda daftar qalam va kalendar bo'lsin.
- Aloqadoshingiz ish rejimini unutmang.

So'zlashuv vaqtida

- O'zingizni tanishtiring;
- Telefon trubkasiga gapiring;
- Dona-dona gapiring;
- Erkin so'zlang;
- Ko'cha so'zlarini ishlatmang;
- Suxbatdaoshingizni bo'lmang;
- Paqqosdan rad javobini bermang;
- Diqqat bilan eshiting;
- Zarur ma'lumotlarni eslab qoling va yozing.

So'zlashuv tarkibi:

Dastlabki bosqich	- o'zaro munosabat muhitini yaratish, suhbatdoshning vaziyatini aniqlash;
Asosiy bosqich	- muammoni va iltimosni qisqacha ifodalash;
Tayyorlov bosqichi	- muommoni, iltimos va shartlarni muhokama qilish;
Yakuniy bosqich	- so'zlashuvchi yakunini, kelishuv muddati va vaqtini belgilab olish;
Tugallash	- minnatdorchilik bildirish va xayrlashish.

So'zlashuvdan so'ng:

- So'zlashuv yakunini yozib oling;
- Nimani va'da qilganingizni ham yozing;
- Natijani baholang.

Shuni unutmangki:

- Agar Siz so'zlashuv chog'ida yomon eshitayotgan bo'lsangiz, bu degani sherigingiz ham yomon eshitayapti degan gap emas;
- Sherigingizga hamma ham faqat arzimagan narsalar bilan qo'ng'roq qiladideb o'ylamang;
- Telefonda gaplashish xarajatini faqat kompaniya yoki tashkilot xarajati deb o'ylamang.

Tashkilotchilikning, xususan, rahbarlikning qoidasi- bu ishni boshqalarga topshirish, rahbarning o'zi esa shu topshiriqning bajarilishi ustidan nazorat qilishdir.

Agar rahbar har xil mayda-chuyda ishlar bilan o'ralashib qolib, ulraga o'z vaqtini sarflasa, bu juda xunuk ish bo'ladi.

Rahbar o'z qo'li ostidagi xodimiga topshiriq berarkan, u quyidagilarga e'tibor bermog'i lozim:

- topshiriq ob'ektiv zurrur bo'lmog'i lozim;
- shu topshiriqning bajarilishiga to'liq ishonch bo'lmog'i kerak;
- topshiriqni berishdan oldin u to'g'rida bajaruvchi bilan maslahatlashing;
- o'zingizga bog'liq bo'lgan sharoitlarni yaratib bering;
- bo'ysinuvchining imkoniyati va sharoitini hisobga oling;
- topshiriqni iltimos shaklida ifodalang;
- topshiriqni ochiq ko'ngillik bilan, ohista ifodalang va bering;
- topshiriq berish jarayonida xushmuomalik va samimiy bo'lishni unutmang;
- qo'l ostingizda ishlaydigan xodimlarni o'qitish uchun vaqt topish zarurligini esdan chiqarmang;
- topshiriqning o'ta muhimligini bo'ysinuvchiga tushuntiring va uni qiziqting;
- bitta bo'ysinuvchiga birnecha topshiriq bermang ;
- topshiriqni bajarish muddati va uning natijalarini taqdim etish shaklini aniq ko'rsating;
- bo'ysinuvchi bajaradigan ishni bajarmang;
- topshiriqning bajarilishini talab qiling;
- ruxsat etilmagan topshiriqni berishdan saqlaning.

Rahbar shu narsani tushunib olish kerakki, u hamma ishlarni miridan-sirigacha bilib olishi shart emas, bunga hojat ham yo'q. U quyi boshqarish bo'g'inlariga huquqlar berish, mas'uliyat va vazifalar yuklash usulini egallab olmog'i kerak. Huquqlar berish, mas'uliyatini yuklash va maqsadli topshiriqlar berish boshqarishda mehnat taqsimotining muhim shakli, uning samaradorligini oshirishda qimmatli imkon hisoblanadi.

Shuni esda tutingki:

Rahbar aytishi mumkin	Rahbar aytishi mumkin emas
• men o'z fikrimni aniq va to'la aytaolmadim	• Siz meni tushunaolmaysiz;
• Men xatoga yo'l qo'ydim va uni tuzataman	• Bu mening aybim emas;
• Buni boshqacha tushuntirishga harakat qilaman	• Yuz martalab sizga takrorlayapman;
• Asrlab yashaysanu, asrlab o'rganar ekansan.	• Mening ish tajribam shu;
• ehtimol, bunga biz turlicha yondoshar ekanmiz.	• Siz nohaqsiz, men o'z fikrimda qolaman.

Rahbar nizo va ixtiloflar holatida o'zini tutabilishi zarur. **Nizo va ixtiloflar**-bu mehnat jamoalaridagi eng noxush holatlardan bo'lib hisoblanadi. Tashkilotda rahbariyat va xodimlar o'rtasida yuzaga keluvchi nizo "butun jamoaga" emas,

balki “ tanlangan” odamlargagina yomon ta’sir etishi mumkin. Adolatli va oqil rahbar bunday nizoli ixtiloflarni, nizoni bartaraf etish uchun nima qilishi kerak?

Albatta, buni bir yo’la, keng miqyosda uddalash, bartaraf etish mumkin emas. Balki bu nizoni bartaraf etishda rahbar o’z xulq, madaniyatiga tayanib quyidagicha harakat qilmog’i darkor.

Dastavval:

- nizoning ta’sir qilish doirasini ajarting;
- nizoning kelib chiqishidagi sabab va bahonani aniqlang;
- nizoning kelib chiqishida xodimlarning sub’ektiv baholarini ajarting;
- nizoning qanday oqibatlarga olib kelishini baholang;
- nizoning rivojlanish dinamikasiga baho bering.

Nizoni bartaraf qilish jaryonidagi hatti-harakatlar:

- Mavzudan chetlashish. Diqqatni boshqa yo’nalishga qaratish;
- Murosaga kelish. Hech bo’lmasa joriy kelishuvga erishish;
- Konfratatsiya. Nizoni muzlatish, saqlab qolish;
- Ishontirish. Hokimlik pozitsiyasida emas, balki teng huquqlik asosida echimni topish.

Esda tuting:

- Nizo doirasini kengaytirmang.
- murosaga keluvchi pozitiv qarorlarni taklif qiling.
- cho’rt kesar, qat’iylik shakllarni qo’llamang
- shikoyatlar sonini kamaytiring;
- ikkinchi darajali tomonlarga e’tibor bermang;
- tomonlar gaplarini bo’lmang, ularning bir-birini tan olishlariga erishing
- mavzuga umumiy qarashlarni hosil qilishga harakat qiling.

Nizoli holatlarning oldini olish va undan muvaffaqiyatli chiqishning eng ishonchli vositasi - bu har bir kasbga xos xulqni, muomala madaniyatini shakllanib, sayqallanib mahorat darajasiga etkazilaganidir.

Nizoli holatdan muvaffaqiyatli chiqishning birinchi sharti- bu murosaga kela olishlikdir. Ikkinchi sharti - bu nizoli holatni aniq idrok etishdir. Ya’ni o’z izzat-nafsini engib o’tib, suhbatdoshi (“raqibi”) dan kechirim so’rashdir.

Nizoning kelib chiqishi va uning asosiy sababalari:

1. Qo’pollik, andishasizlik- 24%
2. Majburiyat va natijalarni taqsimlash -30%
3. Ko’raolmaslik va baxillik- 12%
4. Ehtiyotkorsizlik, intizomsizlik, jizzakilik, chiqisha olmaslik, sho’rtumshuqlik- 34%

Salohiyatli, bilimli rahbar lavozim pila-poyalariga ko’tarilib boradi. **Lavozim-** bu korxonada, muassasa, idora va tashkilotlarda biror rasmiy xizmatni bajarish bilan bog’liq bo’lgan vazifa. U mansab yoki amal deb ham yuritiladi. Sizni rahbaringiz

yangi laozimga o'tkazish uchun chaqirdi. Bunday holatda siz quyidagilarga rioya qilmog'ingiz darkor.

Suhbatgacha:

- mumkin bo'lgan savollarni o'ylang va ularga aniq javoblar tayyorlang;
- suhbatdoshingiz uchun mumkin bo'lgan shunday savollarni o'ylangki, u savollarga beriladigan javoblar umumma'lum bo'lmagan javoblar bo'lsin;
- o'zingiz haqida ma'lumotni tayyorlang;
- uchrashuvga 5-10 minut vaqtli keling;
- suhbatdoshingizning ismi-sharifi, familiyasini aniq bilib oling va uni esda tuting;
- o'ta zamonaviy emas, balki konservativ kiyining.

Suhbat chog'ida:

- suhbatdoshingiz o'zini qay tartibda tanittirgan bo'lsa shu tartibda Siz ham o'zingizni tanittiring.
- vazmin va opimizm ruhida bo'ling;
- o'zingizni bemalol, erkin tuting;
- albatta suhbatdoshingiz ko'ziga qarang, aniq va ravon gapiring;
- taklif qilingan taqdirda ham chekmang;
- savollarga javob berishdan qochmang;
- suhbatdoshingizning tashabbus ko'rsatishiga imkon bering;
- suhbatni muhim bo'lgan mavzu tomonga buring;
- murakkab javobdan o'zingizni olib qochmang, ammo ko'p so'zli ham bo'lmang.

Suhbatdan so'ng:

- e'tibor uchun suhbatdoshingizga minnatdorchilik bildiring;
- taklif qilgan joyi, lavozimning ijobiy va salbiy tomonlarini ob'ektiv baholang;
- beradigan savolingiz va javobingizni ham ob'ektiv baholang.

Shuni eda tutingki:

Sizning quyidagi fazilatlaringizga baho berishadi	Sizni quyidagilar qiziqtirishi lozim:
• ishga bo'lgan manfaatdorli-gingizga;	• lavozimning nufuzi;
• etukligingizga;	• lavozimdagi o'sish
• malakangizga;	• firma obro'yi
• munozarangizdagi mantiqqa;	• ish haqi
• ishtiyoqingiz va tashabbusingizga	• lavozimdagi muammolar
• tirishqoqligingizga	• jamoadagi muhit
• kirishmligingizga	• lavozimdagi majburiyatlar

Umuman biror lavozimga nomzod tanlashda eng muhim nomzodning shaxsiy fazilatlari va qobiliyatini aniqlash mezoni-bubilimdir.

Buning uchun rahbar quyidagi savollarga javob topishga harakat qilishi kerak:

1. Jamiyat ishiga sadoqati, etarli ma'naviy ma'rifiy, siyosiy tayyorgarligi bormi va o'z jamoasida tarbiyaviy ishlar olib bora oladimi?
2. O'zi tayinlanayotgan lavozim uchun etarli nazariy tayyorgarligi bormi, iqtisodiy, huquqiy, texnikaviy bilim, umumiy ma'lumoti mos keladimi?
3. Shu sohada ishlab, etarli tajriba orttirganmi, qaysi lavozimlarda qancha muddat ishlagan, o'z vazifasini muvaffaqiyatli bajarganmi?
4. Mehnatsevarli, o'z ishiga vijdonan munosabatda bo'ldimi, burch va mas'uliyatni chuqur his etdimi?
5. Odamlarga ta'sir qila oladimi, ahil va jipslashgan jamoani vujudga keltiradigan qanday qobiliyatlari bor?
6. Odamlar bilan ishlab keta oladimi?
7. Odamlarni tushuna oladimi, ishga va bir-biriga mos keladigan xodimlarni tanlashga qodirmi?
8. Serg'ayratli, irodasi mustahkam, dadilligi, saboti va osoyishtaligi qanday?
9. Yangilikka qiziqadimi, ishlab chiqarishdagi imkoniyatlarini qidirib topa oladimi, undan foydalanishda tashabbus ko'rsata oladimi?
10. O'zi bilan bo'ysinuvchi xodimlar o'rtasida funktsiya va mas'uliyatni to'g'ri taqsimlash qobiliyatiga egami?
11. O'zi intizomlimi, o'ziga bo'ysinuvchi xodimlarning intizomini saqlashga qodirmi?
12. Halollik, oddiylik, haqiqatgo'ylik, kamtarlik, jasurlik kabi axloqiy fazilatlari etarlimi?
13. Laganbardorlikka, amalparastlikka moyillik ko'rsatadimi?
14. Adolatlimi, odamlarga g'amxo'rlik qilishga qobiliyatlimi yoki ko'proq o'zi haqida o'ylaydimi?
15. U bilan munosabatda bo'lgan kishilarda qanday ta'surot qoldiradi, o'zining xulqi va xushmuomalaligi, mehribonligi, sabr-toqati va o'zini tutabilishi bilan odamlarning xayrihohligi va ishonchini qozonaoladimi yoki ortiqcha maxmadonoligi, qo'rsliigi, dag'alligi bilan odamlarning jahlini chiqaradimi?
16. O'z ishini tashkil qilishga, kelgusi, istiqbolli masalalarga vaqt ajaraoladimi yoki faqat kundalik ishlar bilan band bo'lib qoladimi?
17. O'z malakasini oshirish ustida qanchalik sabot bilan ishlaydi?
18. Sog'lig'i, jismoniy chiniqish, ish qobiliyati qanday?

Bu talablar juda keng va qattiq, albatta, ularga to'liq javob beradigan odam kam topilsa kerak. Lekin mazkur nomzod o'ziga yuklatiladigan vazifalarni muvoffaqiyatli bajarish uchun etarli fazilatlarga ega bo'lmasa, yaxshisi uni shu lavozimga tayinlamaslik va uning o'rniga boshqa mos keladigan nomzod topishdir.

6-mavzu. ILOVALAR

YORK INVESTMENTS LIMITETDA MAQSADLAR BO'YICHA BOSHQARUV

York investmentg LTD kompaniyasi keng doiradagi moliyaviy xizmatlarni firmalarga va yakka shaxs mijozlarga kqrsatib keladi. Kompaniya rahbariyati maqsadlar bqyicha boshqaruv tashkilotning samaradorligini sezilarli darajada oshirishni niyat qilib, joriy qildi.

Djorj Patrik, tqlov hujjatlari bqlimining boshlig'i a'lo mutaxassis deb hisoblanar edi, chunki kompaniyaga ishchi kelgunga qadar u bu sohada turt yil ishlagan edi. Bqlimning 8 ta xizmatchisi 1000 ta kompaniya xizmatchisi uchun tqlov operatsiyalarini amalga oshirib kelgan.

Patrik kompaniyadagi birinchi yil ishida boshlig'i, nazorat xizmati rahbari bilan qzining bqlimi uchun quyidagi maqsadlarni belgiladi va muhokama qildi:

- 1) 1 iyunga bqlim xizmatchilarini keng dastur bqyicha qqitishni joriy qilish;
- 2) 1 sentyabrga barcha tqlovlar protsedurasi uchun yozma hujjatlarni ishlab chiqish;

- 3) har yil davomvda bqlimdagi kadrlarni 15% kamaytirish. Ammo shunday bqldiki, jamoada yangilik kiritilishi munosabati bilan bqlimdan uchta, eng yaxshi xizmatchilar ketib qolishadi. Shu sababli yangi xizmatchilarni qqitish uchun sezilarli qqshimcha xarajatlar qilishga tqg'ri keladi.

Yil oxirida har ikkala rahbar, ya'ni boshliq va uning qql ostidagi xizmat qiluvchi Patrik rejasini, yana muhokama qildilar va qqlga kiritgan natijalarni quyidagicha ta'riflaydilar.

Birinchi maqsad. Amalga oshmadi. Umum ta'lim dasturi ishlab chiqilmadi, ammo uning ba'zi bir elementlari bajarildi.

Ikkinchi maqsad. Ikkinchi maqsad ham amalga oshmadi. g'zma hujjatlar soni oshib, protsedura ma'lumotnomasi ishlab chiqarilmadi.

Uchinchi maqsad. Amalga oshmadi. Nazorat xizmat rahbari Djim Stelmax qz xizmatchisining ishidan qoniqmadi. Nima uchun Patrikning rejasi bajarilmadi degan savolga javoban, u uchta yaxshi mutaxassisni ketib qolganini eshitdi.

Yangi qabul qilingan uchta xizmatchini faqat bittasi avvalgilar kabi ishlay olar edi.

INVESTORS SINDIKATIDAGI MAQSAD BO'YICHA BOSHQARUV

Investors sindikat - yirik Kanada kompaniyasining moliya tavsifli banki, sug'urta va boshqa operatsiyalar bilan shug'ullanadi. U maqsadi bqyicha boshqaruvni muvaffaqiyatli bajarib qqlidagi savdo agentlarining faoliyatida 1974 yildan beri ishlatib keladi. Bu agentlik xodimlarining soni ming kishidan ortiqroqdir.

70-yillar boshida firmada oliy menejment adabiyotlarini va boshqa kompaniyalar tajribasini sidqidildan qrgangandan keyin shunday xulosaga keladiki, maqsad bqyicha boshqaruv tashkilotning savdo agentliklarida samarali boshqaruv tizimi bqlib qolishi mumkin, agarda quyidagi fikrlar tizimi uning asosida yotsa:

1-fikr tizimi. Jamoaning maqsadi. Jamoadagi barcha xizmatchilar tashkilot burchini yaxshi anglab etmoqlari lozim. Jamoa mijozlarga samarali xizmat ko'rsatish uchun yaratilgan.

2-fikr tizimi. Faoliyat. Burchni amalga oshirish uchun aniq vazifalar (maqsadlar) qrtaga qoyilishi shart. Savdo agentliklari ishida quyidagi ikkita maqsad bqlmog'i kerak:

a) tashkilot-mijozlar va alohida shaxslarga tashrif buyurish va ularga ko'rsatiladigan keng majmuadagi xizmatlar haqida axborot berish;

b) savdo agentlarining malakasini oshirish.

3-fikr tizimi. Javobgarlik. Har bir xizmatchi qz faoliyat sohasini yaxshi bilishi va bir necha masalalarni bajarilishi uchun javob berishi kerak.

4-fikr tizimi. Natijalarni qlchash. Buning uchun qlchov turlari va andozalar yaratmog'i kerak.

5-fikr tizimi. Yakka shaxslarnint maqsadi aniq natijalar (maqsadlar) belgilanishidir. Har bir xizmatchini qabul qilish majburiyati bir necha fikrlar tizimiga asosan faoliyatli va maqsadli boshqaruvni aniklaydi.

Hamma xizmatchilar maxsus hujjatni tqldiradilar va unda qzlarining shaxsiy maqsadlarini ko'rsatadilar, ularni amalga oshirilish rejasini tasvirlab beradilar.

Maqsadli boshqaruv jarayoni.

Har yili dekabr oyining birinchi haftasida kompaniyaning barcha 35 ulkan markazlarida va menejmentning hamma saviyalarida maqsadning rejalashtirilish haftasi bqlib keladi. Shuning uchun u rejalashtirish haftasi, degan nomni olgan. Bu haftalikning asosiy maqsadi quyidagicha:

1. Qtgan yil natijalarini ko'rib chiqish.

2. Jamoaning umumiy vazifasi va maqsadlarini yakka shaxsning natijalari bilan taqqoslash (munosabatlashtirish).

3. Yakka shaxslarning maqsadlarini yangi boshlanadigan ish yilida foydalanishni qylab ko'rish va yaratish. Bu maqsadlar har bir xizmatchining shaxsiyatini, ishbilarmonlik qobiliyatini va moliyaviy tomonlarini aks ettirmog'i lozim.

Jamoaning vitse-prezidenti savdo agentlarining faoliyatlarini, umumiy maqsadlarini kelasi yil uchun, qtgan yilning natijalaridan kelib chiqib, sqnggi yilardagi qshish rejalarini hisobga olib aniqlaydi.

Har bir savdo agenti, ya'ni yakka shaxsga berilgan reja shaklini tqldiradi. Uning bevosita boshlig'i rejani tekshiradi va zarurat tug'ilganida xizmatchilari bilan kerakli bqlgan tuzatishlarni muhokama qiladi. Bu esa xizmatchilarni qz oldiga qqygan qta murakkab yoki juda oddiy maqsadlarni qqyishdek xatolardan ozod etadi.

Xizmatchilarning yakka shaxsli maqsadi qz bqlinmalari asosida rahbarning takliflarini qlka bqlimi rejasiga asosan ishlab chiqadi. Ulka bqlimlarning rahbarlari qz takliflarini yuqoriroq idoralardan to vitse-prezidentgacha beradilar.

Maqsadlar va rejalar majmuasining barchasi umumiy, (yakka shaxs) va yozma ravishda berilgandan sqng, vitse-prezident tomonidan tasdiqlanadi.

Maqsadli boshqaruvni (MVO) baholash.

Sterling Mak Leod korporatsiyasining vitse-prezidenti maqsadli boshqaruvni samarali tizim sifatida baholaydi. U uchta omil ahamiyatini quyidagicha ta'riflaydi:

1. Savdo agentlari tomonidan belgilangan maqsadlar, raqamlar orqali ifodalanishi mumkin, bundan esa, uning maqsadiga erishgan yoki erishmaganini aniklash oson kechadi.

2. Bu tizimda savdo agentlari qzlariga yuqoridan berilgan majburiyatlarga qaraganda, og'irroq majburiyatlarni olishlari mumkin.

3. Maqsadli boshqaruv tizimi xizmatchilarning ishbilarmonlik tomonlarini qsishiga imkon beradi, chunki unda yakka shaxs rejasi asosida majburiy punkt sifatida ishchilarning kasb malakasini oshirish maqsadi aks ettirilgan.

Qabul qilingan munosabat tizimi tqg'risida gapirilar ekan, u shuni ta'kidlaydiki, deyarli 75% xizmatchilar unga ongli ravishda munosabatda bqlib, ulardan talab etiladigan yozma rejalarini rasmiylashtiradilar.

Tashkilotda maqsadli menejmentning samaradorligini aniqlovchi muhim omillardan biri, bu vitse-prezident fikri bqyicha, sifatli ishlab chiqilgan mahsulotlarni taqdirlash va muvaffaqiyatlarini tan olish tizimi hisoblanadi. Turli shakldagi taqdirlashlar oddiy va ma'naviy turlari va saviyadorligi uchun ishlab chiqilgan. Ammo eng muhim paytda bu har bir odamning qz saviyasi, imkoniyati qobiliyati bqyicha ishlaydi va ishdagi muvaffaqiyati evaziga taqdirlanadi. Shunday qilib, har bir xizmatchi jamoaning umumiy maqsadiga qz hissasini qqshganini sezadi va xizmati bqyicha kelajakda ishining samaradorligini kqradi.

MVO tqrtta boshqaruv tizimida.

MVO 1-tizimda (ekspluatatsion avtoritar).

Ushbu tizimda menejment qz qql ostidagilarga ishonmaydi, qqrqitish, ogohlantirish va jazolar ishlatadi, qarorlar esa faqat yuqori saviyada qabul qilinadi. Boshqaruv saviyalari uchun qarorlar chiqariladi va yuqoridan nazorat qilinib turiladi.

Bunday turdagi tashkilotlarda maqsadlar faqat rahbar tomonidan belgilanadi va avtokrat tavsifiga ega bqlgan bqysunuvchilar qz maqsadlarini qzlari belgilash imkoniga ega bqlmaydilar. Ular firmaning umumiy maqsadlarini yaratishda ham ishtirok etmaydilar. Qoidaga asosan, ular tqg'risida hech qanday ma'lumotlarga ega ham emaslar.

Rahbarlar tomonidan xizmatchilar uchun belgilanadigan yakka shaxs maqsadlari odatda ishlab chiqarish (boshqaruv) vazifalari bajarilishi bilan cheklanadi va shaxsning taraqqiyot toptirish maqsadini ham qz ichiga oladi. Xizmatchilar MVO dan foyda kqrmaganliklari sababli, kerakli bqlgan rejalarini yozma ravishda tuzishga katta qarshilik kqrsatadilar.

MVO 2-tizimda (ishonch elemeitli avtoritar).

Ikkinchi tizimda menejment qql ostidagilarga ba'zi bir ishonchlarini bildiradi. Qiziqtirish sifatida mukofotlaydi, qqrqitish uchun esa jazolash ishlatiladi. Axborot oqimi yuqoridan pastga bir yqnalishda bqladi. Ba'zi bir xuquqlar saviyasiga kqra vakil qilib topshirilsa ham, asosiy qarorlar, yuqoridan qabul qilinadi. Menejrlarning tashkilotning umumiy rejalarini bunyod etishdagi qatnashuvi rag'batlantiriladi. Nazorat yuqoridan amalga oshiriladi. Yakka shaxsning maqsadlari

boshliq tomonidan belgila-nadi. Shu qatorda rahbarlar qz oldidagi maqsadlarini qql ostidagilar bilan muqobillikda kqrib chiqadi va muhokama qiladi. Tashkilotning turli bqlinmalar maqsadini muvofiqlashtirish uchun harakat qiladi.

MVO 3-tizimda (maslahatli).

Uchinchi tizim qql ostidagilarga katta darajada ishonch bildirish, ularni rag'batlantirish, siyrakroq jazolash, ikki tomonlama axborot oqimi (yuqoridan va pastdan) va xizmatchilarni ba'zi bir darajadagi guruxli ishlari bilan tavsiflanadi. Asosiy qarorlar tashkilot rahbariyati tomonidan qabul qilinsa ham, aniqroq qarorlar quyi saviyalarda qabul qilinadi. Nazorat vazifalari ham qisman quyi saviyalarda beriladi.

Muhim masalalar bqyicha rahbarlar qql ostidagilar bilan maslahatlashadilar va oxirgi maqsadlarini ishlab chiqilishida faol ishtirok etadilar. Tashkilotning yuqori darajadagi fikrini sqz bilan vertikal va gorizontal yqnalishlarda ifodalash seziladi.

Ishlab chiqarishning tavsifi maqsadlardan tashqari xizmatchilar qz rejalariga malakalarini taraqqiy toptirish va oshirish maqsadlarini ham kiritadilar.

MVO 4-tizimda (demokratik).

Tqrtinchi tizimda menejmentning barcha saviyadagi boshqaruvlarga bqlgan ishonchli munosabati qrin egallagan. Undan tashqari, hamma xizmatchilar qzlarini natijalari uchun shaxsan javobgar, deb sezadilar va qz zimmalariga nazorat vazifasini ham olganlar. Turli saviyalarda qabul qilingan qarorlar umumiy maqsadlar tizimiga birlashtiriladi.

Tashkilotda jamoa a'zolarining kqyilgan maqsadi sari erishishga umumiy qiziqishi seziladi. Maqsadlar, shu jumladan yakka shaxsning maqsadi ham zaruriy natijani qqlga kiritishga qiziqqanlar ishtirokida ishlab chiqiladi va muhokama qilinadi. Bunda qoidaga binoan muqobil variantlar kqrib chiqiladi.

Tashkilot ichidagi iqlim xizmatchilarni og'ir maqsadlarini tanlashga imkon beradi. Bu esa tashkilotni umumiy maqsadlari bilan birlashtiradi. Bu kabi maqsadlar tizimi qta sinergistik samara yaratadi.

Sinergistik sqzi - tizim elementlarini qzaro harakatini samarasi, elementlarning alohida harakatining samarasidan ancha yuqori darajada turishini anglatadi.