

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

O'RTA MAXSUS, KASB-HUNAR TA'LIMI MARKAZI

**O'RTA MAXSUS, KASB-HUNAR TA'LIMINI
RIVOJLANTIRISH INSTITUTI**

H.T. AHMAD XO'JAYEV, K.M. MIRDADAYEV, O.S. QOZOQOV

MENEJMENT VA STRATEGIYANI BOSHQARISH

Kasb-hunar kollejlari uchun o'quv qo'llanma

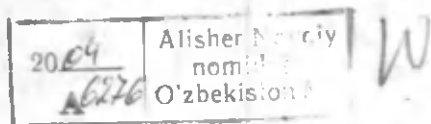
Toshkent — «Ilm Ziyo» — 2004

*O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi
O'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi Markazining ilmiy-uslubiy
kengashi tomonidan nashrga tavsiya etilgan.*

Menejer kim? Kim menejer bo'lishi mumkin? Rahbarlik qilish uchun u nima qilmog'i kerak? Oqilona tanlov va ishonchli qaror qabul qilishning siri nimada? Qaysi rahbarni adolatli va madaniyatli deyish mumkin? O'quv qo'llanmada korxonaning samaradorligini oshirish maqsadida qo'llaniladigan strategiyani boshqarish tamoyillari — usullari, vositalari, shakllari xususida so'z boradi.

Taqrizchilar: **X.K.MAMARASULOV** — Namangan muhandislik-iqtisodiyot instituti dotsenti; **G.HUSAINOV** — Davlatobod yengil sanoat kasb-hunar kollejining o'quv ishlari bo'yicha direktor muovini; **I.KARIMOV** — Irvadon iqtisodiyot kasb-hunar kolleji iqtisodiy ta'lim yo'nalishining bo'lim mudiri.

HD 30722
2



KIRISH

Boshqaruv qarorini qabul qila bilish va uni boshqa subyektlar orqali amalga oshira olish qobiliyatiga ega bo'lgan har bir kishi o'zini menejer deb hisoblashi mumkin. Qaror qabul qilish zarurati boshqaruvchidan bajarilishi lozim bo'lgan ishlarni hamda o'z oldiga qo'yilgan maqsadni bajarish va unga erishish uchun harakat qilishni talab qiladi. Shuning uchun ham qabul qilinadigan qarorlarning mohiyati va tabiatini anglay olish uchun har bir kishi boshqaruv san'atidan xabardor bo'lishi zarur. O'zbekiston Respublikasi bozor iqtisodiyoti sharoitiga o'tar ekan, iqtisodiy ixtisosliklarni o'qitish dasturiga „Menejment“ fanining kiritilishi davr talabidir. Chunki biznes va tadbirkorlik sohasida muvaffaqiyatga erishish uchun fanni mukammal bilgandagina samarali ish yuritish mumkin bo'ladi.

Ushbu qo'llanma „Menejment“ fanining asosiy dasturlari asosida yozilgan. U hozirgi zamon menejment nazariyasi va amaliyotiga asoslanib, o'rta maxsus, kasb-hunar kollejlari o'quvchilariga, malaka oshirish kurslari va biznes maktabi tinglovchilariga mo'ljallangan. Qo'llanma iqtisodiy jihatdan taraqqiy topgan Yevropa va Amerikadagi rivojlangan mamlakatlarda chop etilgan boshqaruvga oid adabiyotlardan foydalanib, tahlil qilingan va ular asosida yaratildi. Buning uchun asosiy manba bo'lib, xorijiy olimlar va mutaxassislarning menejmentga oid ilmiy ishlari xizmat qildi.

Qo'llanmaning mohiyati va xususiyati — ishlab chiqarishni jadallashtirish, samaradorlikni oshirish, tizimni takomillashtirish masalalari hamda boshqaruv tarkibi, xalq xo'jaligining barcha bo'g'inlarida tashkil etish va boshqarish masalalarini o'rganishdir. Shu bilan birga har bir bobda faqat o'quv materiallarigina emas, balki muammoli masalalar ham joy olgan. Ular bir qator boblarda ancha mujassamlashgan holda izohlangan, shuning

uchun talabalarga qo'llanma bilan bir qatorda qo'shimcha adabiyotlardan ham foydalanishlari tavsiya qilinadi. Shuningdek, ushbu fanni yaxshi o'zlashtirish uchun zarur jadvallar, chizmalar berilgan.

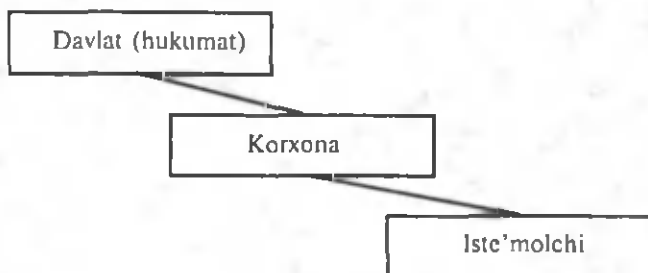
Menejerlar tomonidan qabul qilingan boshqaruv qarorlarining turlari, ularning turkumlanishi, ishlash jarayoni, qabul qilinishi va amalga oshirish shartlari, ushbu usulda ishlatiladigan ilmiy samarani oshirish jarayoni boshqaruv qarorlarini qabul qilishdagi hisobga olinishi zarur bo'lgan omillar va tavakkalchiliklar ko'rib chiqiladi. Qarorlar qabul qila oladigan va ularni boshqa odamlar orqali amalga oshira oladigan insongina menejer bo'lishi mumkin. Kitobda kadrlarning boshqaruv tizimidagi o'rni va vazifasi, ularning turkumlanishi keltiriladi. Boshqaruv xodimlarining ishbilarmonligini baholash usullari hamda ularni tanlash, joy-joyiga qo'yish va tayyorlash masalalari ko'rib chiqilib, boshqaruvni takomillashtirish yo'llari tavsiya etiladi.

1-bob. MENEJERNING ISHI

1.1. BOZOR IQTISODIYOTIGA O'TISH VA UNING KORXONA UCHUN AHAMIYATI

Davlat (hukumat), korxonalar, xodimlar va iste'molchilar har qanday mamlakat iqtisodining asosiy bo'g'inlaridir. Har bir bo'g'inda qaror qabul qilish va bu qarorlar uchun mas'uliyat rejasi bozor iqtisodiyotida turlichadir.

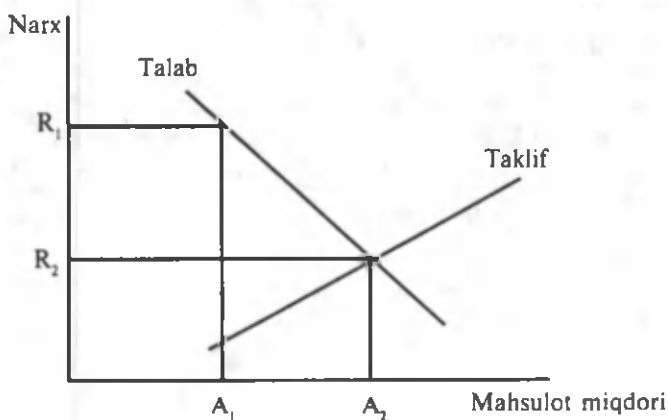
Rejali iqtisodda davlat tomonidan strategik rejalar korxonalariga yetkaziladi. Korxonalar bu rejalar asosida o'z xodimlariga topshiriqlar beradi. Mehnatning yakuniy natijasi iste'molchiga taklif etiladi. Korxonalar uchun asosiy topshiriqlarni, buyurtmani davlat (hukumat) beradi va barcha iqtisodiy tavakkal uchun mas'uliyat unga yuklatiladi (1-rasm).



1-rasm. Rejali iqtisodiyotda strategik rejalashtirish.

Bozor iqtisodiyotida barcha muammolar va yechimlar bozor atrofida bo'lib, mas'uliyat va xizmat turini hamda ular narxini iste'molchilar hal qilishadi. Korxonalar o'z iqtisodiy siyosatini birinchi navbatda iste'molchiga yo'naltiradi (mahsulot—narx—hajm—bozorda sotiladi). Korxonalar faoliyati — moliyaviy

(korxonalarni moliyalashtirish), mehnat (mutaxassislar va xodimlarni jalb qilish), mahsulotlarni sotish bozorlariga bog'liq bo'ladi. Har bir bozorda talab va taklif qonuni amal qiladi. Bozorda ikki muhim kuch—iste'molchi va ishlab chiqaruvchi o'zaro raqobatga kirishadi. Ular katta miqdorda foyda olishga harakat qilishadi. Mahsulot miqdori yetishmaganda, iste'molchilarning ma'lum qismi yuqori narxlarda sotib olishga tayyor bo'lishadi. Bunga qiziqib, ko'proq mahsulot ishlab chiqaruvchilar uchun bu narx aldamchi bo'ladi. Taklif ortishi bilan narx pasaya boradi. Past narxlar, endilikda ko'plab iste'molchilarni jalb qiladi, mana shu holatda talab va taklif tenglashadi (A_2 R_2), talab va taklif bir narx darajasida tenglashadi (2-rasm).



2-rasm. Narx mexanizmi.

Tovar deganda, mahsulot yoki xizmat turi tushuniladi, ammo bozorda pul va ishchi kuchi tovar sifatida namoyon bo'ladi. Narx mexanizmini ushbu sohalarga qo'llasak, bozor iqtisodiyotining salbiy tomoni namoyon bo'ladi, ya'ni aholining ma'lum bir guruhi yoki faoliyat turi siqib chiqariladi. Bozor talablariga bo'ysinishni xohlamaganlar chetga chiqib qolishadi. Foyda keltirmaydigan faoliyat asta-sekin to'xtaydi. Bunday sharoitda sog'liqni saqlash va aholining kam ta'minlangan

guruhlari alohida e'tiborda bo'lishi lozim. Bozor iqtisodiyotida sog'liqni saqlash sug'urta to'lovlari va soliq tizimi orqali davlat tomonidan moliyaviy jihatdan ta'minlanadi.

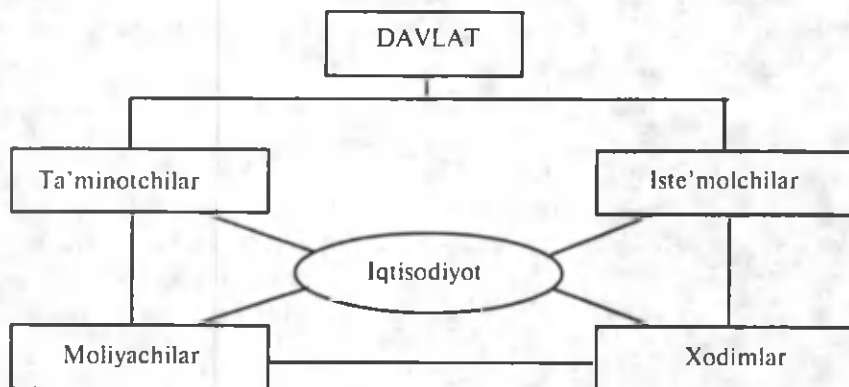
Bundan tashqari narxlashtirish mexanizmining yana bir salbiy tomoni bor. Ishlab chiqaruvchi bozorni egallash maqsadida o'z mahsulotini past narxlarda sotishga harakat qiladi. Hatto xarajatlaridan ham past narxlarda (demping narxlari) sotishga intiladi. Raqobatchilar ko'p hollarda kurashni davom ettirishni xohlamay, bozorga mahsulot olib chiqishni to'xtatishadi. Natijada, bozorda birgina ishlab chiqaruvchi—monopolist qoladi. U ma'lum bir vaqtgacha bozorga to'liq egalik qiladi, ya'ni uni egallaydi. Ko'plab g'arb mamlakatlari iqtisodiyoti ham to'liq holda bozorga asoslangan deb bo'lmaydi: ularda davlat ma'lum bir o'rinni egallaydi.

G'arb iqtisodiyotida davlatning o'rni

Ko'plab g'arb mamlakatlari iqtisodiy tizimi bozor iqtisodiyoti va davlat iqtisodiyoti xususiyatlarini o'zida jamlagan. Ishbilarmonlar faqat foyda haqida o'ylamasliklarini davlat nazorat qilib boradi. Boshqacha aytganda, davlat sof bozor mexanizmining amal qilishini cheklab turadi. Bu ma'lum bir mahsulotga minimal va maksimal narx belgilash orqali amalga oshiriladi (masalan, benzina, nonga va h.k.), minimal ish haqi miqdorini o'rnatish hamda subsidiyalar ajratish davlat siyosatini amalga oshirishning muhim vositasidir. Sof bozor iqtisodiyoti sharoitida muhim sohalar monopolist qo'lga o'tib, salbiy oqibatlariga olib kelishi mumkin.

G'arb iqtisodiyotida davlatning xomashyo resurslariga hech qanday aloqasi bo'lmaydi. Markazlashgan iqtisodiyotdan bozor iqtisodiyotining muhim farqi ana shunda. Bozor iqtisodiyotida xomashyo xususiy korxonalar tomonidan yetkazib beriladi. Bozor iqtisodiyoti har bir mamlakatning madaniyati, tabiiy resurslari, aholi tarkibi va boshqa ko'plab omillarga bog'liq bo'ladi. Davlatning tutgan o'rni iqtisodiy tizim rivojlanishiga bog'liq holda o'zgarib boradi.

Korxonada bozorda faoliyat ko'rsatuvchi bir necha kuchlar bilan, ya'ni iste'molchilar, ta'minotchilar, xodimlar, raqobatdoshlar va davlat bilan munosabatga kirishadi (3-rasm).



3- rasm. Korxonada bozor bo'g'inlari.

Bir bozorda korxonada iste'molchi sifatida qatnashsa, ikkinchi bozorda ta'minotchi sifatida faoliyat ko'rsatadi. Har qanday korxonada o'z maqsadiga erishish uchun bozorni yaxshi o'rganishi shart.

1.2. MENEJMENTNING VAZIFALARI

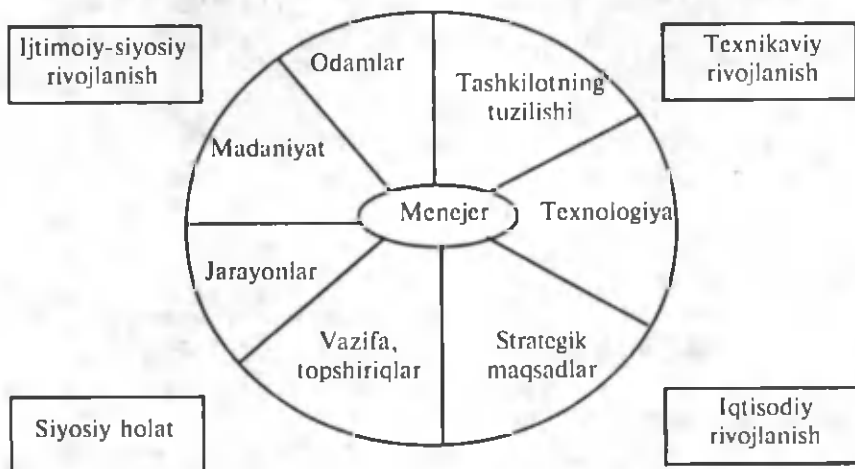
„Menejment“ inglizcha so'z bo'lib, boshqarish, rahbarlik, ma'muriyat ma'nolarini bildiradi. „Menejer“ tushunchasi turli funksiyalarni bajarishni belgilashda ishlatiladi. Direktor, guruh rahbari, boshliq, boshqaruvchi, mudir va h.k.lar mansab deb ataladi, ammo bu funksiyalarni bajaruvchilar „menejer“ deb ataladi. Yirik xalqaro birlashmaning boshqaruvchisi ham, do'kon mudiri ham, sport klub boshqaruvchisi ham menejerlardir. Bu rahbarlar ishida umumiylik bor, ya'ni ular barchasi boshqaruvchilardir, qandaydir jamoani boshqaradilar, qaror qabul qilib, ular uchun mas'uliyatga egadir. Menejer funksiyalari va ularni amalga oshirish holatlari turli-tumandir. Ulardan eng muhimlari quyidagilar:

- menejer bir yoki bir necha xodimlarni boshqaradi;
- menejer o'zi ishlaydigan korxonaning bir qismi yoki korxonani boshqaradi;
- menejer o'z vakolatlarini beradi, u qaror qabul qilish huquqiga ega. U boshqa xodimlar uchun ma'lum oqibatlarga olib borishi mumkin bo'lgan qarorlar qabul qiladi.

Boshqacha qilib aytganda, menejer o'z tashkilotida muvofiqlashtirish ishlari bilan shug'ullanadi, rahbarlik va boshqaruvni amalga oshiradi, qaror qabul qiladi.

1.2.1. Tashkilotning tarkibiy qismlari

Tashkilotlarning faoliyati ko'plab tashqi omillarga bog'liq bo'ladi, bularga texnologiyaning rivojlanishi, siyosiy holat, iqtisodiy rivojlanish, ijtimoiy-madaniy masalalar va boshqalar kiradi. Keyingi yillarda bu omillar katta ahamiyatga ega bo'lmoqda. Tashkilot, korxonalar turli tarkibiy qismlardan iboratdir. Menejerlar o'z faoliyatlarida bu qismlarni yaxshi bilishlari lozim (4- rasm). Korxonalar yo'nalishini aniqlashda va samarali faoliyat yo'lida bu qismlardan menejerlar to'g'ri foydalanishlari katta ahamiyatga ega.



4-rasm. Tashkilotning tarkibiy qismlari.

Korxonaning ichki tuzilishiga mos ravishda korxonada xodimlari qobiliyatlari namoyon bo'ladi. Bunga mos ravishda tekshirishlar erkinlashtiriladi, bu menejerga boshqarishni tashkil etish imkonini beradi. Ular bir xil malakaga, bilimga yoki tajribaga ega bo'lgan xodimlardan guruh shakllantirishlari, masalan, chilangarlar, payvandchilar va h.k.lar guruhi, ma'lum bir mahsulot ishlab chiqarish yo'lida ham guruh tashkil etilishi mumkin. Turli amaliy texnologiyalar xodimlarning ishlash usulini aniqlaydi. Bunga ishlab chiqarish dastgohlarining avtomatik tarzda ish bajarishi misol bo'ladi.

Maqsadlar, strategiya. Maqsadlarni shakllantirib, kutiladigan natijani aniqlab, ularni har bir xodimga tushuntirish kerak. Shu yo'l orqali xodimlarning qobiliyatini qisman shakllantiriladi.

Topshiriqlar. Har bir xodimga topshiriq berib, vazifa yuklash orqali menejerlar ularning o'zini tutishiga ta'sir ko'rsatadi. Mahsulot sifati uchun mas'ul xodimga mijozlarning noroziliklarini yetkazish va bu masalani bo'limda muhokama qilishni topshirish mumkin. Bu ishlab chiqarishni yangilashni rag'batlantirishning muhim usullaridan biridir.

Jarayonlar. Ba'zi jarayonlarni samarali tarzda boshqarish mumkin, masalan, muloqotlar yoki axborot almashish. Olingan natijalar to'g'risida (masalan, mahsulotni sotilishi to'g'risidagi ma'lumot) xodimlarni xabardor qilish, ularning yaxshi ishlaganiga rag'bat beradi.

Madaniyat. Ba'zida yozilmagan qonunlar, me'yorlar va qadriyatlar ham katta ahamiyatga ega. Barcha xodimlari inoq bo'lib ishlaydigan tashkilotlar muvaffaqiyatga erishadi. Har kim o'zicha va o'z manfaatini yo'lida ishlaydigan tashkilot muvaffaqiyatsizlikka yuz tutadi. Tashkilotlardagi ijobiy muhit menejerlar tomonidan yaratiladi.

Odamlar. Tashkilotni boshqarishda odamlarning o'zini tutishlari, yo'nalishlari belgilanadi. Xodimlarni ishga o'rgatish, malakasini oshirish, ish haqini tashkil etish, rag'batlantirish orqali katta yutuqlarga erishish mumkin.

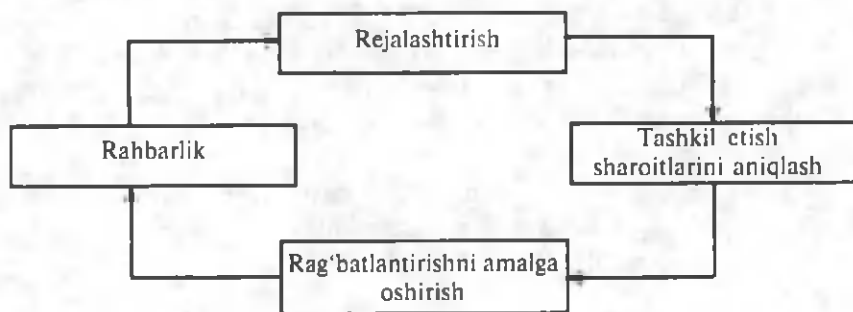
Menejerning vazifasi tarkibiy qismlar bir-biriga mosligini samarali holda tashkil etilishi va tashkilot muvaffaqiyati yo'lida

oqilona foydalanishga olib borishdir. Ular tashkilotning bir butun holda faoliyat ko'rsatishi, maqsadga muvofiq va samarali harakatini ta'minlashi lozim.

Har qanday tashkilotda menejer o'z faoliyatini amalga oshiradigan bir qancha darajalar mavjuddir: strategik darajada korxonaning umumiy yo'nalishi ishlab chiqiladi. Harakatdagi (operativ) darajada ijro etish faoliyatiga rahbarlik amalga oshiriladi.

1.2.2. Menejment jarayoni

Korxonra rahbari o'z vazifalarini bajarishda tashkilotning tashkil etuvchilari bilan bir qatorda menejment jarayonini yaxshi bilishi talab etiladi. Menejment bir qancha jarayonlardan iboratdir (5-rasm).



5-rasm. Menejment jarayoni.

Menejment jarayoni to'rt bosqichdan iboratdir. Ular rejalashtirishdan boshlanadi. Biz bu bosqichlarni ko'rib chiqamiz.

1. Rejalashtirish:

- maqsadlarni shakllantirish;
- harakatlarni muvofiqlashtirish;
- umumiy yo'nalishlarni aniqlash;
- reja tuzish.

2. *Sharaitni aniqlash va tashkil etish:*
 - a) xodimlarga topshiriq berish;
 - b) xodimlarni ishdan bo'shatish va ularni ishga jalb etish;
 - d) yordamchi (texnikaviy) vositalarni jalb etish.
3. *Amalga oshirishni rag'batlantirish:*
 - a) belgilangan harakatlarni amalga oshirish;
 - b) xodimlarga kunlik rahbarlikni amalga oshirish.
4. *Rahbarlik:*
 - a) rejani haqiqiy ko'rsatkichlar bilan solishtirish;
 - b) harakatlarni muvofiqlashtirish;
 - d) kelajakda reja tuzish uchun tajriba to'plash.

1.3. AMALIYOT

Ushbu qo'llanmada amaliy menejment to'g'risida so'z yuritiladi. Ba'zan hayotda kitobda uchramaydigan holatlar ham uchrab turadi. Nazariya bilan amaliyot farqlanishi mumkin. O'qish va o'rganishning ma'nosi ham shunda. Qachonlardir to'plangan bilimlarni amaliyotga o'girish, aniq holatga joriy qilish. Ushbu bo'limda shular to'g'risida so'z yuritimiz. Bunda ikki savolga javob topish zarur:

1. Menejer har kuni nima bilan mashg'ul bo'ladi?
2. Rejali iqtisoddan bozor iqtisodiyotiga o'tish jarayonida menejer qanday ishlarni amalga oshirishi lozim?

1.3.1. Menejer har kuni nima bilan mashg'ul bo'ladi?

Yuqorida ta'kidlab o'tganimizdek, amaliyotda nazariyadagiga qaraganda boshqacharoq ham bo'lishi mumkin. Menejerning ishi turli-tumandir. Xenni Minsberg o'zining „Menejer ishining tabiati“ kitobida menejerlarning kunlik ishlari xilma-xil ekanligi, bir-biriga o'xshamasligini ta'kidlab o'tgan. Ular hech bir mashg'ulotga 9 minutdan ortiq vaqt sarflashmaydi. Ularning ish kunlari rejali holda bo'lim-bo'lim qilib tuzilishi mumkin emas. Ish kuni davomida ko'plab odamlar bilan muloqotda bo'lishadi (1-jadval).

Menejer faoliyati turining o'rtacha davomiyligi

Faoliyat turi	O'rtacha sarflanadigan vaqt, minut
Idorada ishlash	15
Telefonda gaplashish	6
Rejalashtirilgan yig'ilishlar	68
Rejalashtirilmagan yig'ilishlar	12
Bo'limlarni aylanish	11

Menejerlar faoliyatining 49 %i 9 daqiqadan kam, 10 %i 60 daqiqadan ortiq davom etadi.

Menejering eng qiyin vazifasi

Menejering eng qiyin vazifasi — real holatga tayyor bo'lish, umumiy holatda hamma narsani qamrab olish, o'zini ortiqcha axborotlar bilan band qilmaslik, lekin eng zarurlarini esdan chiqarmaslikdir.

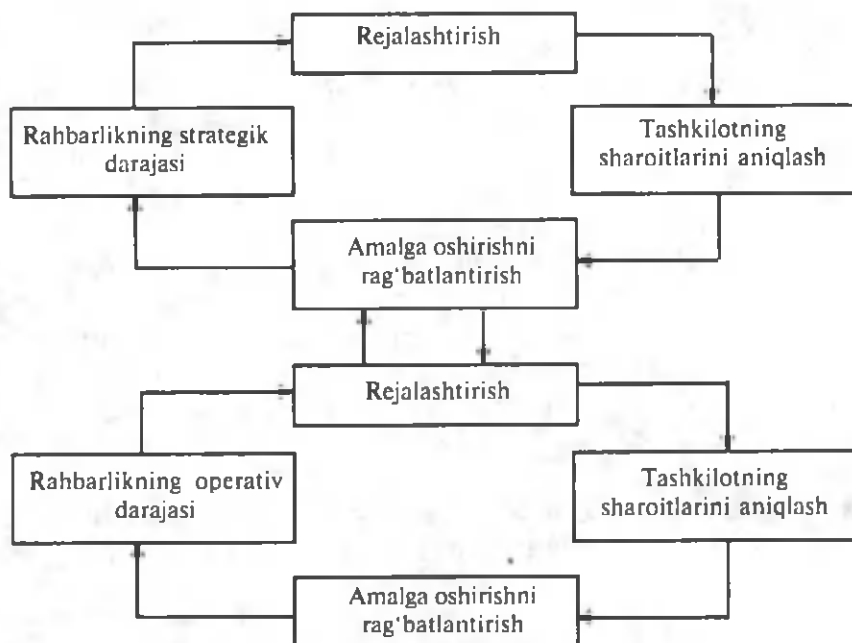
Quyida menejerlar uchun foydali maslahat keltirilgan. Eng muhim yo'nalishlarni aniqlash va muhim muammolarni hal qilishga asosiy vaqtni sarflash lozim. Ma'lumot va axborotlarni muntazam ravishda almashib turilishi orqali xodimlar ham muammolarni bilib borishadi. Ular to'g'ri qaror qabul qilishda yordam beradi. Menejer uchun ba'zi vazifalarni boshqalarga yuklash imkoniyati tug'iladi. Ushbu maslahatlarga amal qilish oson emas. Buning uchun menejerlar izlanishlari, eng to'g'ri, samarali yo'lni topish usullarini bilishlari lozim. Ular har safar eng to'g'ri yo'lni topgan-topmagani, eng muhim muammolarni o'rganagan-o'rganmaganliklarini o'ylab ko'rishlari kerak.

1.3.2. Bozorga o'tishning dastlabki bosqichida menejerlar ishni nimadan boshlashlari kerak?

Bozor munosabatlariga o'tilishi munosabati bilan jamiyatda qiyin va murakkab sharoit yuzaga keladi. Menejer uchun esa keng imkoniyatlar ochiladi. Avvalgi asosiy buyurtmachi bo'lgan davlat

keyingi o'ringa o'tib qoladi. Menejer va uning xodimlari barcha mas'uliyatni o'z zimmalariga oladilar. Eng muhimi, xato qilishdan qo'rqmaslikdir. Sheriklariga ham xato qilishdan qo'rqmaslikni o'rgatish lozim. Xatolar orqaligina to'g'ri yo'l topilishi, yangilanish boshlanishi mumkin. Bu qoidani menejer va uning xodimlari yaxshi egallashlari lozim.

Menejment jarayonini turli darajalarda ham qo'llashi mumkin. Masalan, strategik darajada korxonaning uzoq muddatli maqsadlari belgilanadi va ularni amalga oshirish rejalashtiriladi. Shu munosabat bilan qanday tovarlar va xizmatlar bilan qanday bozorlarga, qanday iste'molchilarga chiqish kerak, savoli tug'iladi. Operativ darajada qo'yilgan maqsadlarni amalga oshirish bo'yicha turli faoliyat turlarini belgilash to'g'risida so'z ketadi. Menejmentning turli jarayonlari bir-biri bilan muvofiq tarzda harakatda bo'ladi.



6- rasm. Turli darajada rejalashtirish jarayoni.

Mantiqan qaraganda, rejalashtirish ketma-ketligi strategik darajadan operativ darajaga o'tib borishi kerak. Ammo bozor iqtisodiyotiga o'tish davrida tashkilotlarni boshqarish operativ (harakatdagi) darajasiga e'tibor qaratiladi. Korxonalarni boshqarish hamda ishlab chiqarishni boshqarish beradigan xulosa quyidagicha: raqobat kurashi bozorda yutiladi. Xatoga yo'l qo'yib yoki mahsulotni yig'ishda biron-bir qismini qo'yish xayoldan ko'tarilib, yutqazish mumkin. Shu sababli birinchi navbatda korxonada ish yaxshi tashkil etilishi lozim. Bu xususda ko'p gapirish mumkin. Navbatdagi mavzularda bu masalaga yana qaytamiz. Hozir esa quyidagi ikki masalaga e'tiborni qaratamiz:

1. Boshqaruv ma'lumotlarini to'plash va qayta ishlash.
2. Xodimlarni jamoa bo'lib fikrlashi va qayta o'zgartirish qobiliyati.

Boshqaruv ma'lumotlarini to'plash va qayta ishlash. Amaliy jihatdan rahbarlikni amalga oshirish va boshqaruvni muvofiqlashtirish uchun ma'lumotlarga ega bo'lish kerak. Korxonada kechayotgan jarayon qanday amalga oshayotgani to'g'risidagi ma'lumotlar aniq, hamda ishonchli bo'lishi kerak. Tashkilot oldiga qo'yilgan maqsadlar va olinayotgan ma'lumotlar asosida o'zgartirish qilish yoki shunday qilmasdan turib, rivojlantirish to'g'risida xulosa chiqarish mumkin.

Har bir tashkilot o'ziga xos bo'lgan boshqaruv ma'lumotlariga ega bo'ladi. Umuman olganda ma'lumotlar quyidagilardan iboratdir:

- *texnik ma'lumotlar*: zaxiralar to'g'risida, oraliq mahsulot haqida, tayyor mahsulot miqdori va h.k.;
- *moliyaviy ma'lumotlar*: tovarning haqiqiy tannarxi;
- *ish kuchi haqida ma'lumotlar*: ish joylari, ishlayotganlar, bo'sh ish joylari, xodimlarning ishga kelishi va ketishi.

Har bir tashkilotdagi menejer rahbarlikni amalga oshirish uchun qanday ma'lumot zarur bo'lishini, aniq bilishi shart. G'arbdagi korxonalarining boshqaruvni tashkil etish tajribasi ko'rsatishicha, yuqorida ko'rsatilgan ma'lumotlar yetarli emas. Menejerga taqdim etilayotgan ma'lumotlar hamma vaqt ham

haqiqatga to'g'ri kelavermaydi. Odamlar xato qilishdan qo'rqib, qandaydir ma'lumotlar to'g'risida xabar berishmaydi. Quyida keyingi vaqtlarda ko'p qo'llaniladigan juda oddiy usulni taklif qilmoqchimiz. Inglizchasiga u *MBWA* — nazoratdagi joylarni aylanish, deb ataladi. Menejer o'z tashkilotini aylanib turishi lozim. U tashkilot bo'limlarini aylanib, xodimlar gapiga quloq solishi va ko'rganlarini o'ziga taqdim etilgan ma'lumotlar bilan solishtirishi kerak. Menejerning bajarilayotgan ishlarga qiziqishini ko'rgan xodimlar uchun bunday aylanish qo'shimcha rag'bat bo'lib xizmat qiladi.

Albatta, bunday ma'lumotlarni suiiste'mol qilib bo'lmaydi, chunki salbiy harakatlarga olib borishi mumkin. Ishlab chiqarishda ishlagan bir menejer shunday fikr bildirgan edi: „Har bir ishchining ish joyi ishlab chiqarishdagi maydonning 3—4 kvadrat metrini tashkil etadi, ushbu maydonda amalga oshayotgan ishlarni va dastgohlarning ishini shu yerda ishlovchi ishchidan ko'ra yaxshiroq biladigan xodim yo'q. Ushbu maydonda shu ishchi asosiy mutaxassisdir. Men bu ish joyiga kelgan vaqtimda shu ishchining gapiga, fikriga quloq tutaman“.

Ushbular orqali biz quyidagi shartga duch kelamiz: menejment — bu jamoa faoliyatini tashkil etish va qayta moslashtirishdagi qobiliyatdir. Korxonadagi ishlarni shunday tashkil etish kerakki, u odamlarning asosiy ehtiyojlariga javob bersin.

Ko'plab odamlar sifatli mahsulot ishlab chiqarish va namunali xizmat ko'rsatishdan qoniqish hosil qilishadi. Ammo zamonaviy ishlab chiqarish jarayonida har bir xodim tayyor mahsulotning qandaydir bir qismini ishlab chiqaradi va faqatgina shu qismiga javob beradi. U yakuniy mahsulotning bir qismini ishlab chiqaradi va faqatgina shu qismiga javob beradi. U yakuniy mahsulot sifati uchun mas'uliyatni to'liq his qilmaydi. Ushbu vaziyatni futbol jamoasidagi holat bilan solishtirish mumkin: agar har bir o'yinchi faqat o'ziga berilgan vazifani bajarsagina, hech qachon darvozaga to'p urolmaydi. Agar 11 o'yinchi birgalikda „jamoa o'yinini“ ko'rsatsa, muvaffaqiyatga erishiladi. Shuning uchun:

• barcha xodimlarni ishlab chiqarish jarayoni tuzilishi bilan tanishtirish;

• xodimlarni jarayonning kuchsiz bo'g'inidan ogoh etish;

• har bir ishchiga uning bilimi va qobiliyatiga mos bo'lgan mas'uliyatni yuklash;

• xodimlarga yakuniy natijani yaxshilashga olib boradigan o'zaro yordam uchun keng imkoniyatlar yaratish lozim.

Biz tashkilotni tirik vujud singari qabul qilmoqdamiz. Har bir ishlovchi uchun uning asosiy vazifasi bilan bir qatorda keng imkoniyatlar ham berilgan. Keyingi mavzularda boshqaruvning biron-bir yo'nalishini ko'rib chiqamiz. Menejerlar bu yo'nalishlarga har kuni duch kelishsa, mavzularni o'rganish jarayonida juda ko'plab savollarga javob topish mumkin.

Strategiya

Nima uchun strategiya yaratiladi?

Strategiyani qanday tanlaydilar?

Qanday asosiy strategiyalar mavjud?

Marketing

„Marketing“ nimani bildiradi?

Marketingning qanday vositalari bor?

Marketingning rejasi qanday tuziladi?

Tashkilotning tuzilishi

Tashkiliy tuzilishning qanday asosiy usullari mavjud?

Tuzilishni yaratish va vazifalarni shakllantirishning qanday asosiy mezonlari bor?

Tashkilot uchun eng qulay tuzilish qanday?

Rejalashtirish va nazorat

Rahbariyatni amalga oshirish uchun qanday menejerlik ma'lumotlari zarur?

Budjetni shakllantirish va moliyalashtirish majmuasi qanday tanlanadi?

Rejalashtirish qanday amallardan iborat?

Moliyaviy menejment

Menejerga qanday moliyaviy ma'lumotlar zarur?

Mahsulot tannarxi qanday aniqlanadi?

Investitsiyalar qanday tahlil qilinadi?

Mehnat resurslarini boshqarish

Zarur odamlar qanday tanlanadi?

Xodimlar ish haqini aniqlashning qanday samarali usullari bor?

Xodimlarni o'rgatish rejasi qanday tuziladi?

Rahbarlik

Boshqaruvning qanday usullari bor?

Boshqaruvning qanday usullari samarali hisoblanadi?

Menejer sifatida o'z vaqtimni qanday taqsimlayman?

Sifat to'g'risida o'ylar (g'amxo'rlik).

Xodimlarda sifat to'g'risida qayg'urishni qanday rivojlantirish mumkin?

Sifatni oshirishning qanday usullari bor?

Mijoz to'g'risida o'ylab ishlash nimani bildiradi?

Loyihalar menejmenti

Loyihalar menejmenti nima degani?

Loyiha qanday tashkil qilinadi?

Loyihalarga rahbarlik qilishda qanday usullardan va texnikaviy vositalardan foydalaniladi?

Informatika va avtomatlashtirish

Bugungacha bo'lgan tajribalardan qanday xulosa qilishimiz mumkin?

Menejer avtomatlashtirish to'g'risida nimalarni bilishi kerak?

Majmuaning to'g'ri tanlovini qanday amalga oshirish mumkin?

Tovarlar harakati

Tovarlar harakati jarayonini qanday tashkil etish lozim?

Tovarlar harakati jarayonini rejalashtirishning qanday tizimlari bor?

Tovarlar harakati va avtomatlashtirish.

O'zgarishlar menejmenti

Xodimlarni qayta moslashish qobiliyatiga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?

Qarshilikni qanday yengish mumkin?

O'zgarishlar kiritish jarayonini qanday boshlash kerak?

NAZORAT SAVOLLARI

1. Bozor iqtisodiyoti haqida tushuncha bering.
2. Menejer kim?
3. Menejerning vazifalari nimadan iborat?
4. Menejer bozor iqtisodiyotiga o'tishda ishni nimadan boshlashi kerak?
5. Boshqaruv ma'lumotlaridan qanday foydalanish lozim?

2-bob. STRATEGIYA

2.1. ERKIN BOZOR IQTISODIYOTI SHAROITIDA FAOLIYAT KO'RSATAYOTGAN KORXONA UCHUN STRATEGIYA BELGILASH (TANLASH)NING AHAMIYATI

Erkin iqtisodiyotda bozor muhim o'rinni egallaydi. Bozor sektori deganda erkin narxlarda mahsulot va xizmatlarni sotayotgan korxonalar guruhi tushuniladi. Bozorga u yoki bu mahsulotni olib chiqishda korxonalar rahbariyati asosiy vazifani bajaradi. Bozorga chiqish to'g'risidagi qaror bozor konyunkturasi (ehtiyotlar) to'g'risidagi ma'lumotlar va bilimlar asosida hamda rahbarlarning shaxsiy sezgilari asosida qabul qilinadi. Har qanday korxonalar o'zining kapital xarajatlarini mahsulot sotishdan olinadigan foyda bilan qoplashga harakat qiladi. Sotib oluvchi yoki iste'molchi mahsulotni taklif etilgan narx bo'yicha sotib olishi yoki olmasligini o'zi hal qiladi. Erkin bozorda korxonalar uchun har doim raqobatchi paydo bo'lishi mumkin. Unda ishlab chiqarish xarajatlari oz bo'lishi va shu orqali mahsulotga pastroq narx belgilash mumkin. Iste'molchi esa, mahsulot sifatini hisobga olgan holda pastroq narxlarga e'tibor beradi. Jamiyatning rivojlanish nuqtayi nazaridan iqtisodiyotning bozor sektorida ishlab chiqarish samaradorligini orttirish uchun rag'bat mavjud, shu bois korxonalar iqtisodiy faoliyatni va ishlab chiqaradigan mahsulotni bozor talablariga ko'proq yo'naltiriladi.

Bozor ishlab chiqarish to'g'risidagi qarorni nomarkazlashuvi (qanday mahsulot ishlab chiqarish va sotishni davlat emas, balki korxonalar o'zi hal qiladi) bozor talablari to'g'risidagi to'liq tushuncha berish singari afzallikka ega bo'ladi: bunda korxonalar bozor va iste'molchiga yaqinlashadi. Yaxshi tuzilgan strategiya (bozor nimani talab qilmoqda va korxonalar bozorga nimani olib

chiqishini nazarda tutmoqdamiz) erkin bozor iqtisodiyoti sharoitida mustaqil korxonalar uchun muvaffaqiyat garovidir.

Rejali iqtisodiyot sharoitida korxonalar bozor talablariga moslashish uchun zarur erkinlikka ega bo'lmaydi. Bu sharoitda iste'molchi (xaridor) asosiy hisoblanmaydi va ko'p hollarda uni hisobga olishmaydi. Mahsulot ishlab chiqarishda u haqida umuman o'ylanmaydi. Yana bir muhim muammo — korxonalar o'rtasida raqobatning yo'qligidir. Bunday tizimda korxonalar darajasida strategiya va marketing nisbiy ahamiyatga ega bo'ladi. U yoki bu bozorga qanday mahsulot yoki xizmat turi bilan chiqish bo'yicha qaror qabul qilishda korxonalar to'liq erkinlikka ega bo'lishmaydi.

2.2. STRATEGIYANI ANIQLASHNING ZARURIYATI

1859-yilda Charlz Darvin odamlar, hayvonlar va o'simliklarning kelib chiqishi to'g'risidagi „Turlarning kelib chiqishi“ kitobini yozdi. Unda u evolutsiya sabablari to'g'risidagi tezislarini ko'rib chiqqan. Hayvonlar va o'simliklar tabiat ular to'g'risida qayg'urishidan ko'ra tezroq ko'payadi. Shuning uchun har qaysi avlodda ko'plari o'zlaridan zurriyot qoldirmasdan halok bo'ladilar. Har kimning yashab qolishi o'ziga bog'liq? Buning ko'plab muhim sabablari bor. Bu — aniq hayot sharoitlariga moslashish qobiliyatidir. Hayvonlar va o'simliklar o'zlaridan oldingi avlodlariga o'xshamasliklari mumkin. O'zini o'rab turgan atrof-muhit ta'siri ostida oldingi avlodlardan kuchli yoki kuchsiz rivojlanadi. Kimda-kim atrof-muhit o'zgarishlariga tez moslasha olsa, unda yashab qolish imkoniyatlari ham ko'proq bo'ladi.

Ushbu nazariyada haqiqat borligini tan olish darkor. Musobaqa — ushbu dunyoning muhim omilidir. Yashab qolish uchun hamma vaqt atrofga e'tibor berib, boshqalar nima qilayotganiga e'tibor berish kerak, zarur hollarda esa moslashish lozim. Biznes va tadbirkorlik olamida ham musobaqa elementi mavjud, ammo moslashish jarayoni avtomatik tarzda amalga oshmaydi. Korxonalar yaxshi strategik reja tuzib olishlari zarur va sharoitga bog'liq holda uni moslashtirish hamda yangilab borishlari kerak.

Amaliyotda hamma vaqt ham ko'plab variantlardan eng yaxshisini tanlashning iloji yo'q, shu bilan birgalikda o'ylagan maqsadingizni birdaniga amalga oshirib bo'lmaydi. Agar korxonalar o'zgarib turgan holatni oldindan ko'ra olmasa va unga o'z vaqtida moslashmasa inqiroz holatiga tushib qoladi. Agar holat tezda o'zgarib tursa va korxonalar oxirgi o'zgarishga emas, undan oldingi o'zgarishga moslashayotgan bo'lsa, bunday inqiroz yanada tezroq amalga oshadi. Tadqiqotlar natijalariga ko'ra, o'z tarmoqlaridan uzoq vaqtdan beri faoliyat ko'rsatib kelayotgan va asosiy o'rinlarni egallab turgan korxonalar tashqi omillardagi o'zgarishlarga tez moslashadi. Ular samarasining sabablaridan biri — hamma vaqt ham o'zgartirish kirita olish qobiliyatidir. Bundan korxonalar hech qachon bir joyda to'xtab qolmaydi.

Shu o'rinda mashhur golland futbolchisi, hozirgi „Barselona“ning murabbiyi Yoxan Kruiffning bir fikrini keltirmoqchimiz: „Futbol o'yinchisi hamma vaqt harakatda bo'lishi lozim, ammo yo'nalishni bilmasa, yaxshisi turgan joyida qimirlamasligi kerak!“.

Nima uchun faqat strategiya? Konfutsiy shunday degan edi: „Inson nimani xohlasa, uni bajara oladi, hozircha u qila oladiganini ham xohlamayapti“. Korxonalar uchun bu sohada hamma vaqt quyidagi savollar kun tartibida turishi kerak:

- biz nimani xohlaymiz? Qanday turdagi korxonalar bo'lishini istaymiz yoki istamaymiz?

- aniq nima qilishimiz mumkin? Bizda qanday imkoniyatlar bor va o'z faoliyatimizga kengroq nuqtayi nazardan yondashilsa, qanday xavf yuz berishi mumkin? Nimaning imkoniyati yo'q?

- biz qanday boshqarish holatidamiz? Bizning kuchli va kuchsiz tomonlarimiz nimada, texnikaviy va ijtimoiy „nou-xau“miz qanday? Nimani yaxshiroq va boshqacharoq qila olamiz? Qanday foydalanilmagan imkoniyatlarimiz bor?

Korxonalar hamma vaqt tanlovni amalga oshirishi kerak. Biz qaysi alternativ holat yaxshi ekanligini oldindan bilmaymiz, ammo eng yaxshi qarorni izlaymiz. Qaror qabul qilish jarayonida biz kelajakka ta'sir etishni xohlamaymiz. Diqqat qiling: aniqlash emas, balki ta'sir etish. Juda ko'plab tashqi omillar mavjud

bo'lib, ular kelajakni aniqlaydilar, birgalikda ularga ta'sir eta olmaymiz. Neft narxining o'zgarishi, konyunktura o'zgarishi va shunga o'xshash o'zgarishlarni eslang.

Aytilganlardan korxonalar uchun strategiya o'ta muhim ekanligini xulosa qilish mumkin. Barchasini qo'shib, yana ikki fikrni bildirmoqchimiz:

1. Noaniqlikni qisqartirish va hodisadan o'zib ketish qobiliyati. Kelajakda mutlaq aniqlik bo'lmasligi to'g'risida yuqorida ta'kidlab o'tdik. Strategiyani rejalashtirishda katta aniqlikka erishish mumkin, demak muvaffaqiyatga imkon bor ekan. Korxonalar hamma vaqt ehtimoldagi tashqi omillarni tahlil qilib borsa, o'zgarib turgan holatga moslashib boradi. O'z vaqtida barcha korxonalar uchun kategoriyaga bo'lingan edi:

a) o'z tarmoqlarida oldingi saflarda boruvchi korxonalar. Ular hamma vaqt yangiliklarni izlaydilar, joriy qiladilar;

b) o'z atrofidagi o'zgarishlarni diqqat-markazida tutib turuvchi korxonalar. Ular raqobatchilarining har bir qadamini kuzatib turadilar, bozordagi holatni tahlil qilib boradilar va shunga mos ravishda o'z siyosatlarini shakllantiradilar;

d) hamma vaqt hodisadan orqada qoluvchi va armon qiluvchi korxonalar. Ular ko'pincha „yana nima sodir bo'lar ekan?“, deb o'zlariga o'zlari savol beradilar.

Uchinchi kategoriyadagi korxonalar hech qachon o'z muvaffaqiyatlari bilan maqtana olmaydilar.

2. Yopiq holdagi strategiyaga tashqi tomondan aniq belgilar berish. Iqtisodiy faoliyatda barcha korxonalar u yoki bu yo'nalishni tanlaydilar. Ammo, bu yo'nalish qandaydir ko'rinishga ega bo'lmasligi mumkin. U qog'ozda yozilmagan va ko'p hollarda korxonaning rahbarlaridan biriga bog'liq bo'ladi. Strategik rejalashtirishda rahbarning intuitsiyasi katta ahamiyatga ega bo'ladi. Bu holni keyingi bo'limda kengroq yoritamiz. Faqatgina rahbarning intuitsiyasiga bog'liq bo'lgan strategiyada ko'p xavf-xatar bo'lishi mumkin. Ko'p hollarda u yetarli darajada yaxshi tahlilga moslanmaydi va shakllangan turli strategiyalardan biri tanlanadi. Bundan tashqari, ba'zi korxonalar

xodimlari korxonaga strategiyasini yaxshi tushunishmaydi. Bu korxonaga xodimlarini ishlab chiqarish jarayonida faol qatnashishlari va qiziqishlarini pasaytiradi. Aniq belgilangan va yaxshi shakllantirilgan strategiya ishlab chiqarishda yuqori madaniyatni yaratishga xizmat qiladi.

2.3. STRATEGIYA NIMA?

„Strategiya“ soʻzi harbiy fanlardan olingan. Harbiy boshliqlar asosiy vazifalardan kelib chiqib, taxminiy reja tuzadilar, masalan, raqibni yengish yoki kuchsizlantirish, dushman ittifoqini buzish, xavf keltiruvchi holatni bartaraf qilish, aniq holatni egallash. Shunday harbiy rejaga oʻxshab, qoʻyilgan maqsadlarga qanday usullar bilan erishish aniqlanadi. Oʻrta asrlarda shaharlarni bosib olganlar, dengizdan qamal qilganlar, taʼsirchan odamlarni sotib olganlar, raqib joylashgan joyni egallaganlar va h.k.

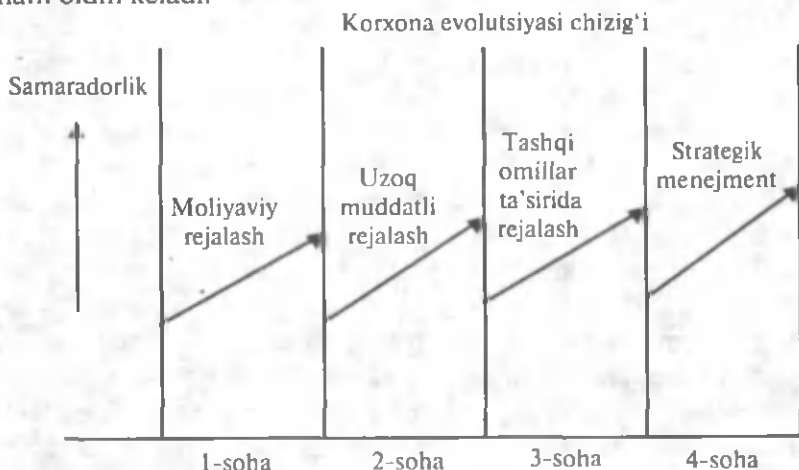
Umumiy ahvolni, yoʻnalishni tanlashda alohida ishlar va harakatlarning maqsadlari ham oʻrnatiladi. Yirik harakatni amalga oshirish uchun taktika sohasida tanlov amalga oshiriladi. Yana yuqoridagi misoldan foydalanamiz: shaharni hujum bilan bosib olish, qamal qilib olish yoki boshqacha usullar bilan egallash mumkin. Agar, siz taktikangizni tanlasangiz, shu vaqtning oʻzida toʻgʻridan-toʻgʻri harakatlarning vazifalarini ham aniqlaysiz. Bu vazifalar yirik harakatlar rejasiga asos boʻladi. Masalan, hujum bilan bosib olishda qanday qismlar qatnashadi, qanday tartibda egallanadi va h.k. Harbiy sarkarda u yoki bu qismni hujumga tashlab qanday samara olishni yaxshi bilishi kerak. Maqsadga erishish uchun oʻz jangchilarining oʻrinlarini qanday tezlikda almashtira oladi va harbiy sanʼatning qanday yangi yutuqlaridan foydalanadi.

Harbiy rahbar oʻz raqibining holatini va oʻz holatini yaxshi bilishni xohlaydi. Unga aniq maʼlumotlar zarur boʻladi. Agar u tezda muvaffaqiyatga erishishni xohlasa koʻzda tutilmagan taktikani qoʻllashga harakat qiladi, kuchlar nisbatini oʻz tomoniga agʻdarishga intiladi. Harbiy sanʼatning koʻplab muammolari

iqtisodiy faoliyat muammolariga o'xshash bo'ladi. Korxonalar faoliyatining samarasi juda katta darajada uning strategiyasi va uni amalga oshirishga bog'liqdir.

Strategik rejalashtirishning rivojlanishi

Agar biz g'arbdagi korxonalarda strategik g'oyalarning rivojiga nazar tashlasak, uning rivojidagi aniq yo'nalishni ko'ramiz. Uni to'rt sohaga bo'lish mumkin, amaliyotda bu sohalar birin-ketin keladi, hatto strategik rejalashtirishning takomillashgan usulidan ham oldin keladi.



7-rasm. Strategik rejalashtirishning to'rt sohasi.

7-rasmda to'rt soha ko'rsatilgan. Korxonaning iqtisodiy faoliyati rasmda ko'rsatilgan keyingi sohaga o'tish davomida strategik rejalash samaraliroq bo'lib boraveradi.

Birinchi soha: moliyaviy rejalashtirish jarayoni yillik budjet tuzish amali bilan cheklanadi, bu narsa korxonalar kelajagidagi daromadlar va xarajatlar to'g'risida tushuncha beradi. Tuzilgan strategiya ko'p hollarda rasmiy bo'ladi va korxonalar rahbarlarining bir nechtasining fikrlariga, g'oyalari asoslangan bo'ladi. Ammo ko'plab korxonalar bunday tartibda qaror qabul qilish uchun

murakkab strukturaga ega bo'ladi. Ular o'z rejalashtirish ustunlarini tuzib, ikkinchi sohaga o'tadi.

Ikkinchi sohada moliyaviy rejalashtirish uzoq muddatli rejalashtirish bilan to'ldiriladi. Moliyaviy natijalar istiqboli bir necha yil muddatga — keyingi 3—5 yilga belgilanadi. Ushbu yo'nalishning kamchiligi shundaki, biz ega bo'lgan natijalar o'zimizni ishonch va xavfsizlik bilan his qilishimizga olib boradi (ma'lumotlar eng zamonaviy statistik ustunlar asosida olinishi mumkin). O'tgan davr ma'lumotlari, natijalari bo'yicha kelajakni aniq belgilab olish mumkinga o'xshaydi. Muhim strategik omillar ko'plab raqamlar va jadvallar bilan ko'mib tashlanadi. Eng yomoni bu usulda rejalashtirish juda og'ir ishga aylanadi. Agar budjet moddalari boshqarilmasagina rejalashtirish qayta ko'rib chiqiladi, boshqa hollarda unga kam e'tibor beriladi.

Uzoq muddatli rejalashtirishda tajriba to'plagan korxonalar uchinchi sohaga o'tadilar, ya'ni tashqi omillarni hisobga olgan holda rejalashtirish. Bu holatda korxonadan tashqaridagi strategik rejalashtirishda ahvolning o'zgarishi hisobga olinadi. Oldingi sohadan farqli ravishda, bu sohada makroiqtisodiy rivojlanish, ijtimoiy-demografik omillar, tarmoqdagi yangi texnologik yaratmalar hisobga olinadi. So'ngra mahsulot sotish bozoridagi raqobat va raqobatbardoshlikning holati chuqur tahlil qilinadi. Buning uchun bozorlardagi holat bo'yicha ko'plab ma'lumotlar talab qilinadi. Bunday ma'lumotlar asosida va ijodiy izlanishlar natijasida bir-biri bilan solishtirib tanlashga imkon beruvchi ko'plab muqobil variantlar yaratiladi.

To'rtinchi soha — strategik menejment sohasi. Bu soha strategik rejalashtirishning eng takomillashganidir. Bu yerda nafaqat uzoq muddatli rejalashtirish qo'llaniladi, balki raqobatga o'z afzalliklarini saqlab qolishga, o'z holatini, quvvatini oshirishga e'tibor beriladi. Bu yo'nalishda harakatlar amalga oshiriladi. Strategik g'oyalarni o'ylash barcha korxonalarni qamrab oladi. Korxonaharbariyati rejalashtirish jarayonini umumiy holda yo'naltiradi, ammo jarayon uchun muhim bo'lgan g'oyalar va fikrlar korxonaharbariyati ichida shakllanadi.

Strategik rejalashtirish quruq raqamlar orqali hisoblash

emas, balki xodimlarning ijodiy izlanishlaridir. Bu strategik rejalashtirishga katta ta'sir ko'rsatadi.

Korxonada strategik rejalashtirishning tuzilishi

Korxonada strategik rejalashtirish ko'p hollarda uch darajada amalga oshiriladi, bu — biznesning strategik bo'linmalari (BSB) deb nomlangan alohida yirik korxonalarda kuzatiladi. Biznesning strategik bo'linmalari — korxonada ichidagi tashkiliy struktura bo'lib, unga aniq bozorlar uchun mo'ljallangan mahsulot turlari guruhi kiradi. Masalan, ikki strategik bo'linmadan iborat bo'lgan elektromexanika korxonasini olib ko'raylik. Biri kemasozlik uchun dizel motorlari, ikkinchisi sug'orish ishlari uchun kompressorlar ishlab chiqaradi. Har ikki struktura ham korxonaning umumiy iqtisodiy siyosatida muhim o'rin tutadi. Shu o'rinda yana bir bor harbiy nazariyaga e'tibor beraylik. Harbiy dengiz floti turli kemalardan iborat. Bosh qo'mondonlik bo'linma rahbarlari bilan kelishgan holda flotning vazifalari va harakat qilish joyini aniqlaydi. Mo'ljallangan hududda har bir kapitan o'z kemasidagi holatga javob beradi. Kema (bizning misolimizda bo'linma) o'zining „jang qilish joyi“ga ega bo'ladi.

Yuqorida ta'kidlab o'tilgan uch darajaga qaytamiz. Konsern darajasida har yili umumiy strategiya tuziladi. Bu umumiy strategiya 4—5 yil oralig'ini qamrab oladi. Unda strategik tadqiqotlar natijalari hamda hozirgi „strategik“ holat tahlil qilinadi. Reja korxonaning yaqin yillarda egallashi mumkin bo'lgan holatni aks ettiradi. Rejaning ma'nosi quyidagicha bo'lishi mumkin: „Biz qanday biznesga taalluqlimiz?“. Konsernning umumiy rejasida quyidagi elementlar mavjud bo'ladi:

- konsernning xususiy holati;
- faoliyat turlari;
- ko'zda tutiladigan o'sish va rentabellik.

Konsernning umumiy rejasi asosida 3—5 yilga mo'ljallangan strategik rejalar tuziladi. Bu strukturaviy birlikga mo'ljallangan strategik rejani qayta ishlashdir. Bunday reja maqsadlar va

belgilangan vazifalarni o'z ichiga oladi (foйда, aylanish, bozor hisssasi, mahsulotlarni yangilanishi va h.k.) ya'ni:

- bozorda tutgan o'rin tahlili va raqobat munosabatlari;
- turli muqobil strategiyalar va ularning moliyaviy oqibatlari;
- tanlangan strategiyani yaratish.

Strategik rejalashtirishning uchinchi darajasi funksional rejalashtirishdir. Har bir aniq funktsiya (sotish, sotib olish, mahsulot ishlab chiqarishning rivojlanishi) olinadi va moddiy hamda mehnat resurslaridan optimal foydalanish maqsadida strategik rejalar tuziladi.

Strategik rejalashtirishning uch darajasi: konsernning umumiy strategiyasi, iqtisodiy strategik reja va funksional strategiya yirik korxonalaridagi strategik rejalashtirishning umumiy tuzilishi yoki piramidasini aks ettiradi. Barcha darajalar bir-biri bilan uzviy bog'langan holda va muvaffaqiyat keltirishdagi barcha ishlarni tashkil etish sohasiga kirib boradi. 8-rasmdan ko'rinib turibdiki, har bir daraja keyingi daraja uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

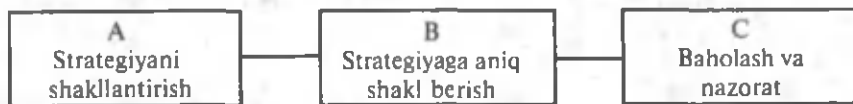


8-rasm. Strategiya piramidasi.

2.4. STRATEGIK REJALASHTIRISH JARAYONI

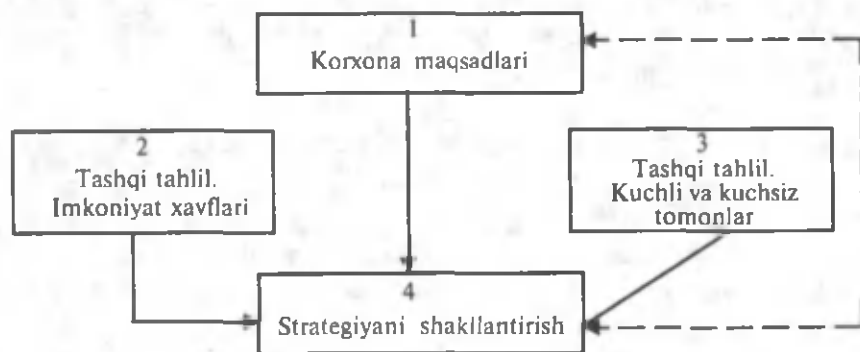
Strategik rejalashtirishning muhim bosqichlari quyidagilardir (9-rasm):

- strategiyani shakllantirish;
- strategiyaga aniq shakl berish;
- baholash va nazorat.



9-rasm. Strategik rejalashtirish jarayoni bosqichlari.

Ushbu bosqichlarga qisqacha ma'lumot beramiz. A bosqichi: strategiyani shakllantirish jarayonini yaxshi tushunish uchun quyidagi sxemani chizamiz (10-rasm):



10-rasm. Strategiyani shakllantirish jarayonining ketma-kelligi.

1-qadam. Korxonaning iqtisodiy faoliyati maqsadlarini aniqlash

Bu qadamda quyidagi savollarga javob topish kerak: bozor — mahsulot munosabati qanday bo'lishi kerak? Qanday hududiy bozorlarga chiqamiz? Korxonalar funksiyalari qanday belgilanishi

lozim? So'nggi savolni aniqlashtirish uchun quyidagi misolni ko'ramiz: korxonada o'z mijozlariga mahsulotni avtomashinada yetkazib beradi. Bunday korxonada o'zini transport korxonasi deb hisoblaydi va asosiy funksiyasini aniqlaydi. Ammo asosiy funktsiya keng ma'noda ko'rib chiqiladi, masalan, ta'minot xizmatlarini ko'rsatish. Agar korxonada faqat mahsulot tashish emas, balki boshqa xizmatlarni ham bajarsa, masalan, o'rash, qutilarga joylashtirish, hujjatlar bo'yicha hisobga olish va h.k. xizmatlarni ko'rsatsa, ta'minot xizmatlarini ko'rsatuvchi hisoblanadi.

Bu yerda korxonada faoliyatini cheklaydigan boshqa siyosiy holatlar ham aniqlanadi: malakali mutaxassislarning mavjudligi, kapital xarajatlar imkoniyati, texnologik yaratmalar. Yuqoridagi sharoitlar va shartlardan kelib chiqib, ularni hisobga olgan holda korxonada maqsadlarini shakllantirish mumkin. Bunda quyidagi so'zlardan foydalanamiz: rentabellik, mahsulot, bozor hissasi, texnologiya. Bunday aniq maqsad umumiy bo'lmagan tavsifga ega bo'ladi. Zaruriy taxminlardan so'ng, keyingi qadamlarga ba'zi o'zgartirishlar kiritish zarur bo'ladi.

2-qadam. Tashqi muhitdagi omillar (tashqi tahlil)

Tashqi muhit deganda, korxonada faoliyatiga ta'sir etuvchi tashqi holat majmuasi tushuniladi. Strategik qarorlarni qabul qilish uchun hamma omillar ham muhim emas. Tarmoqning rivojlanishiga ta'sir etuvchi omillar, ya'ni hukumat siyosati (subsidiyalar, atrof-muhitni himoya qilish bo'yicha talablar, umum iqtisodiy holat, konyunktura, jahon savdosi) va texnologiya sohasidagi yaratmalar muhim o'rin egallaydi. Ko'p hollarda bu oxirgi omil hamkorlikni yo'lga qo'yishga katta ta'sir ko'rsatadi. Raqobat ham beqiyos ta'sir ko'rsatadi (hozirgi va kelajakdagi raqobatdoshlar). Ikkinchi qadam tashqi muhitda korxonada kutishi mumkin bo'lgan imkoniyatlar va xavflar to'g'risida tushuncha beradi.

3-qadam. O'z-o'zini tahlil qilish (ikkinchi tahlil)

2-qadamda aniqlangan xavflardan saqlanish hamda mavjud imkoniyatlardan foydalanish uchun korxonada imkoniyatlarini bilish zarur, uning kuchli va kuchsiz tomonlarini tahlil qilish kerak. Bu yerda so'z ikkinchi tahlil, korxonadagi holatning tahlili to'g'risida bormoqda. Korxonada ichidagi holat ham tashqi omillar singari o'zgarishlarga o'xshashdir. Ba'zi bir holatlar ta'sirida ijobiy omillar salbiyga, salbiylari esa ijobiyga aylanishi mumkin. Korxonada kuchi va quvvatini aniqlovchi ishlab chiqarish faoliyatining ko'plab ko'rinishlari mavjud. Ichki tahlilda quyidagi asosiy funksiyalar asosga olinadi:

- moliya (moliyaviy holat, xarajatlar tarkibi);
- mehnat resurslari (malakali bilim va qobiliyat, ishga munosabat, qo'nimsizlik);
- mahsulotni sotish va marketing (bozorni ko'rib chiqish, sotish apparati);
- mahsulot ishlab chiqarish (samara, texnologiya);
- tadqiqotlar va yaratmalar (yangi mahsulot turlarini yaratish, yangiliklar kiritish).

4-qadam. Strategiyani shakllantirish

Barcha ishlar to'g'ri boshqarilsa, 1-qadamda aniq maqsad qo'yiladi, 2-qadamdan so'ng tashkilotga tashqaridan qanday xavf va imkoniyatlar borligi aniq bo'ladi. Navbatdagi 3-qadamdan so'ng tashkilotning kuchli va kuchsiz tomonlarini bilamiz. Imkoniyatlar va xavf-xatarni kuchli yoki kuchsiz tomonlar bilan bog'lash kerak. Bunday munosabat asosida qo'yilgan maqsadga erishishga yordam beradigan strategiya yaratiladi.

Albatta, bu ishlarni aytish oson, ammo bajarish birmuncha murakkabdir. Navbatdagi qismda biz strategik siyosatning muhim bo'lgan yo'nalishlari to'g'risida fikr yuritamiz.

B bosqichi. Strategiyaga aniq shakl berish

Strategiyaga aniq shakl berish, bu — korxonada faoliyatiga mos keluvchi dasturlar, rejalar va budjetlar ta'sirida shakllantirilgan strategiyani nazarda tutamiz. Bularga operativ menejment (bo'lim

menejerlari, biznes menejerlari va funksional darajadagi menejerlari) javob beradi. Keyingi mavzularda biz bu masalalarga yana qaytamiz. Hozir esa strategiyaga aniq shakl berishda duch keladigan muhim muammolarni bayon etish bilan cheklanamiz:

- aniq shakl berish mo'ljaldagidan ko'proq vaqt talab qiladi;
- harakatlarning zaruriy muvofiqlashuvi mavjud bo'lmadi;
- boshqarib bo'lmaydigan tashqi omillar harakatga tushib ketdi;
- rahbarlik mahorati darajasining pastligi va yetarli ma'lumotlarga ega bo'lmaslik.

Yuqoridagi bo'limning ko'plab menejerlari strategiyani samarali joriy qilish uchun „shart-sharoitlar yaratishga katta e'tibor bermoqdalar“. Ular strategiyaga aniq shakl berishni samarali amalga oshirishni yaxshi tashkillashtirilgan strukturaga, malakali xodimlarga, axborot ma'lumotlariga va boshqarishga bog'liqligini inobatga oladilar. Bu masalalar navbatdagi mavzularda ko'rib chiqiladi.

C bosqichi. Baholash va nazorat

Baholash va nazorat — faoliyat va uning natijalari avval rejalashtirilgani bilan solishtiriladigan jarayondir. Baholash strategik rejalashtirishning so'nggi bosqichi bo'lgani bois u avvalgi jarayon bilan qator aloqaga ega bo'ladi (9-rasm).

Barcha farq qiluvchi ko'rsatkichlar qayd qilinadi, ularning sabab va oqibatlari aniqlanadi. Zarur hollarda strategiyaga o'zgartirishlar kiritiladi. Nazorat va rejalashtirish mavzusida bu masalalarga yana qaytamiz.

2.5. STRATEGIYA TURLARI

Amalga oshirilgan ichki va tashqi tahlillar asosida strategiya turli yo'nalishlarda yaratilishi mumkin. Bu mavzuda uchrashi mumkin bo'lgan ba'zi muqobil strategiyalarning asosiy belgilari to'g'risida so'z yuritamiz.

Korxonalar iqtisodiy strategiyasi sohasidagi yirik mutaxassis hisoblangan amerikalik Porterning fikricha, quyidagi strategiya turlarini guruhlash mumkin:

a) Harakatlar ustidan nazorat

Ushbu turdagi strategiyalar xarajatni nazorat qilish yo'li bilan raqobatchilar xarajatlariga nisbatan o'z sarflarini kamaytirishga yoki ishlab chiqariladigan mahsulot hajmi va korxonaga o'lchamlarini muvofiqlashtirishga asoslanadi. Kam xarajatlar bilan mahsulot ishlab chiqarishga erishgan korxonalar (bo'limlar) o'z foydalarini ma'lum darajada ushlab turishga erishadilar, hatto mahsulot narxi past bo'lgan taqdirda ham past narxlar raqobatdoshlar yo'lida o'ziga xos to'siq vazifasini o'taydi. Bunday strategiyaga misol: „Blek & Deker“ firmasi „O'zing yasa“ do'konlari uchun elektr dastgohlari yetkazib beradi. Bu firmaning mahsuloti sifati past bo'lsa ham (raqobatdoshlarga qaraganda), ular bozor hissasining katta qismini tashkil etadilar.

b) Differensiyalash strategiyasi

Bu strategiya bozorga olib chiqilayotgan mahsulotni o'z sifati jihatidan raqobatdoshlar mahsulotiga qaraganda sifati yuqori bo'lishini nazarda tutadi. Bu qo'shimcha sifat quyidagilardan iborat bo'lishi mumkin:

- imidj (masalan, „Mercedes-Bens“ avtomobillari);
- mijozlarga xizmat ko'rsatish (masalan, „IBM“);
- xizmat ko'rsatish uchun filiallarni yo'lga qo'yish (masalan, „Kateriiller“ traktor ishlab chiqarish);
- sifat (masalan, „Makdonalds“ gamburgeri).

Bir necha holatlar bo'yicha ustun turgan korxonaga eng samarali hisoblanadi („Mercedes-Bens“ uchun bu — sifat va marka). Differensiyalash eng maqbul, pishiq va uzoq muddatli strategiyadir. U orqali tarmoq bo'yicha o'rtacha bo'lgan foyda darajasidan yuqoriroq darajaga erishiladi. Biror firmaning

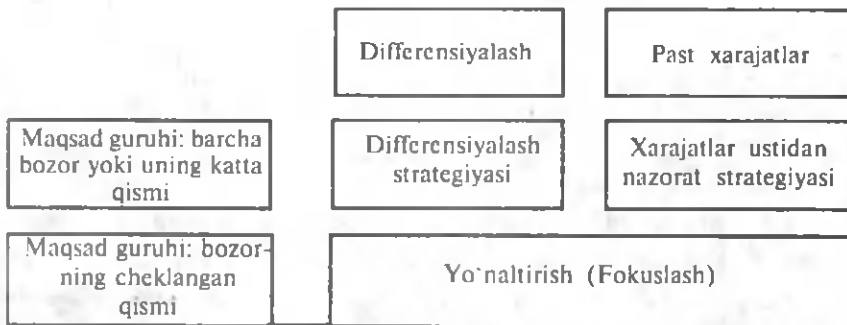
markasini ustun qo'yuvchi mijozlar narxga uncha e'tibor berishmaydi.

d) Yo'naltirish

Porter bo'yicha oxirgi strategiya yo'naltirish (fokuslash) strategiyasidir. Ushbu strategiyaga muvofiq korxonalar maqsadni ko'zlagan ravishda qandaydir iste'molchilar guruhiga yoki mahsulotning cheklangan turlariga, aniqrog'i maxsus geografik hududga mo'ljallangan bo'ladi.

Yo'naltirish strategiyasining ikki varianti bor: harakatlar fokusi va differensialash fokusi. Gollandiyaning „Nedexruf“ korxonasi xarajat fokusiga misol bo'la oladi. Korxonalar mayda burama mixlar (shurup va vintlar) ishlab chiqaradi. Ammo bir necha xil mahsulot chiqarilgani bois Yevropa bozorida faxriy o'rinni egallab olgan.

Differensialashgan fokusga misol qilib „Berlins“ nashriyotini ko'rsatsa bo'ladi. Korxonalar ko'plab mamlakatlar bo'yicha mukammal yo'l boshlovchi kitoblarni nashr qiladi.



11-rasm. „Turkush“ strategiyalar.

Porter g'oyasi bo'yicha eng muhimi tanlovni amalga oshirishdir. Siz, ishlar, yaxshi ketyapti deya hisoblab, birdaniga hamma tomonni qamrab olishga harakat qilmang.

Strategik tanlov uchun muhim asos boshqa nuqtayi nazardan

olinishi kerak. Kapitalni joylashtirish to'g'risida muhim qaror qabul qilishda korxonadagi mahsulot turlari munosabatlarini solishtirish lozim. Ushbu holda eng yaxshi yordamchi vosita — bu matritsadir. „Paket“ matritsasi mahsulot guruhlari (paketlari)ni yoki strategik strukturaviy bo'linmani nazarda tutadi. Bo'linmalar mezon bo'yicha reyting orqali solishtiriladi:

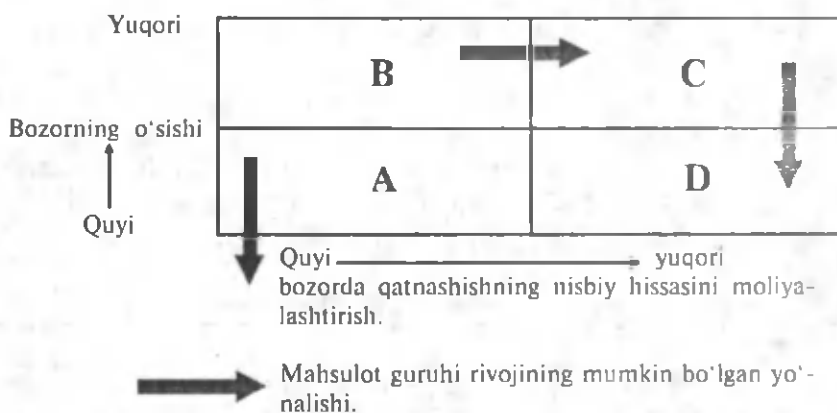
- raqobatdoshlarga qaraganda kuchli holat (bozor hissasi va raqobatbardoshlik);

- bozorda rivojlanish istiqboli (bozorni o'sishi, bozorda qiziqish uyg'otib, o'ziga jalb qilishi, tarmoq yoki mahsulotni hayotiy sikli bosqichlari).

Matritsa texnikasini namoyon qilish uchun ikki oddiy ko'rsatkich bilan cheklanamiz:

- bozorning o'sish foizi;
- bozorda qatnashishning nisbiy hissasi.

Quyidagi rasmda mahsulot to'rt guruhining holati ko'rsatilgan:



12-rasm. „Paket“ matritsasi.

A va D mahsulotlari guruhida kelajakda o'sish emas, balki pasayish kuzatiladi. B va C mahsulotlari guruhlarida esa kuchli holatga ega. Bu yerda juda katta o'sishga erishish mumkin. O'sish katta xarajat ham talab qiladi, ayniqsa B guruhi. A va B ning raqobatchiga munosabati bo'yicha holati bo'shroq, C va D da esa

aksincha, kuchli. Foyda juda katta miqdorda ortishi mumkin, ayniqsa, D sektori katta foydaga ega, chunki bu yerda yaqin kelajakdagi o'sishlar qo'shimcha kapital mablag' talab qilmaydi. Olingan foydadan foydalanib, B va C sektorlaridagi o'sish uchun kapital xarajatlarni amalga oshiramiz.

Korxonalar uchun mantiqiy strategiya sifatida quyidagilarni tavsiya etish mumkin:

- D guruhi mahsuloti C va ayniqsa, B guruhini moliyalash uchun vositalar yetkazib beradi;

- A guruhi mahsulotni bozordan chiqarib olishi kerak;

- C va B guruhi mahsulotlarning yangi turlarini izlashi kerak.

Matritsaviy menejmentning maqsadi — mahsulot turlari bo'yicha muvozanatlashgan taqsimotga erishishdir.

- A guruhi mahsuloti ko'payib ketsa, yetarli bo'lmagan o'sish va yetarli bo'lmagan foyda xavfi bor.

- B guruhi mahsuloti ko'payib ketsa, yetarli bo'lmagan foyda xavfi bor.

- C guruhi mahsuloti ko'payib ketsa, beqaror rivojlanish va maromsiz foyda olish xavfi bor.

- D guruhi mahsuloti ko'payib ketsa, yetarli bo'lmagan o'sish xavfi bor.

Matritsaviy menejment usuli hayotning barcha holatlari uchun qo'llanma bo'la olmaydi. Undan ehtiyotkorlik bilan va boshqa usullar orqali birgalikda foydalanish kerak.

NAZORAT SAVOLLARI

1. Strategiya nima? Uning qanday turlari bor?
2. Korxonada miqyosida strategiya qanday bo'lishi kerak?
3. Strategik boshqaruv deganda nimani tushunasiz?
4. Strategik reja deganda nimani tushunasiz?
5. Strategiyani amalga oshirish jarayoni qanday boshqariladi?

3-bob. MARKETING

3.1. MARKETING NIMA DEGANI?

O'tgan asrning 30-yillarida „marketing“ so'zi ilk bor paydo bo'lgan. Amerika Qo'shma Shtatlarida mahalliy fermerlar o'z mahsulotlarini sotish uchun bozor izlashardi. Bozorni egallash, ya'ni „MARKET GETTING“ xususida harakat boshlangandi. Bu ikki so'zni yig'ib, bitta marketing iborasi yuzaga keldi. Vaqt o'tgan sari, bu tushunchaning ahamiyati ortib, marketing korxonaga ichidagi faoliyatning mustaqil tarmog'iga aylandi.

Marketingni o'rganishga kirishishdan oldin tennis raketkasi to'g'risida bir misolni ko'rib chiqsak. Undan jahondagi millionlab odamlar muvaffaqiyatli foydalanib kelishmoqda. Barcha raketkalar bir xil, bir-biriga o'xshaydi, to'pni to'g'ri uzatishga mo'ljallangan. Shunga qaramay, tennis o'ynovchilar raketkalar ichidan ma'lum birini tanlab olishadi. Ular turli materiallardan tayyorlangan bo'lib, turli taranglikda tortilgandir. Narxlari ham turli xil bo'ladi. Sohadagi texnikaviy yutuqlar va iste'molchilar talabiga mos ravishda turli narxlar bo'lishi mumkin. Bu esa tennis raketkasi ishlab chiqarish va sotishni murakkablashtiradi. Ushbu jarayonning murakkabligini anglash uchun, tennis raketkasini ishlab chiqarish to'g'risida qaror qabul qilishdan oldin va keyin bajariladigan ishlar to'g'risida so'z yuritmoqchimiz.

Mahsulot ishlab chiqarishdan avval korxonaga quyidagi ishlarni amalga oshirishi lozim:

- kelgusida odamlarning tennis bilan shug'ullanishi va qancha raketka sotilishi mumkinligini belgilash;
- qanday hollarda eski raketka o'rniga yangisi sotib olinishini bashorat qilish;
- qanday raketkalarga ehtiyoj bor va qancha miqdorda;

- qanday raqobatchilar mavjud va ular bozorda qanday hissaga ega;
- qanday turdagi raketkalardan qancha miqdorda ishlab chiqarilishini aniqlash lozim;
- tennischilar qancha pul to'lashga tayyor;
- mahsulotni iste'molchiga qanday yetkazib berish mumkin;
- korxonada mahsulotiga xaridorlarni jalb qilish uchun qanday reklama turlaridan foydalanish mumkin;
- marketing bo'yicha turli axborotlarni qayta ishlash, ya'ni bozorga chiqish strategiyasi, zaruriy kapital qo'yilmalar hamda kutiladigan foyda va h.k.

Yuqoridagi ishlar mahsulot ishlab chiqarish jarayoniga to'g'ridan-to'g'ri kirmaydi. U juda keng va katta bir jarayonning tashkil etuvchi qismidir. Ishlab chiqariladigan mahsulotni xaridorga yetib borishiga kafolatdir. Mana shu jarayonni marketing deb ataydilar. Bundan ko'rinib turibdiki, u reklama va sotishga qaraganda juda katta ahamiyatga ega.

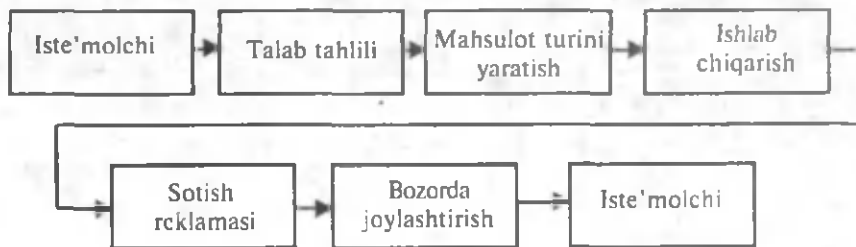
„Marketing“ tushunchasiga ko'plab izoh berish mumkin. Biz ulardan biri to'g'risida to'xtalib o'tmoqchimiz. U iqtisodiy jarayonda marketingning ahamiyatiga mos keladi.

Marketing — xaridorlarning ehtiyojlari katta bo'lgan mahsulot ishlab chiqarishni rejalashtirish, narxlash, sotish, yetkazib berish va xizmat ko'rsatishni qamrab oluvchi, bir-biri bilan bog'liq turli faoliyatlar majmuasidir. Bu tushunchadan ko'rinib turibdiki, marketing bilan shug'ullanish menejerning vazifasi. Uning faoliyati iste'molchiga mo'ljallangan bo'lib, bu jarayon korxonaning barcha faoliyati bilan birikib ketishi lozim, marketing ba'zi bir tashkil etuvchilarga bo'linishi mumkin.

Marketing iste'molchidan boshlanib, iste'molchi bilan yakunlanadi. 13-rasmda bu sxematik tarzda ko'rsatilgan:

Marketing korxonaning barcha faoliyatini qamrab oladi. Chizmadan ko'rinib turibdiki, marketing jarayoni ko'p qirrali. U iste'molchi xohishini mahsulotga o'tkazishdan boshlanadi.

Mahsulot ishlab chiqarish tugaganidan so'ng, turli yo'llar bilan iste'molchi diqqati mahsulotga jalb qilinadi (mahsulotni



13-rasm. Marketing jarayoni.

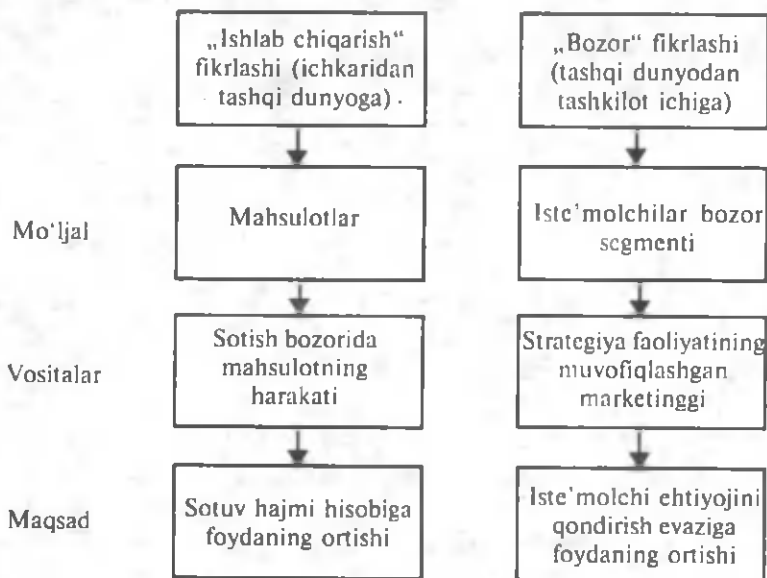
aniq bir kishiga sotish yoki matbuotda e'lon berish). Bundan tashqari, mahsulotni bozorda shunday joylashtirish kerakki, iste'molchi uni juda osonlik bilan sotib olsin, shuningdek, juda yaxshi xizmat ko'rsatishni (sotishdan keyin) kafolatlash lozim.

Mahsulotga yo'naltirilgan fikrlash. Bozorga yo'naltirilgan fikrlash

Korxonada marketing faoliyati bilan shug'ullansa, u o'zi uchun samara olgan holda xaridor ehtiyojini qondirishga harakat qiladi. Bu qoida ishlab chiqarish jarayonining aksidir. Unda korxonada faqat mahsulot ishlab chiqarishga e'tibor beradi, keyin esa sotish mumkin. O'tgan asrning 50-yillari boshidan boshlab ko'plab g'arb mamlakatlaridagi korxonalar „ishlab chiqarish“ fikrlashidan „bozor“ fikrlashiga o'tish jarayonini amalga oshirmoqda.

Ikki tushuncha — „ishlab chiqarish“ va „bozor“ fikrlashi iqtisodiy siyosatni yoki ishlab chiqarish madaniyatini tavsiflash uchun foydalaniladi. „Ishlab chiqarish“ fikrlashi „bozor“ fikrlashiga qarama-qarshidir. „Bozor“ fikrlashida birinchi navbatda bozor ehtiyojiga yo'naltirilgan siyosat tushuniladi. 14-rasmda bu ikki yo'nalish sxematik tarzda ifodalangan.

Yuqoridagi chizmadan aniq ko'rinib turibdiki, agar korxonada „bozor“ fikrlashiga asoslangan bo'lsa, u o'z strategiyasini bozor ehtiyoji va xohishiga yo'naltiradi. Ya'ni, marketing mahsulot turi ishlab chiqarish to'g'risida qaror qabul qilishda, eng avvalo, bozor talablari tadqiq qilinadi. Korxonada talab bo'lmagan



14-rasm. „Ishlab chiqarish“ va „bozor“ fikrlashi munosabatlari.

mahsulot yoki xizmat turini yaratishga kirishmaydi, kam tavakkal qiladi. Ko'plab mashhur kishilarning asosiy kamchiligi ham ularni yangilik yaratish vaqtida bozor talabini, ko'pchilik ehtiyojini hisobga olmaganligidir.

Yangi mahsulotlar yaratish va yangi bozorlarni kashf etish borasida ko'plab texnologik yaratmalar hamda ko'plab kapital xarajatlar sarflanganini esdan chiqarmaslik kerak. Bu yuqori sifatli texnika uchun, telekommunikatsiya, aviatsiya, kosmonavtika, tibbiyot, maishiy elektronika kabi tarmoqlar uchun yanada dolzarbdir. Shu sohalarda juda katta tezlikda yangiliklar amalga oshmoqda.

Texnologik yaratmalarning o'zigina kamlik qiladi. Bu xususan ko'plab misollar keltirish mumkin. Korxonalar tadqiqotlar va ilmiy-tadqiqot ishlari olib borishi natijasida yangiliklar yaratadilar, ammo zarur hollarda bozorga tijorat talabiga ega bo'lgan mahsulotni yetkazib bera olishmaydi.

Niderlandiyadagi „Filips“ konsernining bugungi kundagi

qiyinchiliklarining eng asosiy sababi, unda texnologik yaratmalar va marketingi bir-biri bilan bog'lanmaganligidadir. Misol tariqasida „Video-2000“ („Filips“) videosistemasini ishlab chiqarishni keltirishi mumkin. Texnikaviy nuqtayi nazarda bu juda yaxshi mahsulot, ammo u raqobatga dosh bera olmaydi, talabga javob bermaydi. Ushbu ishda gollandiyaliklar 1000000 gollandiya guldonini yo'qotishdi. Nemis konserni — „AEG“ direktori yaqinda shunday dedi: „Asosiy muammo xaridor xohlagan narsani ishlay olmaymiz, xaridor xohlamagan narsani ko'plab ishlab chiqaramiz“.

Marketing ikki o'lchovga ega:

- marketing fikrlashdir, bozor va iste'molchi asosiy hisoblangan ishlab chiqarish madaniyatining bir qismidir. Bu madaniyat korxonaning butun faoliyatiga singib ketishi kerak;
- marketing faoliyat turidir. Turli vosita va usullar yordamida u yoki bu korxonada iqtisodiy faoliyatiga marketing yo'nalishi ta'minlanadi.

3.2. MARKETING ELEMENTLARI

Marketing modeli 15-rasmda keltirilgan bo'lib, unda marketingning bir-biri bilan bog'liq muhim elementlari alohida ko'rib chiqilgan. Quyida keltirilgan turli tarkibiy qismlarga izoh beriladi.

Marketing vositalari. Marketing vositalari deb, korxonada bozorga ta'sir ko'rsatishda foydalanadigan vositalarga aytiladi. Ushbu vositalar yordamida korxonada o'z mahsuloti yoki xizmatini o'zi uchun qulay bo'lgan sharoitlarda sotishga harakat qiladi.

Korxonalar ba'zida bu vositalarni bir nechtasini birgalikda qo'llaydilar va katta samaraga erishadilar. Bunday hollarni marketing vositalari kompleksi deyiladi. Marketingning ko'plab vositalari mavjud. Ulardan ba'zi birlarini ko'rib chiqamiz.

Mahsulot sifati. Sifat deganda, xaridor mahsulot afzalliklari to'g'risida xulosa qilishi mumkin bo'lgan mahsulotning xususiyatlari tushuniladi. Har bir mahsulot iste'molchini o'ziga qiziqtiradigan qator xususiyatlarga ega bo'ladi: tashqi ko'rinishi,



15-rasm. Marketing modeli.

dizayni, uzoq vaqt ishlashi, mustahkamligi, funksiyalari, imkoniyatlari va h.k. Yapon korxonalar mahsulotlari uchun sifat butun dunyo bozorlarida muvaffaqiyat asosi bo'lib qoldi.

Assortiment. Bugungi kunda kamdan-kam korxonalar faqat bir xil mahsulot ishlab chiqaradilar. Ko'plab korxonalar turli-tuman mahsulotlarni turli ko'rinishda taklif qilishmoqda. Ba'zida assortiment juda kengayib ketmoqda: to'quv korxonasi 1500 assortimentdagi 10 xil to'qimani taklif qilishi mumkin. Bu 15000 xil mahsulot deganidir.

Assortiment to'g'risida gapirganda assortiment kengligi (mahsulot nomlari soni) va chuqurligi (bir nomdagi mahsulotga to'g'ri keladigan buyum turlari)ni farqlash lozim. Assortiment talabga mo'ljallanganda, u mahsulotni bozorda sotishga imkon beradigan vositaga aylanadi.

Narx — marketing vositalari ichida eng murakkabi hamda taklif qilingan mahsulot uchun iste'molchi to'lashga tayyor bo'lgan summadir. Shu vaqtning o'zida narx shunday bo'lishi kerakki, mahsulotni sotish korxonada uchun rentabelli va foydali bo'lsin. Marketingni boshqa vositalari kabi narxdan foydalangan

holda mahsulot sotilishiga ta'sirini aniq o'rnatish lozim. Bu yerda so'z narxga ta'sirchanlik to'g'risida ketmoqda. „Mahsulot bozori“da ta'sir turlicha bo'lishi mumkin. Iste'molchi mahsulotni tanlaganda, uning narxini „marketing aralashmasi“ elementlari bilan solishtiradi, u nafaqat sifatini, balki taklif etiladigan servis, yetkazib berish ishonchi, yetkazib beruvchining hurmati, obro'-e'tiborini hisobga oladi. Jumladan,

- mahsulot tannarxini aniqlang (hisoblang);
- narx o'rnatilgandagi talabni aniqlang;
- turli narx darajalarida raqobatdoshlarning harakatlari;
- taklif etilayotgan narx ta'sirida marketing strategiyasining oqibatlarini baholang;
- taklif etilayotgan narxlar hukumat ko'rsatmalariga zid emasligini tekshiring;
- yakuniy tanlovni amalga oshiring.

Hurmat-e'tibor. Korxonaning qanday hurmat-e'tiborga ega-ligi — xaridorning ushbu korxonaga mahsulotiga munosabati orqali bozorga o'z ta'sirini ko'rsatadi. Hurmat-e'tiborni bir necha kunda o'zgartirib bo'lmaydi. U marketing vositalari bilan tanishgan bozor kabi qator xulosalarga asoslanadi, ya'ni mahsulot sifati, narx, yetkazib berish ishonchliligi va xizmat ko'rsatish. Bir marta yo'qotilgan hurmat-e'tiborni tiklab olish juda qiyin. U yana uzoq vaqt ishlab chiqaruvchini ta'qib qilib boradi, ya'ni esdan chiqmaydi.

Bir korxonaga zanglash xususiyatiga ega bo'lgan materialdan avtomobil ishlab chiqardi. Keyinchalik u zanglamaydigan, ustilaklangan material bilan almashtirilib, kamchilik tugatildi, ammo avvalgi „salbiy fikr“ korxonani uzoq vaqt ta'qib qilib keldi.

Yetkazib berish va tarqatish. Ushbu holatda so'z mahsulotni tez va sifatli holda iste'molchiga yetkazib berish haqida bormoqda. Ko'plab iste'mol buyumlari uchun tarqatish tizimi juda muhim va ko'p tomonlama kompleks hisoblanadi. Mahsulotni iste'molchiga tashish kanalini tanlash to'g'risida qaror asosiy hisoblanadi. Bu qarorni keyin o'zgartirish mumkin emas. Sanoat mahsuloti uchun kanal tanlash unchalik muhim emas, chunki ishlab chiqaruvchi mahsulotni to'g'ridan-to'g'ri iste'molchiga yetkazib beradi.

Mahsulotni yetkazish vaqti va ishonchligi korxonaga uchun marketingning muhim vositasi hisoblanadi. Bozorda mahsulot sotayotganlar uchun sotiladigan mahsulot zaxirasi, saqlanayotgan qismi, qo'shimcha qismlar va yarim fabrikatlar iloji boricha kam bo'lishi kerak, saqlash xarajatlari katta bo'ladi. Shu sababli ular mahsulotni saqlash va tashishga katta talablar qo'ymoqdalar, hatto bu ish uchun ko'p haq to'lash mumkin deb hisoblashadi.

Marketing kommunikatsiyalari tizimi. Marketing kommunikatsiyalarining ikki usuli mavjud:

- 1) xodimlar (sotuvchilar, vakillar va boshqa xodimlar);
- 2) ommaviy (uning asosiy turi — reklamadir. Reklama — ommaviy axborot vositalari orqali ishlab chiqaruvchilar, iste'molchilar diqqatini mahsulotga jalb qiladigan vositadir (radio, televideniye, gazeta).

Ommaviy iste'mol buyumlari uchun marketing kommunikatsiyalari va reklama katta ahamiyatga ega, bu narsa iste'molchilar muntazam aloqalar va ma'lum axborotga ega bo'lish zarurligi bilan tushuntiriladi. Erkin bozor iqtisodiyotida reklamasiz faoliyat ko'rsatib bo'lmaydi. Reklamaning o'zi alohida o'rganish obyektidir.

Reklamaning ahamiyati mahsulotning turiga mos ravishda o'zgarib turadi. Sanoat mahsulotlari uchun reklama cheklangan ahamiyatga ega, yangi mijozlarni jalb qilish murakkab, alohida sotishda esa reklama yordamchi vosita sifatida ko'rsatilishi mumkin.

Marketing kommunikatsiyalarining yana boshqa usullari ham bor: to'g'ridan-to'g'ri pochta (yakka mijozga jo'natilgan ekspres-reklama), yarmarka, ko'rgazma, tashqi aloqalar bo'limi, ijtimoiy fikr yaratish, seminarlar tashkil etish va h.k.

Alohida sotish. Alohida (to'g'ridan-to'g'ri) sotish bozorni egallashda juda muhim o'rin tutadi, ayniqsa, ommaviy bo'lmagan mahsulot uchun. Alohida sotish bilan reklama o'rtasidagi farq quyidagilarda namoyon bo'ladi:

Alohida sotish

— shaxsiy, to'g'ridan-to'g'ri muloqot

Reklama

— shaxsiy muloqotning yo'qligi

- | | |
|--|-----------------------------------|
| — to'g'ri aloqa | — siyosiy aloqa |
| — moslanuvchanlik | — moslanishning yo'qligi |
| — chuqurlashuv | — kenglikni qamrab olish |
| — ikki tomonlama harakat | — bir tomonlama harakat |
| — har bir aloqa qimmatga
tushadi, ko'p vaqtni oladi | — har bir vaqt arzonga
tushadi |

Amalga oshirilgan shaxsiy to'g'ri aloqa eng samarali hisoblanadi, ammo qimmatga tushadi. Ko'plab g'arb mamlakatlarida alohida sotish bilan reklama o'rtasidagi munosabat 3:1 ga baholanadi.

Yakka sotishdagi xarajatlar, agar ularning har bir aloqani amalga oshirishga nisbatan olsak, xarajatlar reklama va boshqa marketing kommunikatsiyasi usuliga qaraganda tezroq o'sadi. Hozirgi vaqtda korxonalar keng miqyosli, marketing kommunikatsiyasi, shu jumladan, reklama yordamida alohida sotish xarajatlari qisqartirishga harakat qilmoqda.

Xizmatlar. Servis, barcha xizmat ko'rsatish tizimi marketingning muhim vositasi hisoblanadi. Xaridor borgan sari servishga talabchan bo'lib bormoqda. Servis xizmat ko'rsatish elementlari:

- instruktaj berish va taklif etish (sotishgacha va sotishdan so'ng);

- o'rnatish;
- xodimlarni tayyorlash va o'qitish;
- mijoz shikoyatlari bilan ishlash;
- hujjatlar bilan ta'minlash;
- jamlash xizmatlari bilan ta'minlash;
- texnik xizmat ko'rsatish (ta'mir va profilaktika);
- kafolat.

Hozirgi vaqtda marketingda raqobatni chuqurlashuvi natijasida ko'plab bozorlarda yangi xaridorlarni topishga emas, balki eski xaridorlar ushlab qolishga harakat qilinmoqda. Bunday kurashda servis muhim qurol bo'lib xizmat qiladi, ayniqsa, mahsulot sifati raqobatchi mahsuloti sifatidan farq qilmagan hollarda. Bunday holat bo'yicha ibratli misol sifatida jahondagi ko'paytiruvchi mashinalar ishlab chiqaruvchi eng yirik „Kseroks“ firmasini keltirsa bo'ladi („Kseroks“ 1989-yili Moskvada birinchi

nusxa ko'paytiruvchi markazni ochdi). „Kseroks“ uchun servis konsernning barcha strategiyasining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Bu tashkilot yuqori sifatli asboblarni ishlab chiqarishga erishdi, shu bilan birgalikda a'lo darajadagi servisni ta'minladi. Shu sababli, ushbu korxonada o'tgan asrning 80-yillaridayoq barcha xavf-xatardan qutildi.

Qutiga joylash. Keng iste'mol buyumlari uchun qutilarga joylash marketing vositasi sifatida katta ahamiyatga egadir. Atirupa va parfumeriya mahsulotlarini ishlab chiqarishda qutilarga joylash xarajatlarining tannarxdagi hissasi 70 %ni tashkil etadi. Qutiga joylash xaridorni jalb etishda asosiy vosita hisoblanadi.

Marketingni turli vositalaridan foydalanishni tashkil qilishda „marketing aralashma“sidan (marketing vositalari kompleksidan) keng foydalanishga harakat qilish kerak. Bu siz tomondan tanlangan bozor segmentiga optimal ta'sir ko'rsatadi. Marketingning turli vositalari bir-biriga ta'sir ko'rsatishini ham esdan chiqarmang. Assortiment borasidagi aniq siyosat mos narx siyosatini tanlashga olib boradi va shu bilan birgalikda taklif etilayotgan servisga hamda barcha sotuv strukturasi qo'shimcha ta'sir ko'rsatadi.

Sotuv bozori va bozor segmentlari. Korxonaning mahsulot sotish bozori mahsulot va xizmatlarga bo'lgan miqdoriy va sifat bo'yicha ehtiyojlari bo'lgan amaldagi hamda kutilayotgan xaridorlarni shakllantiradi. Xaridorlar sifatida oddiy iste'molchilar, korxonalar, davlat muassasalari, tashkilotlar va boshqalar qatnashadilar.

Bozorning bo'linishi ko'p hollarda mahsulot yoki xizmatlar qanday mintaqalar, mamlakatlar yoki mamlakatlar guruhi singari geografik bo'linish asosida amalga oshadi. Bu bo'linish marketingning tekis strukturasi yaratish uchun yetarli bo'lmaydi.

Bozorlar iste'molchilardan shakllanadi va bu iste'molchilar bir-biridan farq qiladi. Xususi korxonalar turli tarmoqlarga mansub bo'lishi (qurilish, metallurgiya, transport), o'z o'lchamlari, yo'nalishlari va hududiga ko'ra bir-birlaridan farq qiladi. Qisqasi barcha bozorlar juda murakkab va xilma-xildir:

marketing faoliyatini nimaga yo'naltirishni aniqlash o'ta murakkab. Turli korxonalar o'z ehtiyojlari, xohish-ixtiyorlari va talablariga ega bo'ladi. Shu sababli barcha bozorlar bir xil qismlar va bozor segmentlarga bo'linadi. Bu jarayonni bozor segmentatsiyasi deyiladi. Marketing nuqtayi nazaridan segmentatsiya katta strategik ahamiyatga ega.

Bozor segmenti — o'xshash tasnif va ehtiyojlarga ega bo'lgan iste'molchilar guruhidir. Bunga binoan korxonalar marketingini yo'naltirish mumkin, ya'ni uni bozorning shu hududiga moslashtiriladi. Buni tushunish uchun shunday misol ko'ramiz.

Korxonaga payvandlash uchun elektrod ishlab chiqaradi. U o'z mahsulotini elektrpayvandlashdan foydalanuvchi korxonalariga — mijozlarga sotadi. Ikki mijoz xususida, ya'ni kemasozlik va reaktor ishlab chiqaruvchi korxonaga xususida to'xtab o'tamiz. Ikki korxonaga ham payvandlash elektrodleri zarur bo'lsa-da, ammo shu bilan birgalikda har bir mijozda o'ziga xos xususiyatlar mavjud. Kemasozlik korxonasiga o'zgarmas narxlardagi oddiy, standart elektrodler zarur. Texnikaviy talablar minimumga yetadi. Reaktorlar ishlab chiqarishda elektrodlerga yuqori darajada talab qo'yilib, qattiq va muhim texnikaviy instruktaj talab etiladi, iste'molchi uchun narx hal qiluvchi ahamiyatga ega emas.

Marketing vositalarini o'zingiz tanlagan bozor segmentiga yo'naltirish qanchalik muhimligini bu misoldan ko'rish mumkin. Bozorni samarali tarzda segmentlarga bo'lish uchun marketingning barcha vositalari samarali muvofiqlashtirilishi muhim. Shu sababli, muvaffaqiyatga erishishni xohlagan korxonaga uchun bozor segmentatsiyasi korxonaga faoliyatining muhim sohasi hisoblanadi.

Bozorni dastlabki segmentatsiyalashda „mahsulot, bozor“ deb nomlanuvchi matritsadan foydalanish maqsadga muvofiq. Bu matritsada gorizontal bo'ylab mahsulotlar guruhi, vertikal bo'ylab esa iste'molchilar yoki iste'molchilar guruhi joylanadi.

Bunday matritsa yordamida turli kataklarni birlashtirish va muvofiqlashtirish orqali bozor segmentlarini ajratishni sinab ko'rish mumkin.

Mahsulotlar (bozor/mijozlar)	A	B	C	D	E
1	X			X	
2		X		X	
3	X	X	X	X	X
4		X		X	

16-rasm. Mahsulotlar va bozor matritsasi.

Bozorni yana segmentlarga bo'lish uchun turli mezonlardan foydalanish mumkin. Masalan, sanoat mahsulotlari bozorining segmentlashtirishni quyidagilarga mos ravishda amalga oshirish mumkin:

- iste'molchilarning geografik holatiga (hudud, mamlakat)ga ko'ra;
- iste'molchi turiga ko'ra (korxonalar kattaligi, iste'mol qilish intensivligi, ishlab chiqarish jarayonidagi o'rni);
- mahsulot xarid qiladigan jarayon turi (ma'muriy faoliyat, mahsulotlar harakati, ishlab chiqarish jarayoni);
- iste'mol talabi (mijoz, muntazam mijoz, ta'minotchilar bilan aloqa, sotib olish davri va kattaligi).

Keng iste'mol buyumlarini sotish bozorida boshqa mezonlardan foydalaniladi. Ular quyidagilardir:

- ijtimoiy-iqtisodiy ko'rsatkichlar (tashkil etilishi, daromadlar);
- demografik omillar (yosh, jinsi, oila tarkibi);
- geografik ko'rsatkichlar.

Ammo shuni ta'kidlash kerakki, bozordagi iste'molchilarni turli guruhlariga ajratish oson emas. Keyingi paytda iste'molchining talablari murakkablashib bormoqda.

Bozorga ta'sir etuvchi omillar. Bozor hech qachon o'zgar-

masdan qolmagan, u o'zgarib turadi. Unga turli tashqi omillar ta'sir ko'rsatadi. Ular quyidagilardir:

- Demografik — aholi tarkibidagi o'zgarishlar va siljishlar;
- Texnologik — yangi materiallarning yuzaga kelishi, avtomatlashtirish va h.k.lar.

Hukumat idoralarining tadbirlari ham ta'sir ko'rsatadi, masalan, 1982-yildagi Yevropadagi subsidiyalar to'g'risidagi yangi qonunchilik va h.k.

Bozordagi holatni tahlil qilishda bu omillarni chuqur o'rganish zarur. Shu orqali siz kutilmagan salbiy holatlardan o'zingizni saqlaysiz. Bunday tahlil qo'shimcha imkoniyatlar beradi, shu bilan birgalikda korxonalar uchun yuzaga kelishi mumkin bo'lgan xavflardan ogohlantiradi. Mana bu ikki misolni ko'rib chiqaylik:

Avtomobil sanoati uchun metall qismlarni ishlab chiqaruvchi korxonalar uchun, metall qismlar o'rniga sintetik materiallardan tayyorlangan qismlarni yaratish katta xavf tug'diradi. Ikkinchi bir korxonalar hukumatning atrof-muhitni muhofaza qilish to'g'risidagi talablariga javob beruvchi kimyoviy birikmani ishlab chiqarib, yetkazib berishni yo'lga qo'yimoqda. Bu korxonaning shunday talablarga javob bermaydigan mahsulot ishlab chiqaruvchi raqobatchilardan o'zib ketishiga imkon yaratadi.

Marketing axboroti. Agar korxonalar marketing bilan shug'ullanishi va iqtisodiy siyosat bo'yicha qarorlar qabul qilishni xohlasa, buning uchun korxonalar bozor to'g'risidagi axborotlarga ega bo'lishi kerak. Marketing axboroti 15-rasmda keltirilgan marketing modelining yana bir muhim tarkibiy qismidir. Axborotlar va bozorni o'rganib olish mumkin. Bozorni tadqiqot qilish deganda, mahsulotlar va xizmatlar marketingi bo'yicha qaror qabul qilishi zarur bo'lgan ma'lumotlarni to'plash, tanlash va tahlil qilish nazarda tutiladi.

Erkin bozor iqtisodiyoti mamlakatlarida bozorni tadqiq qilish iqtisodiy faoliyatning alohida bir turiga aylanadi. Tashkilot va korxonalar topshirig'iga ko'ra, bunday tadqiqotlar bilan shug'ullanuvchi muassasalar mavjud. Bu — korxonaning o'zi bozorni aniqlash maqsadida axborot to'plash bilan shug'ullanmaydi, degan gap emas. Qoidaga ko'ra, har bir korxonalar

bozor to'g'risida, iste'molchilar, raqobatchilar to'g'risida materiallar to'planadigan o'z tizimiga ega bo'ladi. Undan muntazam ravishda foydalanish zarur.

Ushbu qo'llanmada biz marketing axboroti tizimi va bozorni o'rganish usullariga ko'p to'xtala olmaymiz. Marketing axboroti tizimining ba'zi elementlari va bozorni o'rganishning ayrim sohalari bayon etamiz.

Bozorni tadqiq qilishning ba'zi sohalari

1. Bozorning tadqiqoti

- bozor hajmi va uning ko'zda tutiladigan rivoji;
- bozor tavsifnomasi, masalan, xaridorlarning odatlari, sotib olish (xarid qilish) oralig'i, mahsulotni yetkazib berish usuli.

2. Taklif etiladigan mahsulot va xizmatlar tadqiqoti

- raqobatdoshlar va ularning bozorda qatnashish hisssasi;
- mijozlarni u yoki bu mahsulot to'g'risidagi fikrlari.

3. Marketing usullari tadqiqoti

- savdo siyosati;
- narx;
- marketing kommunikatsiyasi;
- xizmat ko'rsatish.

4. Tutgan o'rnini o'rganish

- korxonani va raqobatchilarning tutgan o'rni;
- xususiy marketing vositalari va raqobatdoshning marketing vositalarini baholash.

Marketing axborotining xususiy tizimi quyidagi elementlardan iboratdir:

1. Sotish statistikasi:

- aniq mahsulot guruhi va aniq mijozlar guruhi hamda muayyan davr uchun mahsulotlar va pul aylanmasi;
- turli aylanmalardagi turli an'analar.

2. Ma'muriy ma'lumotlar:

- mijozlar, ta'minotchilar va arizalar to'g'risidagi ma'lumotlar.

3. Marketing bo'yicha hujjatlar:

- marketing uchun qiziqarli bo'lgan statistik ma'lumotlarni to'plash;
- mahsulotlar, raqobatchilar va mijozlar uchun hujjatlar.

Korxonona

Korxonona va uning raqobatchilari 15-rasmdagi modelning so'nggi tarkibiy qismidir.

Bu bo'limda model uch tushunchani o'z ichiga oladi:

- strategiya;
- marketingni rejalashtirish;
- marketing hamkorligi.

Strategiya to'g'risida so'z ketganda, biz marketing strategiyasini nazarda tutishimiz uchun korxonona strategiyasi bilan bir qatorda turadi (strategiya to'g'risidagi 2-bobga qarang).

Marketing strategiyasi ikki darajada amalga oshadi. Birinchidan, mahsulot mo'ljallanadigan bozor segmentlarini tanlash. Ikkinchidan, marketing vositalariga bo'lgan munosabat bo'yicha strategiya (masalan, sotish bozori uchun narx siyosati). Marketing rejasini tuzish — korxonona faoliyatining muhim vazifalaridan biridir. Marketing rejasini marketing bo'yicha barcha korxonalar va vazifalarni o'z ichiga oladi hamda ularning faoliyatda amalga oshirishni nazarda tutadi. Bu xususda keyingi bo'limda so'z yuritamiz.

Marketing va korxononaning boshqa funksional sohalarini muvofiqlashtirish zarur. Faqat shu yo'l bilan bozor ehtiyojiga javob bermaydigan mahsulot ishlab chiqarish va boshqa xatolardan saqlanish mumkin. Korxononaning barcha faoliyati bilan bog'liq ravishda marketingni tashkil etish samarali faoliyatning zaruriy shartidir.

3.3. MARKETINGNI REJALASHTIRISH

Marketingni rejalashtirish korxonona uchun, ayniqsa, muhimdir. Bozordagi o'z o'rnimizni yaxshi bilish, marketing strategiyasini shakllantirish va shu asosda faoliyatni tako-

millashtirish ishlab chiqaruvchi uchun muhim vazifalardan biridir.

Marketingni rejalashtirish ana shularni nazarda tutib amalga oshiriladi. Marketing rejasi deganda, bozor faoliyatiga yo'naltirilgan muhim tadbirlar majmuasi tushuniladi. Aniq tuzilgan marketing rejasiga ega bo'lmastan turib ishlab chiqarish, moliyaviy va boshqa rejalarni tuzib bo'lmaydi.

Bunday reja o'z ichiga:

- bozor tahlili, bozorda korxonalar va raqobatchilarning tutgan o'rnini aniqlash;

- muqobil bozor strategiyalari va ularning oqibatlari tahlili;
- talab etiladigan strategiyani tanlash;
- ushbu strategiyani ishlab chiqish.

Korxonalar marketing rejasini tuzishda quyidagi ishlarni amalga oshiradilar:

- marketingni rejalashtirish jarayoni bosqichlari;
- bozor segmenti bo'yicha reja doirasida raqobat tahlili;
- bozor segmenti bo'yicha reja tahlili.

Marketingni rejalashtirish jarayoni bosqichlari. O'tgan bo'limda biz bozorni bilish usullari va sotish bozorining segmentatsiyasi muhimligini ko'rib chiqdik. Bozorning har bir segmentiga alohida-alohida reja tuziladi va ularni birlashtirib, umumiy reja tuziladi.

Marketing rejasi tuzishning quyidagi bosqichlari mavjud:

1-bosqich. Dastlabki maqsad va yo'naltirishni aniqlash. Ushbu bosqichga nafaqat korxonalar maqsadi va strategiyasini aniqlash, balki bozorning aniq segmentlari uchun maxsus vazifalar (mahsulot sifatini yaxshilash, bozor sektorining bir qismini qamrab olish va h.k.) va omillar (masalan, kapital qo'yilmalar imkoniyatlari) ham kiradi.

2-bosqich. Bozor strategiyasi va bozor sektorini tanlash. Bozor segmentatsiyasi bo'yicha reja tuzishdan oldin ulardan eng muhimlarini ajratib olish lozim. Bu strategik vazifa bo'lganligi uchun yuqori darajadagi menejerlarning vazifalari qatoriga kirib, ularga yuklatiladi.

3-bosqich. Bozor segmentlari bo'yicha rejalarni tuzish.

Bozor segmenti bo'yicha reja quyidagi tartibiy qismlardan iborat bo'ladi:

1. Maqsad.
2. Tahlil.
3. Muqobil strategiya.
4. Taklif va istiqbolni belgilash.

4-bosqich. Menejerlar tomonidan kompleks baholash. Bu bosqich quyidagi qadamlardan iborat:

- bozor segmentlari bo'yicha turli rejalarni ko'rib chiqish va baholash;
- korxonaning boshqa bo'limlari bilan muvofiqlashuv (ishlab chiqarish, moliya, xodimlar, bo'limlar va h.k.);
- qaror qabul qilish.

5-bosqich. Yakuniy rejani tuzish. Avvalgi, to'rtinchi bosqichda qabul qilingan qarorlar asosida aniq ko'rinishlarda, budjet hisobga olingan holda rejalar tuziladi.

6-bosqich. Amalga oshirish va nazorat. Har qanday rejani amalga oshirish va bu davr ichida qattiq nazorat qilish uning samarasini belgilaydi. Rejalarni boshqarish chog'ida qattiq nazoratni amalga oshirish zarur.

Marketing jarayonini rejalashtirishning boshlanishida ikki xil holat bo'lishi mumkin: birinchisi, umumiy reja tuzilmaslik yoki ikkinchisi, reja tuzadigan bo'lsak, har bir holatni hisobga olgan holda reja tuzish. Har bir mayda narsani ishlash ko'p narsani talab qiladi, marketing sohasidagi siyosat uzoq vaqt mobaynida tushunarsiz bo'lib qoladi. Shu sababli rejalashni keng miqyosdagi (global) (taxminiy) marketing rejasini tuzishdan boshlash lozim va keyingi bosqichda har bir mayda qismgacha ko'rib chiqish kerak.

Bozor segmentlari bo'yicha rejalarni to'liq muhokama etilishi va hisobga olinishi natijasida menejerlar bozorning har bir segmentidan strategiya to'g'risida hamda korxonaning tadbirlari to'g'risida aniq tushuncha olishi mumkin.

Raqobat tahlilini amalga oshirish. Bozorning aniq bir qismida bo'layotgan raqobatni tez tahlil qilish uchun juda sodda bo'lgan usulni tavsiya qilamiz. Bu usulni quyidagi sxemadagi misolda

tushuntiramiz: raqobat tahlili — korxonada va uning raqobatchilari kuchlarini muntazam ravishda kuzatib borishga imkon beradi. Kuchli va kuchsiz tomonlar tahlili bozorga mos ravishda o'zgarib boradi.

1. Marketing vositalari	2. Har bir marketing bo'yicha holatlar		3. O'zining va raqiblarining kuchli hamda kuchsiz tomonlari				
	yozuvi	muhimligi	O'z korxonasi	A raqobatdosh	B	C	D
I. Mahsulot		10	+/-	+			
II. Assortiment		6	+	++			
III. Narx		5	+	+/-			
IV. Tutgan o'rni, obro'si		8	+	++			
V. Joylashtirishlar, yetkazib berish		4	+	-			
VI. Marketing kommunikatsiyasi		3	+	+/-			
VII. Sotuv		7	---	+			
VIII. Xizmat ko'rsatish		9	++	+			
IX. Qutiga joylash		2	+/-	+/-			

17-rasm. O'z korxonasi va raqobatdoshlarining kuchsiz hamda kuchli tomonlari tahlili.

Ushbu sxema bilan qanday ishlash kerak? Sxema bilan quyidagi ketma-ketlikda ishlanadi:

1-qadam. Bozorning ushbu segmenti uchun marketingning qaysi vositalari to'g'ri kelishini aniqlang va bozorning shu sohasida marketing vositalari o'zini qanday tutishini to'liq belgilab bering. Bozorning qandaydir o'ziga xos qismida, masalan, mahsulot sifati, pishiqlik, xavfsizlik eng muhim bo'lishi mumkin.

2-qadam. Marketing vositalarining muhimligini baholang (belgilang). Ular hammasi bir xil darajada muhim bo'lmaydi. Mijoz nuqtayi nazardan ularni baholang va ularni ortib borish tartibida joylashtiring. Agar korxonada qayta ishlash sanoatiga kompressorlar yetkazib bersa, bu holda muhim vosita mahsulotning o'zi bo'ladi (sifat va pishiqlik). Agar, korxonada qurilish sanoatiga bo'yoqlar yetkazib bersa (ma'lum sifatda), eng muhim

vosita narx bo'lad. Bu qadamda eng muhimi, masalaga xaridor nuqtayi nazaridan yondashishdir.

3-qadam. Mahsulotingizning asosiy xaridorini, iste'molchisini aniqlang, marketingning har bir vositasi bo'yicha o'z raqobatchingizni belgilang. Bu masalani yechishda bozorni yaxshi bilishingiz va obyektiv, haqqoniy ravishda baholashingiz, fikr yuritishingiz lozim. O'z baholaringizni quyidagi sxemada bering:

- ++ juda yaxshi;
- + yaxshi;
- +/- o'rtacha;
- yomon;
- - juda yomon.

4-qadam. Jarayon so'nggida korxonangizning marketing vositalari reytingi raqobatchilarga nisbatan qanchalik yuqori ekanligini aniqlang. Shundagina sizning holatingiz kuchli bo'ladi, chunki iste'molchi uchun muhim bo'lgan eng kuchli marketing vositasini aniqlab oldingiz. Agar mijozni qiziqtirgan marketing vositasi bo'yicha reytinggiz unchalik yuqori bo'lmasa, bu holat sizni o'ylashga majbur qiladi.

Korxonani kuchli va kuchsiz tomonlarini tahlil qilish qulay imkoniyatlar va tavakkalchilik bilan birgalashganda muqobil strategiyalarni yaratish uchun yaxshi asos bo'lib xizmat qiladi hamda shu sababli, korxonaga o'zining bozorga ta'sirini oshirishi mumkin.

Bozordagi zamonaviy jarayonlarni hisobga olgan holda qanday qilib kuchli tomonlardan samarali foydalanish mumkin? Kuchsiz tomonlardan qanday qilib qutilish mumkin? Bunday tahlilni bozorni yaxshi biluvchi 3 yoki 5 xodim amalga oshirishi mumkin.

Bozor segmenti bo'yicha rejaning mazmuni. Endilikda diqqatingizni bozor segmenti bo'yicha rejaga qaratamiz. Bunday rejaning elementlari holatga mos ravishda o'zgarishi mumkin. Har qanday holda ham muhimi: vazifa, tahlil va strategiyani yaxshi bilish hamda bir-biridan farqlay olish kerak.

1. Boshlang'ich nuqta va maqsadlar:

- korxonaga vazifalari;

- bozorning aniq segmenti uchun o'ziga xos vazifalar.
2. *Tahlil:*
 - iste'molchilar tarkibi;
 - raqobatchilar;
 - bozorga ta'sir etuvchi omillar;
 - bozor strukturasi va unda amalga oshayotgan o'zgarishlar;
 - o'zi va raqiblarining kuchli hamda kuchsiz tomonlari;
 - qulay imkoniyatlar va xavflar.
 3. *Muqobil strategiyalar:*
 - ehtimoli bor strategiyani va foydaning istiqbolini belgilash;
 - o'z korxonasi uchun u yoki bu strategiyaning oqibatlari;
 - aniq variantlar takliflari va strategiyani solishtirish.
 4. *Tanlangan strategiyani yaratish va harakatlar rejasi:*
 - yaratish;
 - harakatlar rejasi.

Marketing rejalashtirilishini qo'llash — reja tuzadiganlar uchun, qaror qabul qiladigan va ularni amalda qo'llaydiganlar uchun o'ziga xos maktabdir. Birdaniga hamma tomonlama puxta o'ylangan reja tuzishdan ko'ra, marketing rejalashtirish jarayonini asta-sekin boshlash va bu sohada asta-sekin tajriba to'plash lozim.

NAZORAT SAVOLLARI

1. Marketing nima?
2. Marketing elementlari haqida ma'lumot bering.
3. Bozorga ta'sir etuvchi omillarni bilasizmi?
4. Bozor qanday tadqiq qilinadi?
5. Raqobat tahlili qanday amalga oshiriladi?

4-bob. TASHKILIV STRUKTURANI YARATISH

4.1. TASHKILOT TURLARI

Menejning vazifalaridan biri tashkilotning samarali strukturasi yaratishdir. Biz tashkilotni umumiy maqsadlarini birgalikda amalga oshirayotgan kishilar guruhi sifatida aniqlashimiz mumkin. Tashkilotlarning miqyosi turli-tuman va juda keng bo'ladi. Masalan, yengil sanoat assotsiatsiyasi va 20 ta to'quv dastgohiga ega bo'lgan to'quv korxonasi. Tashkilot kattalashgan sari vazifalarni taqsimlash muhim o'rin tutib boradi. Taqsimotda quyidagi savollarga javob topish kerak:

1. Xodimlarni qanday guruhlash kerak?
2. Kim kimga boshliq hisoblanadi?
3. Kim qanday vazifalarni bajaradi?

Tashkilot tuzilishining asosiy strukturaviy qadamlari, vazifa va funksiyalari qanday loyihalashtirilishi va muammolarni muhkama qilish usullari to'g'risida tushuncha bo'lishi lozim. Tashkilotni uch darajada ko'rib chiqamiz:

- A. Tashkilot turlari;
- B. Tashkilotninig asosiy shakllari;
- D. Funksiyalarni rejalashtirish.

Tashkilotlarning bir necha xil turlari mavjud. Uning strukturasi bo'yicha Frederik Teylor shug'ullangan. O'tgan asrning boshida yuqori malakali muhandis hamda ijtimoiy jarayonlarni yaxshi his qiluvchi inson sifatida ishlab chiqarish tashkiliy strukturasi yaratish masalasiga ilmiy nuqtayi nazardan yondashgan. U hozirgi zamon menejmenti asosini yaratdi. Teylor yoshligidanoq ishchilar mehnatini, ularni ekspluatatsiyaga qarshilik qilishlarini, ish haqini oshirish talablari bilan chiqishlarini ko'p marta kuzatdi.

U ish haqi to'lashda asos bo'ladigan obyektiv me'yorlar

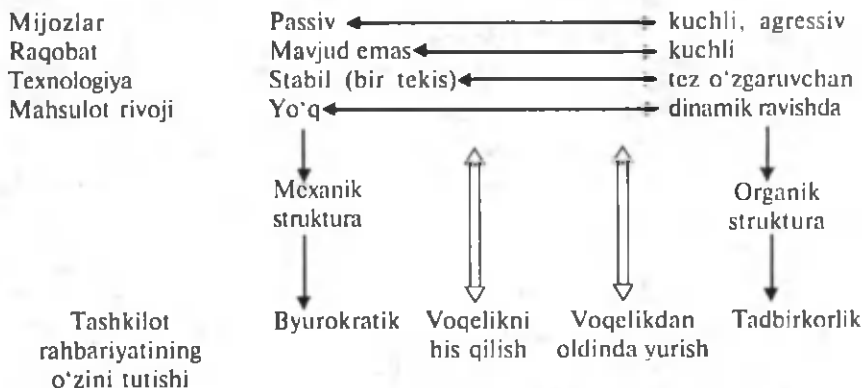
o'rnatish tarafdori edi. Olim bu me'yorlar tashkilotda sog'lom muhitni yuzaga keltiradi va yuqori umumdorlikni yaratishga imkon beradi, deb hisoblagan. Buning natijasida har bir xodimda ishga rag'bat uyg'otilishi mumkin. F. Teylor buni ishlar bajarilishining eng samarali yo'li, deb e'tirof etdi. Yuqorida keltirilgan takliflarni noto'g'ri yo'nalishdagi xodimlar tomonidan amalga oshirilishi turli muvaffaqiyatsizlikka va baxtsizlikka olib borishi mumkinligini ta'kidladi. Bu narsa ko'plab muammolarni yuzaga keltiradi. Aqliy va qo'l mehnatini bir-biridan ajratish, vazifalarni cheklash ixtisoslashuvni chuqurlashuvi va mayda ishlarni yuzaga kelishiga sabab bo'ldi, insonga ko'nikish hissini uyg'otish samarasi pasaydi.

1930-yil bu taklifga javob tariqasida ikkinchi bir yo'nalish yuzaga keladi — insoniy munosabatlar nuqtayi nazardan yo'nalishi paydo bo'ldi. Ushbu yo'nalishni keyingi bobda kengroq o'rganamiz.

Yuqoridagilardan shunday xulosa chiqadi: nazariyaga bir tomonlama yondashish salbiy natijalarga olib keladi. Shu bilan birgalikda keyingi ilmiy izlanishlardan ko'rinib turibdiki, bir ishni bajarishda eng maqbul yo'lni topish va uni amalga oshirish juda muhim masaladir. 1960-yillarda olimlar va mutaxassislar tashkilot modelini qurishda hisobga olinishi lozim bo'lgan tashqi holat omillarini topish va ularni o'rganishni boshladilar. Keltirilgan xulosalar barcha turdagi tashkilotlar uchun majburiy emas, aniq bir model sifatida qo'llash ham mumkin emas.

Tadqiqotchi Berns va Stalkerlar o'zlarining ilg'or fikrlari bilan juda mashhur bo'lib ketishdi. Ular 1961-yili assortiment almashtirishni amalga oshira olmayotgan Shotlandiya sanoatining an'anaviy mahsulotlarini elektronika bilan almashtirishdi. Elektronika sanoati va uning mahsulotlari o'sha vaqtda bozorni tez rivojlantirishi bilan tavsiflanardi, mustahkam raqobatga ega va yangi texnologiyalarni dadil joriy qiladigan tarmoq hisoblanardi. An'anaviy mahsulotlar esa bu sohalardan ancha orqada qolgandi.

Tadqiqotlar natijasida Berns va Stalker tashkiliy modelning ikki ko'rinishini ajratishdi: bir tomonda — mexanik struktura, ikkinchi tomonda — organik struktura, qolgan barcha tashkilot turlari bu strukturalar orasida joylashadi.



18-rasm. Tashkilot strukturasi va holat omillari o'rtasidagi aloqa.

Tadqiqotchilar fikriga ko'ra, mexanik struktura tashqi sharoitlarning bir xilligida, o'zgarmas bo'lganda amal qiladi. Bu yerda yakuniy mahsulotga bo'lgan talabni juda kam o'zgarishi, texnologiya va mahsulotni takomillashtirish borasidagi yechimlar juda kam bo'lgan hollar to'g'risida so'z bormoqda. Mexanik struktura quyidagi xususiyatlarga ega:

- juda keng joriy qilingan ixtisoslashuv;
- funksiyalarni aniq ajratish, formal tashkiliy struktura;
- qarorlarni faqat markazda qabul qilinishi, yuqori rahbariyatdan quyiga faqat bir tomonlama aloqa.

Mexanik struktura ko'p holda byurokratik menejment bilan yonma-yan boradi. Organik strukturani jadal rivojlanishda o'zgarib turuvchi holatlar uchun tavsiya etish mumkin.

Bunda struktura quyidagi o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'ladi:

- tashkilotning moslashuvchan va yetarli darajada noformal strukturasi;
- vertikal va gorizontal bo'yicha axborot almashuvi;
- strukturani o'zaro munosabatlar va aloqalardagi holatlarga moslashish va o'zgarish funksiyasi;
- rahbariyatning barcha a'zolari avtonomiyaga egadir.

Berns va Stalkerning bu tasnifi hozirgi vaqtda ham dolzarbligicha qolmoqda. Bundan kelib chiqadiki, tashkilotning ideal turi bo'lmaydi. Hamma vaqt tashqi muhit bilan muno-

sabatlar, strategiya va tashkilot strukturasi o'rtasidagi munosabatlarining eng samarali holatini tanish lozim bo'ladi. Yangi tashkiliy struktura yaratmoqchi yoki avvalgisini takomillashtirmoqchi bo'lgan menejer bularni hisobga olishi shart.

4.2. TASHKILOTNING ASOSIY SHAKLLARI

Tashkilot strukturasi deganda, biz tashkilot ichidagi vazifalar va vakolatlarni taqsimlash xususidagi o'zaro kelishuvlarni tushunamiz. Tashkiliy struktura tuzishga imkon beruvchi ko'plab qoidalar mavjud, masalan, o'lchamlar bo'yicha tikilgan kostum odamlar bajaradigan ishlarga mos bo'lishi lozim. Bir nechta misol keltiramiz:

- Bir xil malakaviy bilimlarga ega bo'lgan xodimlarni bir guruhga to'plang (masalan, qurilish korxonasida duradgorlar, g'isht teruvchilar, quruvchilar).

- Bir xil mahsulot tayyorlovchilarni bir guruhga to'plang. Shunday qilib, radio, televizor va videoapparatlarga sexini tashkil qilish mumkin.

- Bir xil ish bajaruvchilarni bir guruhga to'plang. Bu usul bilan sotib olish, sotish va ishlab chiqarish bo'limlarini tashkil qilinadi.

- Bir xil mijozlarga xizmat ko'rsatuvchi xodimlarni bir guruhga jamlang. Bankda tashkil etilgan bo'limlar.

- Agar korxonada sotish bozori keng bo'lsa, bu holda tashkiliy strukturani tuzishda geografik omillar ham qatnashadi. Ichki bozor va tashqi bozor bo'limlari bir xil ishni bajargani bilan ular turli hududlar uchun bajaradilar.

- Korxonaning hayot jarayoni bosqichlari ham tashkilot strukturasi aniqlaydi. Jadal o'sish holatidagi korxonalar uchun o'ta moslanuvchan struktura lozim. Ular o'zgarib turgan sharoitga tez moslashadilar. Ko'p yillar davomida o'zgarmas hajmda ishlab chiqarishni saqlab turgan korxonalarda esa, aksincha bo'ladi.

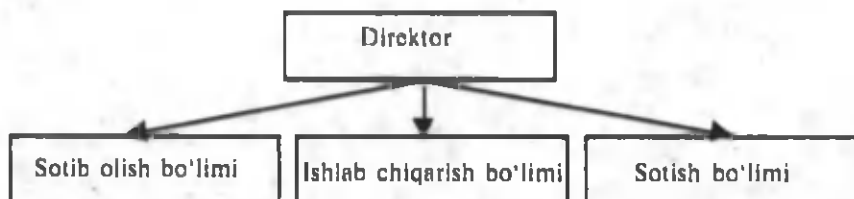
- Korxonaning o'lchamlari ham e'tiborga olinadi. Bir kishi beshta qo'l ostidagi xodimga osongina rahbarlik qilishi mumkin,

ammo (yordamchilarsiz, muovinsiz) 50 nafar xodimni boshqarish murakkab ishdir.

Struktura tuzish qoidalari. Ushbu bo'limda biz struktura tuzishning asosiy qoidalariga, shuningdek, boshliqlar, bo'ysinuvchilar va xodimlar o'rtasidagi munosabatlarga to'xtab o'tamiz. Amaliyotda tashkiliy usulni aniqlashda asosiy hisoblangan strukturani shakllantirish uchun qoida mavjud. Boshqa barcha modellar ushbu asosiy qoidadan kelib chiqadi.

Misol uchun 500 kishi ishlaydigan korxonani olamiz. Bu korxonada uch turdagi mahsulot ishlab chiqaradi: muzlatgichlar, qahva qaynatgich va idish yuvish mashinasi. Har bir mahsulot turi ko'plab assortimentlarga ega.

Funksional tashkiliy – boshqaruv strukturasi. Birinchi va eng ko'p uchraydigan model – tashkilotda bajariladigan ishlarining turlari bo'yicha ko'rishdir. Har bir bo'linma aniq belgilangan vazifalar to'plamiga ega bo'ladi. Bizning bu korxonamiz quyidagi tartibda tashkil etilishi mumkin:



19-rasm. Funksional struktura.

Sotib olish bo'limi idish yuvish mashinalari, muzlatgichlar va qahva qaynatgichlarni ishlab chiqarish uchun xomashyo va materiallarni sotib oladi. Xomashyoning bir qismi omborlarga joylanadi. Ishlab chiqarish bo'limi bu xo'jalik asboblarni ishlab chiqaradi, sotish bo'limi esa bu mahsulotlar uchun buyurtma olish va uni o'z vaqtida yetkazib berish bilan shug'ullanadi. Barcha ishlab chiqarish jarayoni bu bo'limda amalga oshiriladi, mahsulot ketma-ket ravishda korxonaning tashkiliy strukturasi o'tadi.

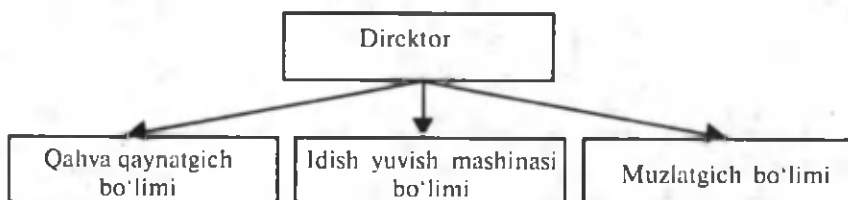
Funksional struktura afzalliklari

- mos ishlarni konsentratsiyalashuvi natijasida chuqur ixtisoslashuv imkoniyati tug'iladi;
- malaka va tajriba yuqori darajada ortadi.

Funksional struktura kamchiliklari

- tor darajada ixtisoslashgan, bir xil ishlar;
- bir yoki bir necha vazifalarni bajarilishi sababli moslanuvchanlik va harakatning kamligi;
- ishlarning tabiiy borishi buzilishi sababli muhim muvofiqlashuv muammolari yuzaga keladi.

Mahsulot turlari bo'yicha tashkilot strukturasi. Struktura tuzishning ikkinchi qoidasi — ishlab chiqariladigan mahsulot turi bo'yichadir. Bu har bir bo'linma aniq mahsulot turi bilan bog'liq barcha ishlar bilan shug'ullanadi, ular mahsulot uchun xom ashyo sotib olish bilan, ishlab chiqarish jarayoni va sotish bilan ham shug'ullanadi. Ushbu korxonamizning strukturasi quyidagicha bo'ladi:



20-rasm. Operativ struktura (mahsulot turi bo'yicha tuzilgan tashkilot).

Ushbu struktura avvalgiga qaraganda, ancha puxta o'ylangan tuzilishga ega bo'ladi: ular bir-biriga mahsulotni yoki uning tarkibiy qismlarini uzatmaydilar — mahsulot ishlab chiqarishning barcha sikli bir bo'limda jamlangan.

Mahsulot turiga ko'ra tuzilgan strukturaning afzalliklari:

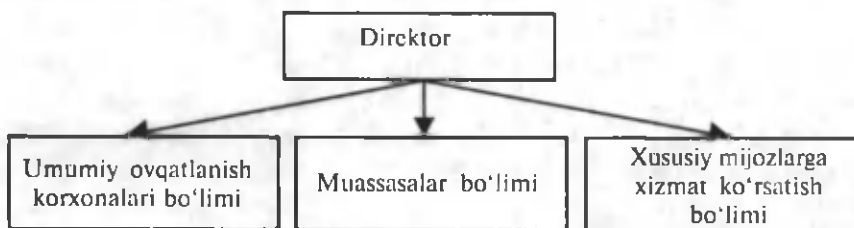
- sikl bo'ylab mahsulotni tez harakat qilishi;
- bir tizimga keltirilgan hamkorlik va o'zaro munosabat sababli muammolarni tez yechish imkoniyati.

Bu strukturaning kamchiliklari:

- katta xarajatlar, har bir bo'linma o'zining dastgohlariga ega bo'lishi sababli (masalan, o'zining parmalash dastgohlari);
- ba'zi ishlarni bajarishda juda past malakaning bo'lishi.

Barcha bilim va tajribadan to'la foydalanib bo'lmastligi (funktional strukturada bo'lgani kabi), chunki bir kishi bir necha ishda qatnashadi.

Iste'molchiga mo'ljallangan struktura. Tashkilot tuzilishining uchinchi muhim qoidasi iste'molchi turiga yoki mijozlar guruhlariga bog'liq. O'z mahsulotlarini turli-tuman iste'molchilar guruhiga jo'natuvchi korxonalar mijozlar guruhlari ehtiyojlarini to'laroq qondirishga harakat qiladilar. Bunday yo'nalish ko'p hollarda korxonalarni bozor segmentatsiyasi asosida tashkilot ichida bo'linma tuzishga majbur qiladi. Ushbu qoida bilan tuzilgan korxonaga quyidagi strukturaga ega bo'ladi:



21-rasm. Operativ struktura (bozorga yo'naltirilgan).

Umumiy ovqatlanish korxonalari bo'limi restoran, qahva-xona, mehmonxonalar va b.q.lar uchun xomashyo sotib olish, ishlab chiqarish va sotish bilan shug'ullanadi. Ushbu holatda ham biz mustaqil bo'linmalarga duch kelamiz. Barcha sikl bir bo'linma ichida amalga oshadi. Ammo har bir bo'linma bozorning bir sektoriga mo'ljallangan bo'ladi. Shunday qilib, tashkiliy struktura tuzishning uch asosiy usuli bilan tanishdik: bular — funksional struktura, mahsulot turlari bo'yicha struktura va iste'molchiga mo'ljallangan struktura.

Yuqorida sanab o'tilgan tashkiliy struktura turlari orasida yana qator aralash usullar mavjud. Ular kundalik amaliyotda ko'p

uchraydi. Iste'molchilarga yo'naltirilgan tashkiliy strukturaga ega bo'lgan tashkilotda har bir bo'lim ham bir xil strukturada bo'lmaydi, har bir bo'lim o'z strukturasi ega. Moslashtirishni esa sotish bo'limi amalga oshiradi. Yoki boshqa variant: mahsulot turi bo'yicha yo'naltirilgan tashkilotda birgina umumiy sotib olish bo'limiga ega bo'ladi. Bundan tashqari umumiy ovqatlanish korxonalari — bo'limlar ichida sotib olish bo'linmasi ishlab chiqarish va sotish bo'limlari bo'ladi. Sotish bo'limi esa idish yuvish, muzlatgichlar va qahva qaynatkichlar bo'linmalariga bo'linadi. Bu tashkiliy usullardan qaysi biri eng samarali tarzda ishlaydi — buni konkret holat aniqlaydi hamda amaliyotga bog'liq bo'ladi.

Vaqtinchalik tashkiliy usullar. Tashkiliy struktura usullari o'zgarmas xarakterga ega bo'ladi. Tashkilot tanlagan usul uzoq vaqt mobaynida amalda bo'ladi. Shu davr ichida tashkilot vaqtinchalik xarakterga duch kelsa, „loyiha“ tashkiloti deb ataladigan tashkilot strukturasi yuzaga keladi. „Loyiha“ tashkiloti vaqtinchalik tashkiliy strukturadir. Ular korxonaga kelgan o'ziga xos vazifani yechishga harakat qiladi va mustaqil tarzda faoliyat ko'rsatadi. „Loyiha“ tashkiloti asosiy tashkilotning turli bo'linmalaridagi bir yoki bir nechta xodimdan tashkil topadi. Bu xodimlar ma'lum vaqtda o'z bo'limlaridagi ishlardan ozod etiladi va „loyiha“ bo'limiga o'tkaziladi. Ular shu davr mobaynida loyiha rahbariga bo'ysinadilar. Bunday struktura tuzilganda aniq vazifalar belgilanadi.

Ma'muriy bo'limlar strukturasi. Avvalgi bo'limlarda biz, asosan, tashkilotning gorizontaal strukturasi to'g'risida so'z yuritdik. Chiziqli tashkilot deyilganda tashkilotning bevosita mahsulot va xizmatlar, ishlab chiqarish bilan bog'liq qismi tushuniladi. Lekin barcha tashkilotlarda ish sharoiti yaratish va faoliyatni nazorat qilish bilan bog'liq masalalarni hal qilishga to'g'ri keladi. Barcha ma'muriy masalalar umumiy holda ikki katta guruhga bo'linadi.

Bir tomondan — bu ishlab chiqarish tartibiga kirmaydigan, lekin ularni umumiy ta'minlaydigan ma'muriy strukturalar. Bular ish haqi bo'limi, oshxona va bufetlar, pochta, tashqi muno-

sabatlar bo'limlaridir. Ikkinchi tomondan — ishlab chiqarish jarayoni bilan bevosita bog'liq ma'muriy strukturalar ham mavjud. Bu bo'limlarga rejalashtirish, kasbiy tayyorlash, sifatni nazorat qilish bo'limlari kiradi.

Tashkilot strukturasini tuzishda, ayniqsa, ma'muriy qismni tuzishda quyidagi yo'nalishlarni e'tiborga olinadi:

- Ma'muriy xizmat vakolatlariga qanday masalalar kiradi?
- Barcha ma'muriy masalalar markazlashtirilgan tarzda bajariladimi yoki har bir bo'lim o'zining ma'muriy masalalariga ega bo'ladimi?
- Ma'muriy struktura ishlab chiqarish jarayoniga qanday ta'sir qiladi va ular qanday vakolatlarga ega bo'lishi lozim?
- Gorizontallik tashkiliy tuzilmadan ma'muriy strukturaga xodimni ishga olish yoki aksincha, ishdan bo'shatish mumkinmi?
- Ishlab chiqarish jarayonlarini hisoblashda ma'muriy struktura xarajatlari qanday hisobga olinadi?

Bu savollarga javob berish qiyin. Lekin ularga javob berish uchun tashkilotingizdagi dastlabki jarayonlar to'g'risida aniq tasavvurga ega bo'lishingiz lozim. Agar ishlab chiqarish jarayoniga tegishli bo'lgan masalalarni aniqlab olgan bo'lsangiz, u holda ma'muriy-boshqaruv faoliyatiga tegishli bo'lgan masalalarni osonlikcha aniqlay olasiz.

Ma'muriy xizmatda asosiy funksiyalar qanday mijozlar asosida ajratiladi? Biz quyidagi muhim mezonlarni taklif etamiz:

1. Hajm. Ba'zi faoliyat turlarining hajmi shu qadar kichkina bo'ladiki, ularni har bir bo'limga alohida ajratib berish shart bo'lmaydi. Misol uchun har bir bo'linma o'ziga tegishli masalalarning yuridik tomonini hal qila olmaydi va bunda markaziy yuridik xizmat yordam beradi.

2. Mustaqillik. Tashkilot ichidagi ba'zi bir funksiyalar kasbiy nuqtayi nazardan, tashkilot strukturasida gorizontallik bo'linmalar bilan bajarilmagan holda o'z oldilaridagi maqsadga erishib bo'lmaydi. Bu xodimlar bo'limi, tashkiliy va nazorat bo'limlariga tegishlidir.

3. Strategik ahamiyatlilik. Tashkilot faoliyati uchun o'ta

zarur bo'lgan funksiyalar ko'pincha ma'muriy bo'limlarga ham ajratib beriladi. Bu funksiyalarga tashkilot ichki va tashqi manfaatini himoya qilish bilan bog'liq funksiyalar kiradi. Bular sifat xizmati, butun konsern bo'yicha rejalashtirish bo'limlari faoliyatida o'z aksini topadi. Qutilishi, har bir ishtirokchining mas'uliyati aniqlanishi, ishlarni yaxshi rejalashtirish tashkil etilishi va loyihani bajarish uchun mas'ul bo'lgan loyiha rahbari tayinlanishi shart.

Loyiha tashkilotiga misol: avtomatlashtirish rejasini yaratib, joriy etish uchun xodimlar guruhi maxsus tayyorlanadi va shakllantiriladi.

4.3. HAMKASBLAR, RAHBARLAR VA BO'YSINUVCHILAR O'RTASIDAGI MUNOSABATLAR

Bu bo'limda quyidagi masalalarni ko'rib chiqamiz:

- Ma'muriy bo'linmalar strukturasi qanday tuzish kerak?
- Muammolarni hal qilish uchun strukturani qanday tuzish kerak?
- Noformal tashkiliy struktura.

Tashkilotdagi u yoki bu funksiyani ma'muriy strukturaga ajratish butun faoliyat samarasini oshirishni nazarda tutadi, chunki bunda turli ishlarda hamkorlik yaxshilanadi, ulardan ba'zi birlari malakaviy tajribani orttirishga sabab bo'ladi. Masalan, korxonaning markaziy oshxonasi.

G'arb mamlakatlarida keyingi vaqtda ma'muriylashdan voz kechish holati kuzatilmoqda. Ma'muriy xizmatlar ko'plab qonunlar, amallarni tayyorlaydi, shu sababli byurokratik to'ra-chilik rivojlanadi. Samarali organik strukturaga ega bo'lishni xohlagan korxonalar rahbarlari ma'muriy xizmatlarni minimum holigacha kamaytirishga harakat qilishadi.

Gorizontaal boshqaruvdagi menejer bilan ma'muriy xizmat xodimlari o'rtasida vakolatlarning bo'linishi korxonalarda juda katta tortishuvlarni yuzaga keltirishi mumkin. Shu sababli taqsimot oldindan aniq belgilanishi lozim. Korxonalaridagi ma'muriy xizmatlar amaliyotda ikki xil vakolatga egadirlar:

A. Taklif qilish vazifasi

Umuman olganda, chiziqli struktura va ma'muriy xizmatlar o'rtasidagi taqsimot quyidagicha bo'ladi: ma'muriy xizmat taklif qiladi, chiziqli struktura qaror qabul qiladi. Bu birinchi hamkorlik turidir: taklif berish huquqi.

B. Majburiy ko'rsatmalar berish huquqi

Vakolatning ikkinchi turi — bajarish uchun majburiy bo'lgan ko'rsatmalarni ishlab chiqish. Bu malakaviy bilimlar bilan bog'liq bo'lgan ma'lum sohalarda ish olib boruvchi ma'muriy xizmat bo'limlariga taalluqlidir. Masalan, sifatni nazorat qilish bo'limi, bu bo'lim oraliq mahsulotning sifatini nazorat qilish bo'yicha yo'l-yo'riqlar tayyorlaydi.

Bunday bo'linmalar tashkilotga markazlashgan ma'muriy bo'lim sifatida kiradi. Chiziqli darajadagi menejer bunday direktiv ko'rsatmalar bera olmaydi.

Kengashuv strukturasi. Tashkilotlarda rasmiy tashkiliy strukturadan tashqari yana kengashuv strukturasi deb ataladigan tuzilma ham bor. U struktura ikki tomonlama funksiyani bajaradi:

1. Tashkilotning turli xodimlari o'rtasida axborot almashuvi.
2. Xodimlar guruhi tomonidan qarorlarni qabul qilish.

Kengashuv strukturasi quyidagilarni aniq belgilash talab etiladi:

- Muammolarni hal qilish uchun qanday strukturalar bor?
- Muhokamada kim qatnashadi?
- Kengashda faqat axborot almashish jarayoni amalga oshiriladimi yoki rasmiy qarorlar ham qabul qilinadimi?
- Kun tartibini tuzishga kim javob beradi?
- Kengashlar tez-tez o'tkaziladimi?
- Aniq masala bo'yicha rejalashtirilmagan kengash o'tkaziladimi?
- Kengashda qanday masalalar muhokama etiladi?
- Muhim muammolar turli kengashuv strukturalaridan qanday ketma-ketlikda o'tadi?

Misol uchun tashkilot strukturasi birinchi modeli uchun

kengashuv strukturasi sxemasini keltiramiz (funktsional-tashkiliy boshqaruv strukturasi).

Menejerlarning kichik guruhi:

Tarkibi: direktor, direktor muovini, rahbariyat kotibi.

Davri: haftada bir marta.

Mavzu: yuqori rahbariyat darajasida qabul qilinishi lozim bo'lgan qisqa muddatli ishlar.

Menejerlarning katta guruhi:

Tarkibi: menejerlarning kichik guruhi va bo'lim boshliqlari.

Davri: oyda bir marta.

Mavzu: korxonaga tegishli bo'lgan kelajak va uzoq muddatli muammolar.

Boshliqlar kengashlari:

Tarkibi: sotib olish, sotish va ishlab chiqarish bo'limlari boshliqlari.

Davri: haftada bir marta.

Mavzu: uch bo'lim faoliyatini muvofiqlashturuvchi barcha joriy muammolar.

Ishchi kengash:

Tarkibi: turli bo'linmalar xodimlari guruhi.

Davri: oyda bir marta.

Mavzu: bo'linmalar va barcha amaliy hamda joriy muammolar.

Yaxshi muvofiqlashtirishga erishish uchun bog'lovchi bo'g'in strukturasi deb ataladigan strukturadan foydalaniladi. Ushbu struktura amerikalik Lensis Likert tomonidan yaratilgan.

Noformal struktura. Tashkilotlarda formal struktura bilan bir qatorda yana noformal struktura ham mavjuddir. Noformal struktura deganda, rasmiy hujjatlarda belgilanganidan tashqari, korxonadagi ishlarining haqiqiy holatini tushunamiz. Mana amaliyotda uchraydigan bir necha misol:

- bo'limning eng tajribali mutaxassisi o'z rahbari qabul qilishi kerak bo'lgan barcha qarorlarni o'zi bajaradi, rahbar faqat imzolaydi, xolos;

- rahbarlikning ikkinchi darajasidagi xodimlar ko'p hollarda o'zlarini nazoratda his qilishadi.

Noformal struktura har bir tashkilotda mavjud bo'ladi va ular sababli ishlar samarali tarzda davom etadi. Ammo, bu noformal struktura hal qiluvchi bo'ladi degani emas, ko'p hollarda u aniq shakl va usullarga ega emas va uni boshqarish murakkab holda amalga oshadi.

4.4. FUNKSIYALARNI REJALASHTIRISH

Hozirgacha biz tashkilotlarning tuzilishi to'g'risida suhbatlashdik. Endilikda aniq funksiyalar to'g'risida fikr yuritamiz. Ularni rejalashtirishda quyidagi savollarga asosiy e'tibor qaratiladi:

- U yoki bu funksiya nechta vazifadan iborat?
- Ish qanday darajada andozalarga to'g'ri keladi?

Rejalashtirish mezonlari

U yoki bu funksiyaning sxemasini yaratishda turli mezonlardan foydalanish mumkin. Ulardan qaysi biri samaraliroq savoliga javob topish uchun quyidagilarni ta'kidlab o'tmoqchimiz:

Xarajat mezonlari

- ish to'liq ish kunida bajarilishi lozim, bajariladigan ish maqsadga muvofiq bo'lishi kerak;

- bajariladigan ishlar orasida mantiqiy aloqa bo'lishi kerak.

Boshqaruv mezonlari

- barcha harakatlar bir yo'nalishda amalga oshishiga imkon beruvchi boshqaruv uslubi amal qilishi kerak.

Ijtimoiy mezon

- ish to'liq hajmli bo'lishi, qoniqish hosil qilishi shart.

Moslanuvchanlik (harakat) mezonlari

- funksiyalarning mazmuni tez moslanuvchanlik uchun sharoit yaratishi lozim.

Amaliyotda shunday hollar bo'ladiki, bunda funksiya barcha mezonlarga javob bermaydi yoki bir mezon boshqa mezonlarni ishlab chiqaradi. Funksiyalar tashkilotning o'rta va yuqori darajasida faoliyati uchun yetarli kenglikka ega ekanligini tadqiqotlar ko'rsatmoqda: ular u yoki bu xodimga ta'sir etish mazmuniga egadir. Ushbu funksiyalarning vazifasi — vertikal ixtisoslashuv natijasidir. Bu yerda ishlar tadqiqotga, yaratish va o'rganishga yo'naltirilgandir.

Ko'p darajalarda funksiyalar qiziqish uyg'otadi va taklif qiladi, bir xillilik xususiyatiga ega, bir necha bor qaytarilish hollari uchraydi va oddiy harakatlar bilan cheklanib qoladi (ishlab chiqarishda bot-bot qaytariladigan ishlar). Bunday hollarda gorizontal ixtisoslashuv to'g'risida so'z ochiladi. Bu funksiya to'g'risida fikr yuritamiz: Ushbu turdagi funksiyalarning yuzaga kelishi quyidagi ikki sababga bog'liq:

- yirik tashkilotlarda byurokратиyaning ortishi;
- menejerlar hali ham Frederik Teylorning mehnat taqsimoti samarali qobiliyatlarni yuzaga kelishiga, bu qobiliyatlar esa mehnat samarasini orttirishga olib boradi, tizimini amalda qabul qilishmoqda. Ammo bunday chuqur mehnat taqsimoti o'zining salbiy tomonlariga ham egadir. Ko'plab tashkilotlarda bunday tashkiliy struktura bir qator muammolarni yuzaga keltiradi.

Mehnat taqsimotining chuqurlashuvida yuzaga keladigan muammolar:

- to'xtamlardagi ko'plab yo'qotishlar;
- turli xizmat joylarida ish bajarishning har xil sababli yo'qotishlar (odamlar va mashinalarning bekor turishi);
- ishga chiqmaslik;
- xodimlar qo'nimsizligi;
- yangi xodimlarni ishga olish bilan bog'liq qiyinchiliklar.

Bu muammolar ko'plab korxonalarni o'z tashkilotlarining strukturasini tanqidiy jihatdan ko'rib chiqishiga majbur qiladi. Funksiyalarni rejalashtirish sohasida ko'plab tajribalar o'tkazildi. Korxonalar va idoralarda muayyan darajada tajriba to'plandi, ular asosida quyidagi uch yo'nalish shakllantiriladi:

1. Vazifalarni gorizontal kengaytirish

Bu usulda bitta xususiy vazifani bir qator xususiy vazifalardan iborat bo'lgan funksiya darajasiga yetkazish amalga oshiriladi. Masalan, operatorlarga bir nechta dastgohlarga xizmat ko'rsatish yuklatilmoqda. Parmalovchiga esa parmalash va kesish dastgohida ishlash yuklatilmoqda yoki shu sababli uning mehnati turli-tuman bo'lib bormoqda hamda bir xodimning boshqasi bilan almashtirishga imkoniyat yuzaga kelmoqda.

2. Vazifalarni vertikal kengaytirish

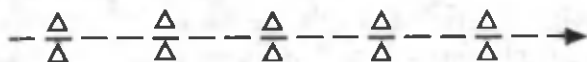
Vazifalarni vertikal bo'yicha kengaytirish xodimning nafaqat vazifalarini kengaytirishni, balki qandaydir rahbarlik ishlarini ham amalga oshirishni talab qilmoqda. Masalan, u o'z rejasini o'zi tayyorlaydi va tuzadi. Dastgoh operatoriga o'z tasarrufidagi dastgohni ta'mirlash va nazorati yuklatiladi hamda mehnat ancha qiziqarli ko'rinishga ega bo'ladi.

3. Yarim mustaqil guruhlarni yaratish

Yarim mustaqil guruhlarni yaratish usulida alohida funksiyalar shunchaki ko'rib chiqilmaydi, balki boshqarish usullarini hisobga olgan holda butun loyiha strukturasi ko'rib chiqiladi. Uni yangi sharoitlarga moslashtiriladi. Ba'zi hollarda konveyer tizimidan ham voz kechiladi. Bu yo'nalishni chuqurroq tushunish uchun faoliyat ko'rsatayotgan bir korxonaga bo'yicha misol keltiramiz.

Misol uchun avtomobil sanoati korxonasini olamiz. Korxonaning korpuslar tayyorlanadigan bo'limida shaxsiy avtomobillarning shakli (kuzovi) yasaladi. Bo'limdagi ishlar quyidagilarni o'z ichiga oladi: (qo'lda) elektropayvandlash, (qo'lda) elektr jilvirlash va silliqlash hamda nazorat ishlarini bajarish. Avvalgi strukturada payvandlash, tekislash operatsiyalarni bajarish 50 nuqtadan iborat qatorga hamda qisqa vaqt oralig'ida baja-

riladigan (2—3 minut) ishlarga bo‘linadi. Eski holatda 40—50 operatsion nuqta bor edi.



22- rasm. Shakllar yasash liniyasi.

Shakllar (kuzov) yasashning yangi strukturasi 18 ta parallel operatsiya nuqtalaridan iborat bo‘lgan bo‘linmaga konveyerdan uzatib amalga oshiriladi. Ular avval 50 operatsion nuqtada bajarilgan ishlarni amalga oshiradilar. Individual ish sikli endilikda 45 minut davom etadi.

Yangi tizimda ikki xodimdan iborat, uchta operatsion nuqta guruhni tashkil etadi. Unga yana zaxiradagi ishchi va koordinator kiradi, ya‘ni guruh 8 kishidan iborat bo‘ladi. Koordinator brigadir rolini bajaradi, bu funktsiya navbat bilan barcha xodimlar tomonidan uddalanadi.

Parallel strukturada ish joylari bir-biriga bog‘liq emas, ish sur‘ati ikki kishi tomonidan belgilanadi. Shuning uchun o‘rtacha ishlab chiqarish kuniga 10—11 mashina bo‘lganda (bir operatsion nuqtaga) unumdorlikdagi farq 3 ta mashinaga ko‘p yoki kam bo‘lishi mumkin. Agar guruh hafta davomida ishlab chiqarish grafigini oshirib bajarsa, buning hisobiga guruh a‘zolaridan biriga dam olish kuni belgilanishi mumkin. Grafikdan juda o‘zib ketish mumkin, ammo u moddiy hisobdan to‘lanmaydi. Buning sababi bunday holatda sifat buzilishi ehtimoli mavjud va shu sababli rahbariyat bunday kim o‘zarga ishlashdan voz kechadi.

Operatsion nuqtalardan so‘ng mashinalar sifatni nazorat qilish bo‘limiga jo‘natiladi. U yerda 8 kishidan iborat guruh o‘zaro almashish qoidasi bo‘yicha ishlaydilar. Sifatning nazorati xodimlar tomonidan amalga oshiriladi. Tashkilotning ushbu tizimini baholashda quyidagi parametrlarga asosiy e‘tibor jalb qilinadi:

- rahbarning o‘rni va vazifasi tubdan o‘zgaradi;

- xodimlarda katta mas'uliyat bo'ladi, ishlar esa turli-tumandir;
- ma'lum vaqtdan so'ng xodimlar qo'nimsizligi va ishga chiqmaslik hollari boshqa bo'limlarga qaraganda ancha pasayadi;
- sifatning pastligi bilan bog'liq qo'shimcha harajatlar 50 %ga pasaydi;
- ishlab chiqarish sikli vaqti ancha qisqardi;
- buzilishlar sababli yo'qotishlar kamaydi.

NAZORAT SAVOLLARI

1. Tashkiliy struktura qanday yaratiladi?
2. Tashkilotning asosiy shakllari nimadan iborat?
3. O'zaro munosabatlar xususida fikr yuriting.
4. Funksiyalar qanday taqsimlanadi?

5-bob. BOSHQARUV USLUBINING SHAKLLANISHI

5.1. BOSHQARUV USLUBINING SHAKLLANISHI TUSHUNCHASI VA XUSUSIYATI

Boshqaruv uslubi — bu ish usublari to'plami bo'lib, o'z faoliyatida boshqaruv apparatini qo'llaydi. Menejment uslubi — bu rahbarning shaxsiy sifatlari qo'l ostidagilar bilan o'zaro munosabati, o'z faoliyatida ishlatadigan uslubi va yo'llari, o'ziga bo'ysunuvchilarni amalda bilishidir.

Boshqaruv uslubi — bu ijtimoiy tabaqa, chunki boshqaruvdagi murakkab ijtimoiy-iqtisodiy ishlab chiqarish, ijtimoiy-texnologik munosabatlarni ishlab chiqarish jarayonida amalga oshirish shaklining namoyon bo'lishidir. Shu jihatdan uslub natijasi ham ijtimoiy-texnologik ahamiyatga ega, chunki rahbar qo'llagan uslubning tavsifi sezilarli darajada boshqaruv apparatining samarali ishlashiga bog'liq.

Boshqaruv uslubining aniqlanishi va mazmuni haqida fikr yuritar ekanmiz, uni rahbar faoliyati kabi tavsiflash mumkin. Boshqaruv uslubi boshqaruv usulidan kelib chiqadi. Boshqaruv usuli — bu boshqaruv faoliyatini amalga oshiruvchi usul va yo'llar to'plamidir.

Yo'l — bu o'ziga yarasha obyektiv tabaqa, ya'ni faoliyatni amalga oshirish, tashkil qilish uchun tanlab olinadigan usul yoki bir necha usuldir. Endi esa, boshqaruv yo'li va uslubi qanday nisbatda bo'lishini ko'rib chiqamiz. Bu nisbatni aniqlash uchun avval o'xshash vaziyatni madaniyat sohasida hal qilish kerak. Musiqachi asarni fortepyanoda ijro etmoqda. Uning qo'lida asarning notasi bor. Har bir ijrochi asarni o'zi bilganicha ijro etadi, demak notasi bitta-yu, ijrosi esa boshqa-boshqa. Shunday qilib, asarni musiqachi ijro etish usulini „stil“ bilan tenglashtirishimiz, ya'ni subyektiv jihatdagi toifa deb atashimiz mumkin.

Keltirilgan vaziyatga o'xshatib biz yuqorida qo'yilgan boshqaruv uslubi va yo'li nisbati haqidagi savolga javob topishimiz mumkin. Ular o'zaro to'g'ri nisbatda, go'yoki, subyektiv va obyektiv toifa bo'lishadi. Boshqaruv uslubi bu munosabatda shunday shaxsiy sifatarga ega bo'lishi kerak: etika, jamoadagi o'zaro munosabatlar, rahbarni ijtimoiy faolligi, uddaburonligi, tartibli va hokazolar. Biz qoidaga asosan boshqaruv tizimidagi rahbarlik uslubi haqida gapiramiz. Tadbirkorlik va boshqaruv xodimlari xuddi shunga o'xshab shaxsiy uslubga ega bo'lishlari mumkin. Masalan, menejer-moliyachi maxsus tavsiyanomaga ega, ya'ni foydadan soliq ajratmasini hisoblash bo'yicha uning kasb faoliyatini vazifa usuli bajaradi. Uning o'z vazifasini bajarish yo'li, usuli uning shaxsiy tavsifiga to'liq bog'liq: qobiliyati, kasbni qanchalik egallaganligi, ishbilarmonligi va boshqalar. Bularning hammasiga ish uslubi deb qarash zarur. Xizmatchi o'ziga xos qancha tavsifga ega bo'lsa, bu kasb uslublari shunchalik yorqin namoyon bo'ladi.

Amaliyotda ishlab chiqarish rahbarlarining shunday shaxsiy sifatleri borki, ularning ishchanlik, tashkilotchilik saviyalari, ishonib topshirilgan tashkilot, firmalarning haqiqiy faoliyat ko'rsatkichlari orasida aniq o'zaro bog'lanish mavjud.

Jamoaning ishlab chiqarish faoliyatidagi muvaffaqiyat ko'pchilik hollarda rahbarning shaxsiy sifatiga bog'liq. Ushbu munosabatlar quyidagicha bo'lmog'i kerak: „Birinchidan, o'zaro do'stlik munosabatlari zarur bo'lganda xizmatchilar yordamga keladi“. Ikkinchidan, agar rahbarning malakasi haqida gapiradigan bo'lsak, unda u yuqori malakali mutaxassis bo'lishi va o'z kasbini yaxshi bilishi zarur. Uchinchidan, u tashkilotchilik qobiliyatiga ega bo'lmog'i, ishda jamoani birlashtira olishi lozim.

Agar rahbar bir vaqtda bir necha masalani yechadigan bo'lsa, unda ulardan eng asosiysini ajratishi, o'z ish vaqtini to'g'ri taqsimlashi, agar zarur bo'lsa o'z xizmatchilarining ish vaqtini ham to'g'ri taqsimlay olishi lozim. Menejment uslubi bo'linma va unga bo'ysunuvchilarning o'zaro muhokamasi jarayonida namoyon bo'ladi. Bunda rahbarning ishi bir muhim xususiyatga ega. Bir tomondan yuqori idora rahbarlari ta'siri ostida,

ikkinchisi, uning qo'l ostidagilarga bo'lgan ta'siri, uchinchisi, o'ziga hamma tomondan mos bo'lganlar bilan munosabati. Ushbu uch o'zaro ta'sir boshqaruv uslubini aniqlaydi, u samarali yoki unchalik samarali bo'lmasligi mumkin. Shuning uchun bizda tez-tez: „Menejment uslubini takomillashtirish kerak“ iborasi ishlatiladi. Bu rahbarning uch xil o'zaro munosabatini jamoada yaxshilash zarur deganidir.

Ushbu masala nihoyasida rahbar mehnatining samaradorligini qanday o'lchash haqida so'z yuritamiz. Gap shundaki, rahbarning mehnati aqliy mehnat, ba'zida ijodiy mehnat hisoblanadi. Bu kabi mehnat mahsuli mazkur boshqaruv masalalarini yechishdir. Ish shundayki, mehnat mahsuli, ya'ni boshqaruv yechimi uni qabul qilishga ketgan vaqtni aks ettirmaydi, shuning uchun rahbar mehnati samaradorlik o'lchoviga ikki hil natija kiritishi mumkin: uning faoliyatini alohida (joriy) va yakuniy natijalari (bo'linmaning ish natijalari) bo'yicha.

5.2. BOSHQARUV USLUBINING TURKUMLANISHI

Boshqaruv amaliyotida turli rahbarlar bilan uchrashish mumkin, ularga turli boshqaruv usul va uslublari tavsiflidir. Shunga binoan, ijtimoiy psixologiyada asosiy rahbarlar uch toifada bo'lishi mumkin: avtokratik, demokratik va liberal.

Avtokratik uslub

Avtokratiya — yakka hokimlik tushunchasini bildiradi, ya'ni hukmronlikni ushlab turuvchi va amalga oshiruvchi birgina odam. Unga quyidagi usul xususiyatlidir: yakka hokimlik bilan qaror qabul qilish, ma'muriyatchilik, qo'l ostida ishlovchilar ishiga doimo aralashib turish. Avtokrat rahbar boshqarish guruhining diqqat-markazida va faoliyatida turadi. Barcha hukmronlik uning qo'lida bo'lishi kerak va barcha katta-kichik muammolarni qo'l ostidagilar bilan kam gap, talabchan, gohida qo'rqitish usuli bilan yakka o'zi hal qiladi. U qo'l ostidagilarni o'ta passiv hisoblasa yoki ularning fikrini eshitishga to'g'ri kelsa, u buni o'z obro'yiga putur yetkazish deb tushunadi. Avtokrat rahbar qo'l ostidagilar bilan qo'pol muomalada bo'ladi, o'zining xizmat xonasini bezatishni yaxshi ko'radi, qabuliga kiruvchilar uchun qo'shimcha

rasmiyatchiliklar ko'rsatadi. Avtokrat rahbar kamdan-kam kuladi, uning yurish-turishi doimo ish bilan band ekanligini ko'rsatadi. Uning asosiy talabi shundaki, kam bilimli bo'lsa ham, itoatkorlik unga yoqadi. Avtokrat rahbarning salbiy sifati tez ayon bo'ladi. Chunki unda tashkilotchilik qobiliyati, boshqaruvning umumiy madaniyati — kasb tayyorgarligi yetishmaydi, o'z ustidan zarur nazoratni yo'qotgan. Bunday rahbar o'zini-o'zi idora qilolmasligi va ba'zan zolimga aylanib, ishchilarning insoniy qadriini yerga uruvchiga aylanishi mumkin.

Biz avtokrat rahbarga tavsif berganda ko'proq uning salbiy tomonlariga sifat berdik. Ammo shu bilan birgalikda, avtokrat uslubda ijobiy tomonlarni ham topish mumkin. Masalan, bu turdagi odamlar chaqmoq tezligidagi reaksiyaga ega bo'lib, chaqqon va dono bo'lishi mumkin, hatto qiyinchiliklarni qo'rqmay bartaraf etadilar. Tez va dadil qaror qabul qilib, bajarilishini qattiq tekshiradilar. Ular o'zlariga ishongani bois va jamiyatga rahbarlik qilish qobiliyatiga erishadilar. Bu uslubda ta'sir tezlashib ishlab chiqarishda murakkab holat va sharoitlar yuzaga kelganida qo'l keladi. Afsuslar bo'lsinki, ba'zi bir rahbarlar o'zining ta'lim berish rolini, ya'ni „inson omili“ zaruratini, qo'l ostidagilar bilan munosabatning madaniyatini tushunib yetmasligi, avtokrat uslubning o'ta ma'muriyatchilikka aylanishiga olib keladi. Jamoat tashkilotlarining fikri bilan hisoblashmaslik, jamoaning ishlash qobiliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Demokratik uslub

Demokratiya yunoncha „demos“ so'zidan kelib chiqqan bo'lib, „xalq“ ma'nosini bildiradi. Demak, demokratiya — xalq hokimiyati, demokratik xalq esa, odamlar manfaatini aks ettiradi. Agar demokratik uslub haqida gap ketsa, unda „rahbar — bo'ysinuvchi“ning o'zaro munosabati, o'zaro hurmat, ishonish asosida quriladi, bu esa xalq fikri bilan hisoblashish demakdir.

Demokratik uslubning qanday belgilari bor?

1. Muammolarni mashvaratlik ravishda hal etish;
2. Qabul qilingan qarorlarni ish bajaruvchilarga yaxshilab tushintirishga intilish;

3. Qo'l ostidagilar tashabbusini qabul qilish va qo'llash;
4. Demokratik rahbar qaror qabul qilishdan avval, uni xizmatchilar orasida keng doirada muhokama qiladi, jamoadagi ishlar haqida axborot berib boradi, bunda u muvaffaqiyatlar va qiyinchiliklarni ochiq-oydin bayon etadi;
5. Demokrat bildirilgan har qanday tanqidga to'g'ri yondashadi, xizmatchilar bilan bo'ladigan muomalada o'zining ustunligini sezdirmaydi;
6. O'zi qabul qilgan qarorlar uchun javobgarlikdan qochmaydi, qo'l ostidagilarning xatosi uchun zaruriy jazo belgilaydi, yaxshi tomonlarini maqtaydi, o'z ko'rsatmalarini aniq va ishonarli ifodalaydi;
7. O'ta bandlikni soxta bunyod etmaydi, qo'lidan kelganicha ishlaydi, tinmay mehnat qiladi.

Demokratik uslub tobelar uchun tashabbuslarni qo'llab-quvvatlashda huquqlari doirasida o'zlarini erkin tutishlari uchun yaxshi sharoit yaratadi. Bu uslubda boshqaruv jamoalarining dunyoqarashlarini umumiyliigi va rahbarning yuqori obro'ga egaligi aniq ko'zga tashlanadi.

Liberal uslub

Liberal so'zi rahmdil, sahiy, oliyjanob ma'nosiga ega. Bu uslubning xususiyati shundaki, rahbar o'zini rahbarlik holatini namoyish etmaydi, aksincha, u bundan uyaladi va hodisalarning o'z o'zidan rivoj topishiga sharoit yaratib berib, ularga aralashmaydi. Qo'l ostidagilarga hurmat bilan murojaat qilib, „iltimos qilaman“ so'zini tez-tez ishlatadi. Qo'l ostidagilar fikrini sabr bilan tinglaydi, bildirilgan taklifdan foydali fikrlar izlaydi va ularni hayotga tadbiiq qilishga harakat qiladi. O'zining sipoligi yoki uyatchanligi bois „birinchi qatorlardan“ qochadi, o'zini ko'rsatish, oshkoralikni yoqtirmaydi. Shak-shubhasiz bunday ijobiy hislatlar tobelarga yoqadi va ular rahbarning bu fazilatlarini o'zlariga singdiradilar.

Bularga quyidagilar kiradi:

1. Liberal ishda uncha faol emas;
2. Hamma ishga aralashishni yoqtirmaydi;

3. Begonalar ta'siriga oson bo'ysinadi va bevaqt qabul qilingan qarorlardan tezda voz kechadi;

4. Murakkab vaziyatlarda ikkilanib, bir fikrga kelish va izchillik xususiyati yo'q;

5. Qo'l ostidagilar bilan munosabatni buzmaslik uchun jiddiy tadbir va harakatlardan o'zini tiyadi.

2-jadvalda rahbarlik uslubining tahlili turkumlanishi va qo'l ostidagilar bilan o'zaro munosabatlari o'lchamlari berilgan.

2-jadval

Rahbarlik uslubining turkumlanishi

T/r	Rahbar va uning qo'l ostidagilar o'zaro munosabatlari ko'rsatkichlari	Rahbarlik uslublari		
		Avtokratik	Demokratik	Liberal
1.	Qaror qabul qilish usuli	Masajalarni yakka o'zi yechadi	Qaror qabul qilishdan avval qo'l ostidagilar bilan maslahatlashadi	Yuqori rahbar ko'rsatmasi yoki kengash qarorini kutadi
2.	Qarorni ish bajaruvchilarga yetkazish usuli	Ko'rsatadi, farmoyish, buyruq beradi	Taklif qiladi, iltimos qiladi	Iltimos qiladi, yalinadi
3.	Javobgarlikni taqsimlash	O'z zimmasiga oladi yoki qo'l ostidagilarga yuklaydi	Javobgarligini huquqlarga qarab taqsimlaydi	O'zidan hamma javobgarliklarni soqit qiladi
4.	Tashabbusga munosabat	Barcha tashabbusni tan olmaydi	Rag'batlantiradi va ish manfaati uchun ishlaydi	Tashabbusni qo'l ostidagilarga topshiradi
5.	Kadrlar tanlashga munosabati	Malakali xizmatchilardan qo'rqadi, ulardan xolos bo'lish yo'lini qidiradi	Ishbilarmon, o'qimishli ishchilarni tanlab oladi	Kadrlar tanlash bilan shug'ullanmaydi

6.	Shaxsiy bilim yetishmasligiga bo'lgan munosabat	Hamma narsani biladi va bajara oladi. deb hisoblaydi	O'z malakasini uzluksiz oshirib boradi, tanqidga ijobiy qaraydi	O'z bilimini boyitib boradi. qo'l ostidagilarga maslahat berib boradi
7.	Aloqa qilish uslubi	Oraliq saqlaydi, muomalaga kirishmaydi	Do'stlar munosabatida muomalani yoqtiradi	Aloqa qilishdan qo'rqadi, boshqalar tashabbusi bilan muomala qiladi
8.	Qo'l ostidagilar bilan munosabati	Kayfiyatga qarab	Doimiy o'zini o'zi nazorat qilish	Rasmiyatchilik intizomini talab qiladi
9.	Intizomga munosabat	Rasmiyatchilik bilan qattiq intizom tarafdori	Ma'noli intizom tarafdori, odamlarga qarab munosabatda bo'lish	Xuddi shunday harakat qiladi
10.	Qo'l ostidagilarga ma'naviy ta'sir ko'rsatishga munosabati	Jazo berishni asosiy tarbiya usuli deb biladi. Ayrim o'ziga yoqqan shaxslarni alohida mukofotlaydi	Doim turli rag'batlantirishlardan foydalanadi	Xuddi shunday harakat qiladi

Ko'rib chiqilgan uchinchi va to'rtinchi uslublardagi boshqaruv rahbarlari o'zlarining kundalik ishlarida o'ziga xos turdagi qoidalarga suyanadilar. Masalan, ular bir xil masalani yechadilar, bir turdagi ishni bajarib, ko'rinishi bo'yicha bir xil natijaga ega bo'lishadi. Ular turli yo'l va uslublardan foydalanadilar, ya'ni ular o'z uslublarini ishlab chiqadilar. Masalan, shaxsni moddiy

rag'batlantirish qoidasi avtokrat va demokrat tomonidan turlicha tushuniladi. Avtokrat moddiy rag'batlantirishga suyanib, o'zi bilganicha ushbu usuldan foydalangan holda faqat rasmiyatchilik uchun qo'l ostidagilar bilan maslahatlashadi. Bunday uslubda rag'batlanuvchilar mukofotdan qoniqish sezishmaydi. Demokrat moddiy rag'batlantirishni keng jamoa oldida, jamoat tashkilotlarning faol ishtirokida o'tkazadi. Rahbar demokrat bunga, albatta, ma'naviy rag'batlantirish elementlarini qo'shib o'tkazadi.

Uch boshqaruv uslubiga baho bera turib, asosan, demokratik uslubga ustuvorlik beriladi, chunki hozirgi vaqtda mohiyatli vazifa jamiyat va ishlab chiqarish munosabatlarimizni demokratlashtirish, ya'ni boshqaruv tizimini demokratlashtirishdan iboratdir.

5.3. BOSHQARUVNING BYUROKRATIK USLUBI

Boshqaruvning byurokratik uslubi — bu shunday usulki, unda shakllar mohiyatga nisbatan ustuvorlik qiladi. Bu shunday uslubki, unda rahbar boshliq sifatida, yuqoridan tasdiqlangan hujjatga asosan amalga oshirilishi, majburiyatlar va tavsiyanomalar o'z vaqtida hamda aniq bajarilishini talab qiladi.

Byurokratik ish uslubi ushbu farqlanuvchi belgilarda namoyon bo'ladi:

1. Eski, ammo odat bo'lib qolgan tashkiliy tarkibga yaqin bo'lishi;

2. Tashabbussizligi sababli huquq bo'lgan qarorlarning yechimini ko'rsatma kutishi evaziga kechiktirishi;

3. Qog'ozbozlikka moyilligi, o'zini himoya qilish maqsadida har bir xarajatni rasmiy hujjat bilan tasdiqlash. Bu esa yozma hujjatlar ko'payishiga, ish hajmi kengayishiga va muqobil boshqaruvni sekinlashiga olib keladi;

4. O'z qo'l ostidagilarni bachkana himoyalash, har kuni ularning ishlariga asossiz aralashishi;

5. Xizmatchilarning haqli talablariga beparvo bo'lishi.

Ushbu besh sifat ichida eng asosiysi, uchinchi — byurokratik nomini olishiga sabab bo'ladi. „Byurokratik“ so'zi eskidan „qo'g'ozbozlik“, ko'p yozish usuli bilan ish yuritishni bildiradi. Mana shu, yozuv bilan shug'ullanadigan shaxsning yozuv stoli „byuro“ nomi bilan yuritiladi. Hozirda byurokratik so'zi keng ma'noli tushuncha bo'lib, salbiy ma'no topgan.

Byurokrat rahbar rasmiy qog'ozlarga mukkasidan ketib, quyidagi turdagi ko'rsatmalarni berishni yoqtiradi: „tubdan yaxshilanishiga erishish“, „ta'sirchan choralar ko'rish“, „ishlab chiqish va ko'rsatish“, „ogohlantirish“, „namunali tartib o'rnatish“ va hokazolar. Bunday „ko'rsatma“lar real tashkiliy ish bilan tasdiqlanmagan, aslida ularning bajaralishi amri maholdir. Agar qo'l ostidagilar faoliyatida kamchiliklar sezilsa, shu joyning o'zida sababini aniqlash va bartaraf etishga urinish o'rniga ularning bartarafi uchun farmoyish beriladi. Bunday ish yuritish usulida kutilgan natijaga erishib bo'lmasligi hammaga ayondir. Shunday qilib, ish o'rniga faqat ko'rinish, rahbar tomonidan ma'muriyatchilik yuzaga keladi. Byurokratik uslub — „tirik ishni o'ldirishdir“.

Byurokrat boshqaruv uslubining yana bir qiziq tavsifi, shundan iboratki, byurokrat rahbar o'z qo'l ostidagilaridan juda ko'p zarur bo'lmagan, amaldagi qoidalarda ko'zda tutilmagan qo'shimcha ma'lumotlarni talab qiladi. Byurokrat rahbar ishbilarmon, teran fikr yurituvchi xodimlarga adovat ko'zi bilan qarab keladi. U o'zini shu lavozimni doimiy egallovchi, uning ishini boshqa hech kim bajaraolmaydigan shaxs deb hisoblaydi.

Byurokrat tashkilotchilikning belgilari quyidagilardir:

1. Tashkilot xizmatchilari bir-birni tanishmaydi;
2. Xizmatchilar shaxsiy nuqtayi-nazarini bildirishdan o'zlarini tiyishadi, ayniqsa, bu fikrlar umumiy fikrlash tartibiga qarama-qarshi bo'lsa;
3. Xizmatchilarning shaxsiy maqsadlari tashkilot maqsadiga bo'ysinadi. Xizmatchilardan mehnatga birdamlik, samaradorlik talab qilinadi;
4. Tashkilotda xizmatchilar axloqini idora qilishda rasmiy qoidalarga ko'nikish namoyon bo'ladi;

5. Vazifani bajaruvchi shaxslar, agar ular byurokratik tizimning eng yuqori qismiga yaqin bo'lsalar, tashkilotning pastki bo'g'inlari ishlari to'g'risida axborotga ega bo'lishmaydi. Ammo pastroq boshqaruv bo'g'inida bo'lgan shaxslar o'z ishlari to'g'risida to'liq bilimga ega bo'ladilar. Shunday qilib, tashkilotda bo'layotgan ishlar to'g'risida to'liq axborotga ega bo'lmaydi.

5.4 BOZOR MUNOSABATLARI SHAROITIDA BOSHQARUV USLUBINING SHAKLLANISHI

Hozirgi vaqtda iqtisodiy taraqqiyotimizning birdan-bir zarur yo'li — bu bozor munosabatlaridir. Tabiiyki, bu yangi boshqaruv uslubining shakllanishiga olib keladi.

Madaniy taraqqiyot darajasi yuqori bo'lgan davlatlar va bu yo'nalishda ilk qadamlar qo'yayotgan mustaqil davlatlarning bozor iqtisodiyoti davrini tahlil qila turib, boshqaruv uslubini aniqlab beruvchi ba'zi bir belgilar va guruh belgilarini ajratib ko'rsatish mumkin.

Birinchi guruh belgilari — bu iqtisodiy fikr yuritishning yangi turi bo'lib, u yoki bu tavsiflarning faoliyat tomonini qayta baholanishini o'z ichiga oladi. Gap shundaki, bozor iqtisodiyoti yangi turdagi iqtisodiy munosabatlarni, erkin tadbirkorlik munosabatlarini taxmin qiladi. Bu munosabatlarga yuqori idoralarning aralashishi avvalgidan biroz kamroq bo'ladi. Shunday ekan, bozor munosabatlarining shakllanishida ishbilarmonlar (rahbarlar, tashkilotchilar, mutaxassislar)ni tayyorlash zarur. Zero, tadbirkorlik, ishda faollik, erkinlik, yaxshi ishga va maoshga intilishlik kabi sifatlar birinchi darajali rol o'ynashi mumkin.

Mustaqil Davlatlar Hamdo'stligi (MDH)da turli shakldagi mulkka egalikni (ya'ni jamoa, shirkat, aksionerlik, xususiy, ijara, davlat) bunyod etish faqat ko'rsatilgan belgilarga ega bo'lgan odamlarning faoliyatlari natijasi sifatida bo'lishi mumkin.

Ikkinchi guruh belgilari — yangi uslubdagi boshqaruvni aniqlab beradi. Bunda boshqaruv mehnat bilan band, ishbilar-

monlikda bilimdon odamlarni belgilari majmuasini kiritish mumkin. Bu, eng avvalo, o'z sohasida o'ta bilimdon, madaniy taraqqiyot darajasi yuqori davlatlarda to'plangan tajribani o'zlashtirgan, bozor iqtisodiyotini barcha zamonaviy sohalarini, ya'ni tadbirkorlik, menejment, marketing, bank ishi, soliq solish va boshqalarni biluvchi mutaxassis bo'lmog'i kerak.

Uchinchi guruh belgilari — bu sheriklariga nisbatan tartiblilik, to'g'rilik; yulg'ichlikni yo'qligi, obro' haqida g'amxo'rlik, madaniyatlilik, ziyolilik. Bu guruh belgilarining mazmuni shundaki, zamonaviy, madaniy taraqqiyotli biznesda iqtisodiy operatsiyalarda tartiblilikka o'ta zarur, o'z-o'zidan kerakli bo'lgan sifat, deb qaraladi. Qoidaga binoan haqiqiy bizneschi yoki tadbirkor o'z so'ziga xiyonat qilmaslikka harakat qiladi. Bitimning tuzilishi uchun uning og'zaki roziligi yetarli hisoblanadi. Bu nooshkor qonunni buzganlarni katta noxushliklar kutadi.

Ko'plab shirkat, kichik va sherikchilik korxonalari tartiblilikdan ancha yiroq bo'lgan shaxslar tomonidan (katta daromad olish uchun intiluvchi) faqat mehnati uchun emas, balki turli nayrangbozliklar va aldashlar hisobiga katta daromad olish niyatida bunyod etildi. Shu bilan bir vaqtda hozirgi davrda jamiyatda ijobiy yo'nalishga ega odamlar faoliyati birinchi qatorga chiqarilmoqda.

To'rtinchi guruh belgilari — bu bozor iqtisodiyoti taraqqiyotida muhim ijtimoiy rol o'ynaydigan tavsifdir. Ular yuqorida ko'rib chiqilgan tavsiflarga yaqinlashadi. Ma'lumki, bozor iqtisodiyotiga o'tish insonning farovonligini ta'minlash va uni yaxshilash uchun zarur. Shunga binoan bu omil bevosita barcha amaliy harakatlarda birga bo'lmog'i kerak. Bozor iqtisodiyoti taraqqiy topgan davlatlar bu kabi tizimga yoki unga yaqin bo'lganiga egalik qiladilar. Ularning asosiy belgilari: ijtimoiy haqlik, uning a'zolari tengligi va ishbilarmon odamlarni o'z vatandoshlariga g'amxo'rliigi va hokazolardan iborat. Haqiqiy tadbirkor ishbilarmonlik olamida faqat o'ta yuqori daromad olish haqida o'ylamasdan, balki ishni yaxshi sifati va korxonadagi mehnatkashlarni farovonligi xususida o'ylashi zarur.

Biz ko'rib chiqqan menejment uslubini tavsifi birdaniga, qisqa vaqtda o'z shakliga kelmaydi, buning uchun maxsus, yangicha bilimga ega bo'lgan kadrlarni tayyorlash zarur.

NAZORAT SAVOLLARI

1. Boshqaruv uslubi deganda nima tushiniladi va u qanday toifaga tegishli?
2. Boshqaruv uslubi qanday sifatlar bilan aniqlanadi?
3. Boshqaruv uslubi va usuli qanday nisbatda bo'ladi?
4. Boshqaruv uslubi qanday shakllanadi?
5. Byurokratik boshqaruvi qanday bosh sifat bilan aniqlanadi?
6. Boshqaruv uslubi bozor munosabatlari sharoitida qanday shakllanadi?
7. Menejmentdagi etika o'lchovlari qanday baholanadi va ular nima bilan aniqlanadi?

6-bob. XODIMLAR BOSHQARUVI

6.1. BOSHQARUV TIZIMIDAGI KADRLAR VA ULARNING TURKUMLANISHI

Umuman, kadr deganda turli sohadagi fan va texnika mutaxassislari, shu jumladan, bajarayotgan ishi maxsus kasb tayyorgarligini talab qiladigan malakali xodimlar tushuniladi. Malakali ishchilar — bu, odatda, o'рта maxsus o'quv yurtlari, hunar-texnika o'quv yurtlarini, kasb-hunar kollejlarni bitirgan yoshlardir.

Boshqaruv kadrlari deganda, kasb faoliyati to'liq ishlab chiqarish boshqaruvi vazifasini bajarish bilan bog'liq xizmatchilar tushuniladi. Hozirgi bozor iqtisodiyoti sharoitida kadrlar ahamiyati ortib bormoqda. Bu birinchi navbatda boshqaruvni demokratlash bilan bog'liq bo'lsa, boshqa tomondan turli tashkiliy-huquqiy boshqaruv shakliga o'tish bilan, yangi turdagi rahbar mutaxassisni tarbiyalash bilan; inson omilining ahamiyatini ortishi bilan va nihoyat, mehnatkashlarning ijtimoiy talabini tushunib yetish bilan bog'liqdir.

Boshqaruv kadrlari tushunchasi bilan quyidagi ikki tushuncha: kadrlar siyosati va kadrlar bilan ishlash bog'liqdir. Kadrlar siyosati — bu uzoq davrga mo'ljallangan bo'lib, kerakli ishbilarmonlik, kasb va shaxsiyat sifatiga ega yuqori malakali boshqaruv kadrlar taraqqiyoti yo'nalishi tushuniladi. Kadr siyosatining maqsadi korxonada, firmada kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlashni uzoq muddatli dasturini ishlab chiqishdan iboratdir. Masalan, hozirgi vaqtda kichik biznesga doim yangidan-yangi, o'qitilgan yosh erkak va ayollar talab qilinadi hamda to'xtovsiz o'zini-o'zi o'qitish va bilimining takomillashuvi, ayniqsa, menejment, marketing, bank ishi uchun talab qilinadi.

Kadrlar siyosati strategiya va taktikaga ega. Kadrlar strategiyasi jamiyatning ma'lum tarixiy taraqqiyot bosqichidagi asosiy maqsad, vazifasini aniqlaydi. Kadrlar ishining taktikasi deb, kadrlar bilan bo'ladigan ishga aytiladi. Bu yerda hozirgi aniq sharoitda kadrlar siyosatini ma'lum tartibda amalga oshirish qoidalari ko'zda tutiladi. Bu kadrlarni to'g'ri tanlash, joy-joyiga qo'yish, o'qitish, ta'lim berish va qayta tayyorlash demakdir.

Kadrlar bilan bo'ladigan ishning samaradorligini oshirish maqsadida tizimli yondashuv asoslanmog'i kerak. Bu tizimni boshqaruv xodimlari bilan bo'ladigan ishning shakli, usuli, yo'nalishi va o'lchovlari birlashmasi tashkil qiladi. Kadrlar bilan bo'ladigan ish: kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish, bir joydan ikkinchisiga o'tkazish va ularni yuqori lavozimlarga ko'tarish, ishlarni rejalashtirishni tashkil qilish va rahbarlik qilish ishlarini o'z ichiga oladi.

Agar kadrlar ishini bamisoli boshqaruv tizimi deb qarasaq, unda ushbu tizimning subyekti deyarli katta doiradagi odamlar va maxsus bo'limlar hisoblanadi. Korxonalar va firmalarda bular: bosh direktor, direktor, uning kadrlar bo'yicha o'rinbosarlari, kadrlar bo'limi, texnik o'qitish bo'limi.

Kadrlar ishi tizimida boshqaruv obyekti bo'lib ishga tayinlovchilar, yangi boshqaruv xizmatchilari, xalq xo'jaligida boshqaruv vazifasini boshqaruvchi shaxslar hisoblanadilar. Kadrlar ishi, uning usuli sezilarli darajada bu ish kim bilan olib borilishiga bog'liq. Shu maqsadda boshqaruv kadrlari bir qator belgilar bilan turkumlanadi.

6.2. BOSHQARUV KADRLARINING ISHBILARMONLIGINI BAHOLASH

Kadrlar ishining muhim jihati — boshqaruv kadrlari faoliyatini baholashdir. Bunday baholash: kadrlarni samarali tanlash va joy-joyiga qo'yish, kadrlarni taqdirlash tizimini takomillashtirish, ularning vazifasi bo'yicha yuqori pog'onaga ko'tarish va nihoyat, boshqaruv xodimlari malakasini oshirish uchun zarurdir.

Boshqaruv kadrlari uchun qanday turdagi baholashlar qo'llanilishini ko'rib chiqamiz:

1. Shaxs faoliyatini majmuaviy baholash — uning barcha vazifalarini qamrab olishdan iborat. Bu muhim va murakkabroq baholash turidir. Shaxsni majmuaviy baholash xodim yoki rahbarni samarali mehnatining bevosita sharti bo'lgan sifatlar qo'shilishidan kelib chiqadi (ya'ni, uning barcha xizmat vazifalarini bajarishi). Bu kabi sifatlar bir nechta bo'lishi mumkin:

a) umumijtimoiy: mehnat qilish ishtiyoqi, ishning jadalligi, o'z ishini yaxshi rejalay olish qobiliyati, ishda intizomlilik;

b) shaxsiyat sifatlari: xotira, fahm-farosatlilik, etika me'yorlariga amal qilish;

d) kasb sifatlari: umumiy tasavvurli, konseptual fikr yuritish, o'ta ziyraklilik, tadbirkorlik, ishchanlik, kasbga layoqatlilik;

2. Lokal baholanish. Baholash qandaydir bir vazifani yoki uning bir qismini bajarish natijasi asosida amalga oshiriladi. Masalan, direktor faoliyati bir necha vazifalarni o'z ichiga oladi. Ular orasida uning korxonaga mehnatkashlari shikoyat va takliflarini ko'rib chiqishidir. U bu vazifani yaxshi bajarayaptimi yoki yo'qmi? Buni quyidagi o'lchamlar bilan baholash mumkin:

a) shikoyatlarni ko'rib chiqish muhlati (agar u buni tez bajarsa, demak yaxshi ishlaydi);

b) u shikoyatlarga qanday javob beradi (ijobiy javob beradimi yoki uni rad qiladimi?);

d) rad javobidan keyin odamlar ushbu shikoyat bo'yicha yuqori tashkilotlarga tez-tez murojaat qilishadimi?

e) uning javobi shakli (javob dag'al yoki samimiy shakldami?).

Ushbu o'lchamlar xodimlar bilan ijtimoiy sohada ishlay olishining umumiy ko'rinishini namoyon etadi. Bu uning tavsiflari majmuasining bir qismi hisoblanadi. Shunday qilib, bu — qoida bo'yicha, xodimning alohida vazifalarni bajarishiga beriladigan tavsifdir.

3. Uzaytirilgan baholash. Bu — mutaxassisning mehnat faoliyati uzoq muddat o'rganilishidan iborat. Baholash xizmat-chining o'tgan va joriy faoliyatini tahlil qilishga asoslangandir. Bu

baholash usuli rahbar va mutaxassislar faoliyatining umumiy tavsifini berishi mumkin.

4. Ekspressiv baholash („ekspressiv“ so‘zi tezkorlik ma‘nosini bildiradi) faqat joriy faoliyatni aks ettiradi. Bu insonning hozirgi davrda namoyon bo‘layotgan sifati va qanday ishlashini tahlil qiladi. Emotsional ta‘sirni obyektiv baholashni pasaytiruvchi — bu jamoaning bahosidir. Masalan, mehnat jamoalari majlisida bildirilgan mulohazalarda uning sifatiga baho beriladi. Bu kabi baholash ba‘zi bir holatlarda unga xos tavsif belgilariga mos kelishi yoki kelmasligi mumkin.

Kadrlarni baholashning alohida turi, bu — attestatsiyadan o‘tkazishdir. Attestatsiyaning asosiy maqsadi — xizmatchining egallab turgan lavozimiga loyiqqligini aniqlashdan iborat. Agar u mazkur lavozimga loyiq deb topilsa, unda yanada yuqoriroq lavozimga ko‘tarish imkonini qidirish kerak bo‘ladi. Shunday qilib, attestatsiyani uning mehnat faoliyatiga berilgan obyektiv baho, deb qarash mumkin. Bir qator holatlarda uning kasb mahoratini rag‘batlantirish vositasi sifatidan unga eng yuqori razryad (malaka) berilishi, katta miqdorda maosh tayinlanishi mumkin.

Odatda, attestatsiyani direktor tayinlangan maxsus komissiya o‘tkazadi. Uning tarkibiga bo‘lim boshliqlari, jamoat tashkilotlarining vakillari, mutaxassislar va boshqalar kiradi. Hozirgi vaqtda attestatsiya ikki bosqichda o‘tkaziladi. Birinchi bosqich — mehnat jamoasi attestatsiya qiladi, ikkinchi bosqich — maxsus komissiya attestatsiyani o‘tkazadi.

Attestatsiyani 3—5 yilda bir marta o‘tkazilishi mo‘ljallanadi. Undan faqat muhandis-texnik xodimlar, mutaxassislar, quyi bo‘g‘in rahbarlari o‘tkaziladi. Attestatsiyaning aniq ma‘nosi — uni o‘tkazish usuli va shakli tarmoq, ishlab chiqarish va boshqaruv bo‘linmalarining xususiyatiga, ixtisoslik turiga, ishchilar kasbiga qarab turli-tuman bo‘ladi.

Har qanday attestatsiya (uning har qanday shakli) o‘z ichiga quyidagi baholash usullarini oladi:

1. Attestatsiyadan o‘tuvchi qanday ish bajaradi.
2. O‘tgan davrdagi ishining sifati.

3. Ishga munosabati.
4. Mehnat intizomiga rioya qilishi.
5. Jamoa faoliyati natijasiga xizmatchining qo'shgan ulushi.

6.3. KADRLARNI TANLASH, JOY-JOYIGA QO'YISH VA TAYYORLASH

Kadrlar ishida kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va tayyorlash asosiy masala hisoblanadi.

Kadrlarni tanlash — bu odamlar, rahbarlar va mutaxassislarni o'rganish jarayoni bo'lib, undan maqsad ularning vazifa majburiyatlarini ma'lum lavozimlarda bajarishga yaroqliligini aniqlashdan iboratdir. Masalan, korxonaning reja-iqtisod bo'limi boshlig'i vazifasiga bo'sh o'rin bor. Direktor va kadrlar bo'limining boshlig'i ushbu lavozimga kerakli mutaxassis qabul qila turib uning malakasi, ishchanlik sifatleri, shaxsiy tavsifini o'rganib chiqishi zarur. Ushbu sifatlar uning lavozimga qo'yiladigan talablarga javob bera olishini tekshirib ko'radi.

Boshqaruv kadrlarini tanlash quyidagi uch yo'nalishda olib boriladi:

1. Tashkilot, korxonalar, firma ichida boshqaruv xodimini boshqa joylarga o'tkazish bilan (bu xizmat bo'yicha ko'tarish, bo'sh lavozimlarga tayinlash).

2. Xizmatchilarni tashqaridan yollash yoki saylov orqali vazifaga qo'yish.

3. Kadrlar zaxirasini maxsus tayyorlash.

Kadrlarni joy-joyiga qo'yish — bu boshqaruv apparatidagi mavjud kadrlarni uning ichida taqsimlashdir. Tabiiyki, imkoni boricha kadrlarni to'g'ri taqsimlash zarur. Kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish o'ziga yarasha murakkab masala, chunki birinchi navbatda yangi vazifaga tayinlashda ko'p omillar hisobga olinishi lozim, ayniqsa, rahbarlik vazifasiga tayinlashda.

Masalaning bu tomonini rahbar shaxsi sifat tarkibi modeli misolida ko'rib chiqamiz (tartib modeli chizmasiga qarang). Chizmada keltirilgan ikki guruh sifat ko'rsatkichlari rahbar va

mutaxassisga mansubdir. Bular umumijtimoiy va kasbiy sifatlardir.

Birinchi guruh — umumijtimoiy sifatlari:

- rahbar va mutaxassisning ma'naviy sifati — bu unda mujassamlangan sifat bo'lib, taraqqiy topib borishi kerak;
- ijtimoiy-psixologik sifatlari — bu insonni jamiyat uchun foydali bo'lgan sifatlardir;
- tabiiy-genetik (genetik — gen so'zdan kelib chiqqan) — insonga tabiat tomonidan mujassamlangan sifatni bildiradi.

Ikkinchi guruh — kasbiy sifatlari, ular o'z mohiyati bilan rahbar va mutaxassisni kasb huquqini aniqlaydi, chunki birinchidan insonni lavozimga tayinlanishi bo'lsa, ikkinchidan u qanday bilimlarga ega bo'lmog'ini kerakligidir. Kasb sifatlari:

- ma'naviy-irodali — bu insonni aqliy sifati: aqlan teranligi, fikr yuritishining tizimliliigi va hokazo.
- tashkilotchilik sifati — bu insonga tashkilotchilik qilish uchun zarur sifatlardan biridir.
- pedagogik sifatlari — ularni asosan rahbarning yaxshi tarbiyachi bo'lishi tashkil etadi.

Biz rahbarni mutaxassis sifatidagi shaklini ko'rib chiqdik. Uni quyidagi umumiy tavsiflar bilan to'ldirish mumkin: odamlar bilan ishlashdagi tajribasi, oliy ma'lumot hajmidagi maxsus bilimlari, ishlab chiqarishni boshqarishdagi tajribasi va hokazolar. Shunday qilib, keltirilgan sifatlari hisobga olinmaganda juda yaxshi rahbarni tanlash murakkab ishdir, chunki bir kishida ularning hammasi mujassam bo'lishi mumkin emas, shuning uchun uning asosiy belgilariga asoslanib tanlashga to'g'ri keladi. Bunda qiyinchiliklari bo'lishi mumkin, chunki shu kungacha rahbarni tanlash uchun maxsus o'lchamlari tizimi ishlab chiqilmagan.

Mutaxassis va rahbarlarni tanlash muammosi, ya'ni nomzodni ushbu lavozimni egallash uchun real imkoniyatlarini baholash bilan bog'liqdir. Piter qonuniga binoan: „Har bir tashkilotda har qaysi odam xizmat pog'onasida o'zining huquq doirasini bilmaslik darajasigacha o'zi ko'tarilishga harakat qiladi“. Qonun muallifining o'zi Lourens Piter buni shunday

izohlaydi: „Ko‘plab xizmatchilar ba‘zi bir vaqtlarda xizmat pog‘onasida quyi qobiliyatdan boshqa yanada yuqoriroq darajaga ko‘tarilishi mumkin. Ularni o‘z vazifalarini yuqori darajada bajara olishi ularning fikri bo‘yicha keyingi pog‘onaga ko‘tarilishga yo‘l ochib beradi. Oxirgi xizmat yuzasidan surilish har bir yakka shaxs uchun qobiliyatli saviyadan huquq doirasini bila olmaslik saviyasiga o‘tish bo‘lib qoladi, ya‘ni hamma odam ham eng yuqori rahbarlik lavozimigacha ko‘tarila olish qobiliyatiga ega bo‘lolmaydi. Yaxshi iqtisodchi hamma vaqt ham bo‘lim boshlig‘i bo‘la olmagani kabi, yaxshi bo‘lim boshlig‘i ham korxonada direktori bo‘la olmaydi, chunki unga buning uchun bilimi, dunyoqarashi, qobiliyati yetishmaydi“.

Yana bir kadrlar ishi bilan bog‘liq masalani ko‘rib chiqamiz — bu boshqaruv xodimlari zaxirasini oldindan tayyorlashdir.

Kadrlar ishining mohiyatli tomoni — bu kadrlar zaxirasini tayyorlash va o‘qitishdir. Kadrlar zaxirasi turli lavozim saviyalariga mo‘ljallangan shaxslarni o‘z ichiga oladi, bunga bo‘lim boshliqlari, ularning o‘rinbosarlari va boshqa mutaxassislar kiradi. Har bir lavozim boshqasidan o‘zining faoliyat obyekti va ish tavsifi bilan farqlanadi.

Kadrlar zaxirasini tayyorlashning yetakchi taraqqiy topgan davlatlardagi ahamiyatini quyidagi misol bo‘yicha ko‘rish mumkin. Qandaydir g‘arbiy firma o‘z direktorlarini bir vaqtda ikki oyga ta‘tilga yubordi. Shu vaqtda ularning o‘rinlarini zaxira hisoblangan o‘rinbosarlari egalladi. Ta‘tildan qaytgan har bir rahbarga o‘rinbosarlarining muvaffaqiyatli ishiga qarab baho berildi. Korxonalarining rahbarlari yo‘q vaqtida yaxshi ishlagan o‘rinbosarlar direktorlik lavozimiga ko‘tariladilar, yomon ishlagan direktorlar lavozimdan bo‘shatiladilar yoki quyi lavozimga o‘tkaziladi.

Kadrlar zaxira ishi tizimli ravishda olib borilsa, korxonalar direktorlari mutaxassis ishga kelgan kundan boshlab diqqat-e‘tibor qilsa, bu shundagina samarali bo‘ladi. Zaxira tayyorlash ikki bosqichda o‘tkaziladi:

Birinchi bosqich — diagnostika bosqichi korxonada, firmada,

mutaxassisning ish joyida qobiliyatini sinash va uni xizmat bo'yicha ko'tarish uchun o'tkaziladi.

Ikkinchi bosqich — zaxira bilan ishlash, bu zaxirani o'qitish va tayyorlashni turli malaka oshirish kurslarida, malaka oshirish institutlarida va hokazo.

Bu yerda yuqori lavozimni egallamoqchi bo'lgan nomzodlar boshqa korxonaning tajribasini o'rganadilar, jumladan, zaruriy nazariy, ijtimoiy, iqtisodiy, tashkilotchilik bilimlarini oladilar.

6.4. KADRLAR BILAN ISHLASHNI TAKOMILLASHTIRISH

Kadrlar bilan ishlashning asosiy masalasi — uni takomillashtirishdir. Kadrlar ishini bozor iqtisodiyoti sharoitida takomillashtirish muammosining asosiy yo'nalishlarini ko'rib chiqamiz:

Birinchi yo'nalish. Kadrlar siyosatini tubdan takomillashtirish yo'li — bu boshqaruv apparati sonini qisqartirishdan iboratdir. Bizning boshqaruv tizimimizning samarasizligi asosiy sababi — uning sifati takomillashmaganligidadir. Bu ish tizimining sonida emas, balki sifati o'zgartirish zaruratidadir.

Ikkinchi yo'nalish — bu yangi turdagi boshqaruv xizmatchisi, ya'ni yangi turdagi iqtisodiy, asosiy fikr yurituvchilarni tayyorlash. Gap shundaki bozor iqtisodiyoti yangi turdagi munosabatni, ya'ni erkin tadbirkorlik munosabatini ko'zda tutadi. Bu munosabatlarga rahbarlik idoralari (davlat idoralari)ning aralashuvi avvalgiga qaraganda ancha kam bo'ladi. Bozor munosabatlari shakllanishida ishbilarmon odamlar (rahbarlar, tashkilotchilar, mutaxassislar) ning quyidagi sifatlari: jumladan, tadbirkorlik, marketing, bank menejmenti, kichik biznesni boshqarish va hokazolar birinchi darajali rolni o'ynaydi.

Bizda har xil shakldagi mulkni: jamoa, shirkat, pudratchi, aksionerlik, shaxsiy va boshqalarni bunyod etish nomini tilga olingan belgilarga ega bo'lgan shaxslar faoliyatidir.

Uchinchi yo'nalish — kadrlar zaxirasi bilan ishlashda yangi uslublarni taraqqiy ettirish. Rahbarlik vazifalariga saylovlar o'tkazish orqali tayinlash.

To'rtinchi yo'nalish — bu rahbarlarni iqtisodiy rag'batlantirish. Bu yo'nalishning mohiyati boshqaruv kadrlarini shunday iqtisodiy dastaklarni, ya'ni yaxshi hayotiy sharoitlar yaratish (uy-joy berish, yuqori maosh tayinlash va hokazo) natijasida to'g'ri tanlashdan iboratdir. Shu yo'nalishga misol qilib, hozirgi paytda odamlarning qishloq xo'jaligi bilan shug'ullanishi, fermerlik xo'jaliklariga mutaxassislarining ko'plab ishga borishini ko'rsatish mumkin.

Beshinchi yo'nalish — bu boshqaruv amaliyotiga mehnatni ilmiy asosda tashkil qilishni joriy qilish, turli fan mutaxassislari, tarmoq ilmiy xodimlari, rahbarlarni o'qitish modelining samarasini aniqlashga jalb qilishdan iboratdir. Masalan, ekspertlarni boshqaruv xodimlarining malakali tavsifini baholashga jalb qilish.

Oltinchi yo'nalish — bu boshqaruv xodimlari mehnatini kompyuterlashtirish. Bu degani xizmatchilarni bir xildagi, takrorlanuvchi unchalik aqliy mehnat talab qilmaydigan harakat va operatsiyalardan ozod etishdir. Shunga muvofiq, inson ham shuning hisobiga ijodiy mehnat qilish imkoniga ega bo'ladi.

NAZORAT SAVOLLARI

1. Umuman kadrlar va boshqaruv kadrlari degani nima?
2. Boshqaruv tizimidagi kadrlar haqida tushuncha bering.
3. Boshqaruv xodimlari kadrlarining turkumlanishini izohlang.
4. Kadrlar siyosati va taktikasi nima degani?
5. Boshqaruv kadrlarining ishchanligiga baho berish deganda nima tushuniladi?
6. Boshqaruv kadrlarini tanlash, joy-joyiga qo'yish va tayyorlash deganda nima tushuniladi?
7. Kadrlarning qaysi toifalari boshqaruv kadrlari hisoblanadi?
8. Boshqaruv xodimlari ish turlari va vazifasi bo'yicha qanday bo'linadi?
9. Korxonalar bo'limlarining ish turlari va vazifalari bo'yicha nomlarini so'zlab bering.
10. Boshqaruv kadrlari ma'lumotlari bo'yicha qanday bo'linadi?
11. Rahbar faoliyatini majmualiy, mahalliy, ekspressiv, uzaytirilgan baholash deganda nima tushuniladi?
12. Boshqaruv xodimlarini attestatsiya qilish kimlarga taalluqli bo'ladi?

7-bob. TASHKILY MADANIYAT

7.1. TASHKILY MADANIYAT TUSHUNCHASI, MOHIYATI VA VAZIFALARI

Tashkiliy yoki birlashgan madaniyat zamonaviy menejmentda tashkilotning hayot faoliyati va raqobatbardoshligida muhim omillardan biri hisoblanadi. Bu har ikki — tashkiliy va birlashgan tushunchalarning o'rnini almashtirsa bo'ladi. G'arb adabiyotida oxirgi vaqtlarda „tashkiliy madaniyat“ tushunchasi keng tarqaldi. Bu esa, „tashkilot“ tushunchasini har qanday ishlab chiqarishning faoliyati kabi ilmiy tadqiqotchilarning diqqat-e'tiborini o'ziga tortadi.

Menejment nazariyasi va amaliyotida tashkiliy madaniyatning bir necha xil tushunchalari mavjud. Ular ichida ko'proq umumiy bo'lgan tashkiliy madaniyat tushunchasining boyliklarini taqsimlovchi tizimni hisoblash mumkin, u bir tashkilotning ikkinchisidan farq qilinishini ko'rsatadi. Izlanuvchilar bunga tashkilot a'zolari tomonidan xulq andozalari qoidalari, dunyoqarash, kayfiyat, jamoa ichidagi rasmiy va norasmiy munosabatlarni, biznesning mantiqiy me'yorlarini, til va boshqalarni qabul qilish hamda taqsimlanishni kiritadilar.

Tashkiliy madaniyatni tor ma'nodagi, ammo deyarli to'g'ri tushunchani tashkilotda go'yoki ruhiy muhit, deb bilish mumkin. Bu rahbar va ishchilar o'rtasidagi do'stona yoki aksincha, egiluvchan yoki qattiqqo'llik munosabati bo'lishi mumkin. Nihoyat, zamonaviy menejment nazariyasida so'nggi so'z bo'lib, tashkiliy madaniyatning quyidagi tushunchasi xizmat qiladi: tashkiliy mexanizm kabi madaniyatga ega, tashkilot go'yoki, organizm o'zi madaniyatdir. Kelajak ushbu ikkinchi tushunchaga tegishli bo'ladi. Bu davr tashkiliy tarkibga ko'nikishning yangi shakl va turlaridan biridir.

Firmaning tashkiliy madaniyatiga umumiy tavsifli amallar kuchli ta'sir ko'rsatishi mumkin:

1. Uning xizmatchilari orasidagi sinfiy, etik va irqiy tafovutlar.
2. Tashkilot a'zolari mehnatining tavsifi va ma'nosi.
3. Tashqi muhitdagi o'zgarishlar.

Tashkiliy madaniyatning vazifalari

Ilmiy izlanishlar quyidagi besh vazifani aniqlaydi:

1. U bir necha vazifalarni bajaradi, ya'ni u o'zini tavsif va xususiyatlar majmuasi deb, ular bir tashkilotning ikkinchisidan farqlanishini ta'minlaydi.

2. Tashkiliy madaniyat bir jamoaning barcha a'zolarini har bir yakka shaxsiy firmaning umumiy maqsadiga erishishda ishtirokchilik muhitini bunyod etib birlashtiradi.

3. Tashkiliy madaniyat firmada hukm surib kelayotgan ijtimoiy va ishchanlik munosabatlarini barqarorligini tashkil etadi.

4. Madaniyat shunday birlashtiruvchi hujjatki, u tashkilotni saqlab qoladi. Bu firmada axloqni ma'lum me'yor va andozalar asosida o'rnatish hisobiga erishiladi.

5. Madaniyat o'yin qoidasini ko'rsatadi. Har qanday yangi xodimni jamoaning teng huquqli a'zosi deb qabul qilmaydi, toki u tashkilotda mavjud qoidalarni o'zlashtirib olmaguncha. To'g'rilik va o'yin qoidalalariga rioya qilish xizmatchini mukofotlash va xizmat zinasidan ko'tarilishi uchun asosiy zamin hisoblanadi.

Ushbu ko'rib chiqilayotgan beshinchi vazifa ko'proq Yaponiya korxonalarini uchun tavsiflidir. Ammo AQSHning va Yevropaning ma'lum hamda mashhur kompaniyalari ham shunga o'xshashdir.

7.2. TASHKILY MADANIYAT TURLARI

Asosiy (bosh) madaniyat va submadaniyat. Yirik firmalarda, odatda, asosiy, umumiy madaniyatdan tashqari ko'plab submadaniyatlar yoki mikromadaniyatlar mavjud.

Asosiy madaniyat — bu tashkilot madaniy boyligi o'zagini tashkil qiluvchi, ya'ni nima ko'pchilik tomonidan taqsimlansa, qo'llab-quvvatlansa. Bu firmaning farqlanuvchi ustuvorlik va kamchilik belgisidir.

Bir vaqtda kompaniyani turli bo'limlarida o'zining ichki mikromadaniyati bunyod bo'ladi, ular quyidagi omillarga bevosita bog'liqdir: bo'lim jamoasining xususiyati, uning ishi, rahbarlar va qo'l ostidagilar munosabatining o'ziga xosligi va boshqalar. Masalan, tabiiyki, kompaniyaning ilmiy-tekshirish markazida shtab bo'linmasiga qaraganda mikromadaniyat butunlay boshqacha, firmaning savdo bo'limidagi mikromadaniyat uning ishlab chiqarish bo'linmalariga qaraganda farq qiladi.

Ushbu madaniyatlar yakka shaxsga xosligidan shu omil darak beradiki, u yerda ishlovchi xodimlar va boshqaruv xizmatchilari biri-biridan farq qiladi. Masalan, „Jeneral Motors“ firmasining xizmatchilari „Ford“, „Kraysler“ korporatsiyalari xizmatchilaridan farq qiladilar. Ko'pchilik amerikaliklar mamlakat elektron sanoati korxonalarida mehnat qilishni, xuddi shu Amerikada joylashgan tarmoq yapon biznesi tashkiliy madaniyatiga ko'nikish qiyinligi sababli, Yaponiya korxonalarida ishlashdan afzal ko'radilar.

Tashkiliy madaniyatni aniqlovchi omillar. Firmada tashkiliy madaniyat quyidagi tashkilot tavsiflarini birlashish yoki o'zaro munosabatlari natijasida bunyod bo'ladi hamda taraqqiy topadi.

1. Yakka shaxs tashabbusi va huquqiga egalik darajasi tashkilot xizmatchilarning erkinlik hamda mustaqillik darajasi.

2. Tashkilotning yo'nalishi: firma o'z oldiga qanday strategik maqsadlar qo'yadi va unga qanday vositalar hisobiga erishishni ko'zlaydi.

3. Yaxlitlanish: tashkilotning turli bo'linmalari o'z faoliyatini qanday darajada muvofiqlashtiradi.

4. Menejment tomonidan qo'llab-quvvatlanishi. Menejerlar-rahbarlar o'z munosabatlarini qo'l ostidagilar bilan amalga oshiradilar: ularga ko'maklashadilar, qo'llaydilar yoki boshqaruvda ma'muriy usullar ishlatadilar.

5. Nazorat: xizmatchilar faoliyatini yo'lga solishdagi qoida va

ko'rsatmalar soni, ushbu faoliyatni to'g'ridan-to'g'ri kuzatish va nazorat qilish darajasi.

6. Tenglashtirish: xizmatchilar o'zlarini firmaning bir butun oila a'zosi deb his qilish darajasi. Uning moddiy boyliklarini o'zlariniki deb biladilarmi?

7. Rag'batlantirish tizimi: xizmatchilarga haq to'lash va rag'batlantirish qanday usullar bilan va qanday xizmatlari uchun amalga oshadi? Ushbu tashkilotda xizmat zinasi bo'ylab ko'tarilish qanday amalga oshiriladi?

8. Aloqa yo'llari: xizmatchilar orasidagi, shu jumladan, rahbarni qo'l ostidagilari bilan munosabatining qanday usuli tashkilotda qabul qilingan.

9. Bir kompaniya korxonalarining ishchilari o'zida bir qarashda unchalik sezilmaydigan madaniyat xususiyatlarni Vatanimiz va xorijiy davlatlarning har xil mintaqalarida joylashgan korxonalarda ko'rish mumkin.

Shu bilan birga shuni ta'kidlash kerakki, mikromadaniyat tashkilot uchun umumiy bo'lgan boyliklarni o'z ichiga olishi kerak. Faqat mikromadaniyatni asosiy madaniyat bilan bo'ladigan munosabatgina ularning umumiyliigi hamda barcha firma jamoasini ta'siri haqida gapirish mumkin. Shu bilan bir vaqtda, bir bo'linma mikromadaniyati barcha kompaniya tashkiloti madaniyatiga ta'sir ko'rsata boshlaydi. Bu ta'sir ham ijobiy, ham salbiy bo'lishi mumkin: mikromadaniyat umumiy tashkiliy madaniyatni kuchaytirishi yoki uni pasaytirishi mumkin. Ushbu holat quyidagi ikki omilga ko'plab bog'liqdir:

1) ushbu mikromadaniyatni mazmuni, ya'ni xususiyati;

2) firma rahbari tomonidan uni qabul qilib olinishi: uni tashkilotga ta'sirini foydali deb biladimi yoki aksincha, u yoki bu firma qoidasi, an'anasini buzuvchi bo'ladimi?

Ochiq va yopiq madaniyatlar. Menejment haqidagi adabiyotda „ochiq“ va „yopiq“ tushunchalari tez-tez uchrab turadi. Ular firmada hukm surayotgan tashkiliy madaniyat asosiy xususiyatining tavsifini beradi. Bu yerda so'z qanday madaniyat eng ko'p samara berishi va uni nimaga bog'liqligi haqida boradi.

Ochiq madaniyat ushbu firmada menejmentning quyidagi tavsiflari bilan aniqlanadi:

- qo'l ostidagilarga ishonish;
- xizmatchilar hurmati va qo'llashiga asoslangan rahbariyat;
- munosabatdagi ochiqlik;
- axborotni tushunarliligi;
- masalaning guruhlar bilan birga yechilishi;
- xizmatchilar tomonidan yakka shaxs maqsadlarini belgilash va yuqori unumli mehnatga intilish.

Tavsiflar ro'yxatidan ko'rinib turibdiki, bu kabi boshqaruv uslubi tashkilotlarda yaxshi mikromuhit yaratadi, bu esa uning a'zolari orasida o'zaro hurmat va o'zaro ishonch paydo bo'lishiga ko'maklashadi.

Ochiq turdagi tashkiliy madaniyat — inglizcha support so'zidan kelib chiqqan bo'lib, firma menejmenti tomonidan qo'llab-quvvatlash ma'nosini bildiradi. Uning uchun yana bir tushuncha tavsifli, ingliz tilidan tarjima qilinganda — *participative* — sherik ma'nosida, ya'ni ishtirok etuvchi degani. Bu shunday madaniyatki, uni barcha xizmatchilar qo'llab quvvatlashda ishtirok etadilar. Bunga misol qilib barcha mashhur yapon kompaniyalarini keltirish mumkin. Ularni hech ikkilanmay qo'llovchi, deb atasa bo'ladi, chunki u kompaniyalarni menejmentlari o'z xizmatchilariga g'amxo'rlik qilishni birinchi darajaga qo'yib, buning uchun bor imkoniyatlarini ishlatadilar: umr bo'yi bir ishda qolishdan to xizmat pog'onasidan ko'tarilishgacha va turli rag'batlantirishgacha. O'z navbatida xizmatchilar bu kabi munosabatga nisbatan ishlarda firmaning muammo va tashvishlarini hal etishda doimo qatnashib, qiziqish bilan javob beradilar. Tashkiliy madaniyat bunda firmalarda rahbar va qo'l ostidagilar tomonidan qo'llab-quvvatlanuvchi bo'lib qoladi.

Yopiq va xavf soluvchi madaniyat ochiq madaniyatdan farqi shundaki, unda avtokrat boshqaruviga o'xshab qo'rqitish va qaror qabul qilish usuli ishlatiladi, ya'ni qo'l ostidagilar faoliyatini to'g'ridan-to'g'ri nazorat qilish va boshqalar. Tabiiyki, bu firmada ruhiy muhit o'ta yoqimsiz, xizmatchilarning ijtimoiy holatida farqlanish sezilib turadi.

Kuchli va zaif madaniyatlar. Keyingi yillarda menejmentda „kuchli“ va „zaif“ madaniyatlar juda mashhur bo‘lib qoldi.

Kuchli madaniyat — jamoani barcha a‘zolariga yuqori darajali ta‘sirchanligi bilan farqlanadi. Kuchli madaniyat, bu — firmaga mavjud ahvol me‘yori va o‘zaro munosabat, bu uning ruhiy muhiti o‘zgarimasligi, an‘ana va xususiyatlar, jamoa a‘zolarining dunyoqarashi, baholash mulohazasi va nihoyat yakka shaxs himoyalanganligi hamda o‘z ahvolidning barqarorligini sezishdir.

Biz ko‘plab AQSH va Yaponiya korporatsiyalari o‘zlarining kuchli madaniyatlari hisobiga katta muvaffaqiyatga erishganini eslatib o‘tgan edik. Shuning uchun kuchli madaniyatni tashkiliy madaniyatning ochiq turi bilan taqqoslash mumkin.

Shu bilan birga kuchli madaniyat, agar uni ta‘sir etish natijasi jamiyat uchun salbiy bo‘lsa yopiq, adovatli bo‘lishi ham mumkin. Misol uchun kuchli, qattiq madaniyat, bu — diniy idoralar hamda siyosiy tashkilotlar, guruhlar ichidagi madaniyatdir. Uning a‘zolari axloqi nazorati o‘z-o‘zini nazorat qilish idorasiga aylanishi mumkin. Ishlab chiqarish tashkilotlarida kuchli madaniyat katta ta‘sirga ega, agar u o‘zida salbiy emas, balki ijobiy kuch olib yursa. Kuchli tashkiliy madaniyatga ega kompaniyalarda qattiqqo‘llik ma‘muriy boshqaruv usullariga, ya‘ni qaror va ko‘rsatmalarga, to‘g‘ridan-to‘g‘ri nazoratga, jiddiy jazolashlarga zarurat qolmaydi. Mehnat samaradorligiga qo‘l ostidagilarning intizomli bo‘lishi evaziga erishiladi. Shunday qilib, firmada kuchli madaniyat o‘z menejmentining shakllangan tarkibi, deb faraz qiladi. G‘arb menejmenti nazariyasida kuchli madaniyat va shakllangan boshqaruv tarkibi tashkilot maqsadiga erishishdagi ikki yo‘l deb ko‘riladi. Yashash qobiliyati mavjudligi, samaradorligi, daromad keltiruvchanligi va hokazolar.

Kuchli madaniyatga nochor madaniyat qarama-qarshi qo‘yiladi. „Nochor“ tushunchasi o‘z-o‘zidan tushunarli. Unda kuchli madaniyat asosiy elementlari butunlay yo‘q, ya‘ni hamma orasida talqin qilinadigan pozitiv boyliklar, menejment tomonidan xizmatchilarga g‘amxo‘rlik qilishga erishish va firmaning umumiy ishlariga qo‘l ostidagilarda qiziqish paydo

bo'lishi, an'analari xususida ta'lim berishning ijobiy samarasi va hokazolar.

Nochor madaniyatda esa tashkilotlardagi ma'muriy-buyruq-bozlik munosabatlari hukm suradi. Bu esa kuchli madaniyatga ega kompaniyalardagi samimiy munosabatlarga qarama-qarshidir. Xizmatchilar faoliyatiga nochor madaniyat deyarli kam samara keltirsa-da, aksincha, qarama-qarshi tomoni ko'proqdir.

Tashkilotdagi nochor madaniyat haqida quyidagi bir necha holatlarni qayd etish mumkin:

1. Yangi ish boshlayotgan yoki bir necha yil hayot kechirayotgan firmada deyarlik tashkilot, madaniyat yuzaga kelmagan yoki uni nochor deyish mumkin emas. Buni biz ko'rib chiqqan ma'noda tushunish butunlay to'g'ri bo'lmaydi.

2. Bir necha yildan beri ishlab kelayotgan firma, kompaniyalarda, boshqaruv byurokratik turdagi madaniyatga ega bo'lsa, avtokrat usuli hukm sursa, bu madaniyatni to'liq ma'noda yopiq madaniyat deb atash mumkin va uni vahima soluvchi tashkiliy madaniyat turiga qo'shish mumkin.

3. Yomon yoki muvaffaqiyatsiz boshqaruv tizimiga ega tashkilotlarda, ya'ni menejment yo'l qo'ygan xatolar hisobiga yoki boshqa sabablarga ko'ra yuqori samarali hisoblanmaydigan yoki bankrotga yaqin turgan firmalarda menejment nochorligi unda nochor madaniyat paydo bo'lishiga imkon yaratadi, bu esa o'z navbatida umumiy ishga putur yetkazadi.

Biz har xil qutbda turgan kuchli va nochor madaniyatlarni tavsifini ko'rib chiqdik. Shu bilan bir vaqtda ko'plab firmalar korporativ madaniyatga ega, uning ijobiy va salbiy tomonlari unga yoqimli bo'lmaydi. Bu kabi madaniyat haqida umumlashgan ko'rinishga aytish mumkinki, u ancha oddiydir. Uning aniq firmalari ko'psonli bo'lib, ular orasidagi tafovutni omillar majmuasi bilan aniqlash shart emas, buning uchun bir yoki bir necha yorqin xususiyat yetarli. Jumladan:

- Akademiya.
- Klub.
- Beysbol komandasi.
- Qal'a.

Ushbu to'rt turdagi tashkiliy madaniyatni zamonaviy menejment to'g'risida izlanish olib borgan olim Jefri Sonnenfeld ajratib ko'rsatdi. U ularni quyidagicha izohlaydi:

Akademiya — bu xizmat pog'onasidan ko'tarilishni xohlovchi, har bir ishni yaxshi o'zlashtirishga intiluvchi odamlar tashkilotidir. Bu kabi kompaniyalar universitet va kollejlarni bitirgan yoshlarni qabul qilishga urinadi, ular keyinroq o'z sohasida ko'p ishlarni bajarib, amaliy o'quv maktabini o'taganlar. Shu tarzda firmaning o'zi yuqori malakali mutaxassislarni tayyorlaydi. Akademiyaning klassik misoli — „IBM“ kompaniyasi, yana boshqa misollar: „Prokter end Gembel“, „Jeneral Motors“ va boshq.

Klub — tashkilotlarda asosiy e'tibor uning standartlariga ko'ra firmaning loyallik omiliga qaratiladi (madaniyatiga). Unda yoshi va tajribasi hisobga olinadi. Akademiyadan farqli ravishda klublar menejmentlarni keng sohada tayyorlaydilar. Misol uchun, „Yunayted Parsel Servis“, „Delta Layks“, davlat idoralari va harbiy tashkilotlar.

Beysbol komandasi — bu tashkilot tavakkal ish tutuvchi ishbilarmonlar tashabbuskorlar uchun ayni muddao hisoblanadi. U barcha yoshdagilar ichida elementlilar va tajribalilarni qidiradi, ularni muvaffaqiyatlar uchun rag'batlantiradi. Xizmatchilarga katta erkinlik yaratib berilishi va yaxshi haq to'lashi tufayli tashkilot doim yangi xodimlar bilan to'ldirib boriladi. Bu kabi tashkilot turiga xususiy advokat idoralari, maslahat beruvchi firmalar, reklama agentliklari, dastur bilan ta'min etuvchi firmalar, izlanish olib boruvchi konsernlar kiradi.

Qal'a — agar beysbol komandalari ishbiarmonlik qadr-lansa, qal'ada barqarorlik va ishonchlilikka ustuvorlik beriladi. Ularga umr bo'yi ish va'da qilmaydigan ishonchli kompaniyalar — otellar, neft, gaz qazuvchi firmalar kiradi.

Sonnenfeld ta'kidlashicha, hamma firmalarni ham tabaqalarga bo'lib bo'lmas ekan. Ularning ayrimlari aralash turdagi tashkiliy madaniyatga ega, boshqalar esa o'zgarish jarayonida bo'lmoqda. Misol uchun, „Eppl kompyuter“ firmasini keltirish mumkin. U

ishni beysbol komandasi shaklidan boshlab, so'ng akademiya shakliga o'tgan.

Yakun yasab, muammoning yana bir muhim tomonini eslatib o'tish zarur. Ko'rib chiqilgan tashkiliy madaniyat turlari ma'lum toifadagi xizmatchilarni o'ziga jalb qiladi. Inson kompaniyada xizmat pog'onasi bo'ylab ko'tarilgani sari, uning shaxsiyat xususiyatlari tashkilotda hukm surayotgan tashkiliy madaniyatga to'g'ri kelish yoki kelmasligi haqida so'z yuritish mumkin. Agar misol uchun beysbol komandasi turidagi firma gullab yashnashi mumkin, ammo shu tavsif belgilari firma rahbarlari bilan munosabatini mushkullashtiradi.

7.3. TASHKILY MADANIYAT MA'NOSI

„Tashkiliy madaniyat“ xususida so'z yuritib, shartli ravishda uning uch elementini ajratib ko'rsatish mumkin:

1-guruh — firmadagi moddiy ne'matlar tizimi;

2-guruh — jamoa ichidagi psixologik muhitni aniqlovchi omillar majmuasi;

3-guruh — qahramonlar, tarixlar, afsonalar, odatlar, tillar, „madaniyat tarmog'i“.

Madaniyat elementlarining birinchi ikki guruhi uchinchi guruhdan ularni predmet ko'rinishida faraz qilish qiyinligi sababli sezilarli darajada farq qiladi. Ular firma jamoasi va uning menejmentiga ishlab chiqarish hamda tashqi muhit ta'siri natijasida namoyon bo'ladi, uchinchi madaniyat elementlarini tenglashtirish va ifodalash inson uchun muhim, chunki ular predmetli, jismoniy sezilarlidir.

Har bir guruhning tavsifiga to'liq to'xtalib o'tamiz.

1-guruh — birlashgan boyliklar tizimi. U madaniyatni o'zagi hisoblanadi va quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1. Tashkilotda qabul qilingan va taqsimlanadigan falsafiy qoidalar hamda g'oyalar. Bu qoidalar rasmiy firmaning vazifasi va oliy menejment korpusi siyosatida ifodalangan. Ularni jamoaga ta'sir ko'rsatishi umumiy xizmatchilar ish uslubiga, ularning mehnatga bo'lgan munosabati va boshqalarga ta'sir ko'rsatadi.

Masalan, mikroelektronika vositalari bo'yicha yetakchilik qilayotgan „Xyulett Pakkard“ firmasining barcha ishchilari o'zlarini ixtirochi, novator bo'lishi lozim deb hisoblashadi.

2. Tashkilot uchun tavsifli bo'lgan qoidalar, ko'rsatmalar maqsadlar hamda uning faoliyatini asosiy yo'nalishini aniqlovchi boyliklar mo'ljali hamda xizmatchilar axloqi. Masalan, „IBM“ kompaniyasida oliy boyliklar mo'ljali deb xizmatchilar shaxsning quyidagi sifatleri qabul qilingan, ya'ni ishbilarmonlik, faollik, tavakkalchilik qobiliyati va nihoyat tashabbuskorlik. Ular barcha qoidalar tizimi tomonidan yoqlanadi.

Misol uchun, „o'n birinchi muqaddas vazifada“, firmaning ichki qoidasiga binoan ratsionalizatorlarga „hujum“ uyushtirish qat'iyan man qilinadi. Bu qoida tizimining mohiyati shundaki, firmada har qanday g'oyaning ijobiy ahamiyati qabul qilinadi, insonga o'z imkoniyatlarini namoyon etishga sharoit yaratiladi.

Xizmatchilarning faoliyat tavsifiga xuddi shunday yondashuv ko'plab yapon firmalarida ham kuzatiladi. Ularning ba'zi birlarida har qanday novatorlik taklifiga agar u unchalik samara keltirmasa ham rahbariyat tomonidan taqdirlanadi. Shunday qilib, tashkilotning oliy menejmenti uning madaniyatini bosh bo'g'ini — xizmatchilarning ijodiy faolligini qo'llab-quvvatlaydi.

3. Bu menejmentning firmadagi o'ziga xos tomonlari — ularni eng kamida farqlanuvchi xususiyati, eng ko'pida esa uning boyligi deb qabul qilinadi.

Misol tariqasida bir umr ishga qabul qilish tizimini keltiramiz. U, eng avval, „IBM“da qabul qilingan bo'lsa, to'liqroq amalga oshirilishi yapon menejmentida o'z aksini topdi. Bir umr ishga qabul qilish, bu — tashkilotdagi boshqaruv siyosatining asosiy qoidalaridan biridir. Shu bilan birga uning firma faoliyatiga ta'siri shunchalik kattaki, uning keltiradigan o'ziga xos belgi va boylklari haqida so'z yuritish mumkin. Yapon firmalarida bu rahbariyat tomonidan bo'ladigan paternalizm tizimi g'amxo'rlik, yonini olish va xizmatchilarning bunga yaxshi mehnat bilan, minnatdorchilik bilan javob berilishi firma uchun yutuq hisoblanadi.

Yapon kompaniyalarining barcha yirik firmalarida ushbu bir

umr ishga qabul qilish usuli ishlatiladi. AQSH firmalari va g'arb uchun bu tizim tavsifli emas. Yapon kompaniyalarida bir umr ishga qabul qilish bilan bir qatorda xizmat pog'onasidan ko'tarilish kafolati ham o'rin olgan. Uning zahirida xizmatchi umri yotadi. Firmada o'tkazilgan vaqt oralig'ida xizmatchi yangi, yuqoriroq lavozimga ko'tariladi, hatto boshqaruv lavozimigacha — bosh direktor yoki prezidentlikkacha. Ushbu yuqori lavozimlar qoida bo'yicha 50—60 va undan yuqori yoshlarga to'g'ri keladi. Bu kabi imtiyozlar quyidagi shartlar bajarilganda amalga oshadi: agar inson xizmat qilgan yillarda intizomli bo'lib, mehnatda o'rnak ko'rsatgan bo'lsa.

4. Tashkiliy madaniyatning tashkilotdagi tavsiflari hamma tomonidan tan olingan uning oliy boyliklaridir. Masalan, Disneylenda xizmatchilar mehnatining asosiy xususiyati uning bir xilligidadir. Firmada xizmatchining ishdagi axloqi ando-zasi yuzaga kelgan, uning ijobiy samara keltirishi kompaniya madaniyati erishgan muvaffaqiyat deb qaraladi. Bir xillik odamlarni tashqi ko'rinishiga, uning ish uslubiga ham ta'sir ko'rsatadi.

5. Tashkiliy madaniyat ko'p hollarda firma rahbarining nuqtayi nazarlar tizimi, dunyoqarashi, obro'si orqali aniqlanadi. Ham-maga ma'lumki, yapon menejmenti jamoaga suyanadi, chunki unda u yuqori mehnat unumdorligini ko'radi.

2-guruh — firma ichidagi ruhiy, muhitni aniqlovchi omillar, ya'ni xizmatchilar o'rtasidagi munosabatdir. Agar bu muhit barqaror bo'lsa, unda tashkilotdagi madaniyat o'zini ko'rsatgan bo'ladi. Avvalgi boblarda biz tashkiliy madaniyatni tahlil qila turib, ya'ni ochiq yopiq, kuchli va zaif omillarga to'xtalgandik. Shuning uchun bir necha umumlashtirishlar bilan cheklanib, zaruriy misollar keltiramiz.

1. Firmadagi ruhiy muhit birinchi navbatda menejment tashkiliy tarkibining turi yoki shakli bilan aniqlanadi. Agar firma qattiq, byurokratik boshqaruv tarkibiga ega bo'lsa, unda ichki ruhiy va ishchanlik muhit do'stona bo'lmaydi, chunki jamoa a'zolari orasidagi munosabat buyruqbozlik-bajaruvchilik shaklida

bo'ladi. Agar bu firma rahbariyati ijtimoiy notenglikni yumshatish uchun maxsus harakatlar qilmasa, uning barchasini birlashtiruvchi madaniy boyliklari o'ta zaif bo'ladi.

Va aksincha, moslashishning tashkiliy tarkiblari farqlanuvchi belgisi (loyiha maqsadli, venchurli, innovatsionli, brigadali) bo'lib, qoida bo'yicha, ijobiy ruhiy muhit bo'ladi.

U rahbar, qo'l ostidagilarning butunlay boshqacha munosabatlari — sherikchilik munosabatlari, izzat-hurmat, umumiy boyliklar ahamiyati hisobiga yuzaga keladi. Undan ham muhimrog'i, jamoa ichidagi samimiy ruhiy muhit o'ta zarurdir. Aks holda tashkilot jamoasi samarali ishlay olmasdan, balki uning butunlay to'xtab qolishi uchun sharoit tug'ilishi mumkin.

2. Birdan-bir mumkin bo'lgan boshqaruv omillari — tashkilotda ruhiy muhitga ta'sir ko'rsatuvchi, unda hukm surayotgan boshqaruv uslubi hisoblanadi. Avtokrat boshqaruv uslubi, albatta, qattiq, yopiq madaniyatni bunyod etadi. Masalan, o'tgan asrning 70-yillarida kenja Genri Ford boshqaruv davrida firmadagi ruhiy menejment xizmatchilar orasidagi ochiqdan-ochiq adovatli edi. Ishchi va ustalar orasidagi ishlab chiqarish munosabatlari yomon bo'lgan. Muammo shunchalik keskinlashdiki, hukm surayotgan madaniyat turini o'zgartirish zarurati tug'ildi.

Boshqaruvning demokratik usuli g'arb va sharqdagi taraqqiy topgan davlatlarda keng tarqalgan bo'lib, tashkilotda ijobiy ruhiy muhitni bunyod etishga ko'maklashadi. Bu kabi muhitda xizmatchi o'zini himoyalanganligi va firmaning barcha ishlarida ishtirok etayotganini seza boradi.

Oliy darajadagi inson shaxsiga nisbatan bo'ladigan hurmatni misol tariqasida gullab-yashnayotgan „Merikoy“ atir-upa fabrikasi rahbariyatining ish usulini keltirish mumkin. Ichki beg'araz muhit ushbu firmani boshqalardan ajratib turadi, uning barcha xizmatchilari, asosan, yosh ayollar ishda barcha qulayliklarga egaliklarini sezishdi. Bu shunday holki, jamoadagi qulayliklar uning kuchli korporativ madaniyatga erishgan, deb hisoblash mumkin.

3. Firmaning tashkiliy madaniyati xususiyatlarini aniqlovchi subyektiv omillarga, uning ruhiy muhitga tashkilotda ishlovchilarning bajaruvchi norasmiy roli, tavsifining belgilarini kiritish mumkin.

Xizmatchilarni ma'lumot darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, jamoada shunchalik ijodiy holatni kutish mumkin. Rahbar o'z qo'l ostidagilarning hurmatiga qanchalik ko'p ega bo'lsa, uning bo'linmasida shunchalik mehnat uchun do'stona vaziyat yaratiladi.

Har bir xizmatchi o'z firmasiga qanchalik ko'p sodiqlik sezsa, shunchalik barcha jamoa birlashgan bo'ladi, chunki odamlarni bir nimaga ishqibozligi ularni birlashtiradi. Bu kabi jamoada o'zaro hamkorlik va birgalikdagi javobgarlik yuqori bo'ladi. Bunga misol yapon firmalaridir.

3-guruh — qahramonlar, tarixlar, afsonalar, odatlar, tantanalar, tillar, norasmiy rollar. Izlanishlar shuni ko'rsatadiki, korporativ madaniyatning shakllanishi va qo'llab-quvvatlanishida firmada „qahramonlar“, hikoyalar, afsonalar katta rol o'ynaydi.

Qahramonlar — bular afsonaviy shaxsiyatlar bo'lib, ularning nuqtayi nazari, xulq-atvori o'xshashi uchun nusxa hisoblanadi. Kuchli korporativ madaniyatga ega firmalar, odatda, ko'p qahramonlarga ega bo'ladi.

Qoida bo'yicha firmaning qahramonlari bular unga asos solganlar uni qo'llab-quvvatlaydigan ishchi-xizmatchilardir. Agar firma kuchli korporativ madaniyatga ega bo'lsa, uning qahramonlari ko'p bo'ladi.

Masalan, „Uolt Disney Prodakshn“ga asos solgan shaxs — Uolt Disney taassuroti bilan yashaydi. Uning shon-shuhrati kompaniyaning korporativ madaniyatiga aylangan. Uolt Disney dunyo bolalari uchun o'ziga xos ertak yaratib, tarixga kirgan.

„Jeneral Motors“ kompaniyasining qahramoni shakshubhasiz Alfred Sloun hisoblanadi. Uni XX asrning 20-yillarida gullab-yashnagan AQSHning avtomobil biznesidagi birinchi raqamli firmaga aylantirgan. U o'ziga yarasha kuchli shaxs bo'lib, katta muvaffaqiyatlarga erishgan. Firmaga Genri Ford asos solgan. Uning to'g'risida juda ko'p tarix va afsonalar yuradi. U ish

boshlaganda deyarli puli bo'lmagan, ammo tabiat tomonidan aqli va kuchli tavsifi hisobiga yuqori lavozimga erishgan. U haqida boshqa hikoyalar ham bor. Uning xizmatchilarga nisbatan qattiqqo'lligi, avtoritar boshqaruv uslubi haqida. Ushbu uslub kompaniya uchun bir necha 10 yillar va uch avlod Fordlar davrida hukmron bo'lgan.

Uning hayotligi davrida „Kraysler“ kompaniyasining qahramoni bo'lgan menejer Li Yakakka, 80-yillar boshida korxonani butunlay bankrotidan saqlab qolgan. G'arbiy menejment ilmiy „qahramonlarni“ uch toifaga ajratgan: tug'ma, g'azablangan va bunyod etilgan qahramonlar.

Tug'ma va g'azablangan qahramonlar o'z faolliklari, maqsad sari intilishi, kuchli irodasi, beqiyos quvvatga egaligi, tavakkalchilikka to'g'ri yuz tutish qobiliyati bilan farqlangan. Boshqacha aytganda, ular kuchli shaxs bo'lishgan.

Qahramonlar faqat tug'ma bo'lib qolmasdan, balki ular tabiatan qahramon bo'lib qoladilar hamda maxsus bunyod qilinadilar. Uzoqni mo'ljallovchi firma rahbariyati o'z boyligi asosida qahramonlarni tanlaydi. Ular shunday qahramonlarning sifatleri va bajaradigan ishlarini o'rnak qilib ko'rsatadilar. Masalan, „IBM“ kompaniyasida shunday ajoyib voqeani gapirib berishdi. Yosh xizmatchi ayol firma prezidenti Uotsonni boshida sariq rangli kaska bo'lganligi uchun o'zining korxonasiga kirishiga ruxsat bermagan, chunki kirish uchun har kimning boshida faqat yashil rangli kaska bo'lishi kerak edi. Ayol prezidentni tanigan bo'lsa ham, uning buyrug'ini so'zsiz bajargan.

Bu prezident atrofidagi xizmatchilarga kutilmagan hol bo'ldi. U yashil rangli kaska keltirishni so'radi. O'z ishiga sodiq xodimning xatti-harakati hammaga o'rnak bo'lishi kerak, chunki barcha toifadagi ishchi va rahbarlar o'rnatilgan qoidaga bo'y-sunishi shart.

Bu kabi tarixlar barcha kuchli tashkiliy madaniyatlar mahsulidir. Ular korporativ madaniyatning tarbiyalovchi elementlari kabi ijobiy misollarda, madaniyatni o'rgatuvchi elementi sifatida o'tmish xatolarini eslash va ularni bartaraf etishda muhimdir.

7.4. TASHKILIY MADANIYAT QANDAY SAQLANADI VA QANDAY O'ZGARADI

Ushbu mavzuda biz to'rt masalani ko'rib chiqamiz:

1. Firmada bunyod etilgan tashkiliy madaniyat qanday saqlanadi va qay tarzda ushlab turiladi?
2. Xizmatchi shaxsiga va uning mehnatiga qanday madaniyat ta'sir ko'rsatadi?
3. Tashkiliy madaniyatni baynalmilallashtirish.
4. Tashkiliy madaniyatni o'zgartirish ehtiyoji qachon paydo bo'ladi?

Tashkiliy madaniyat qanday saqlab qolinadi?

Tashkiliy madaniyatning elementlari va ularni bunyod bo'lishi hamda ushlab turilishiga ko'maklashadigan omillarga tavsif bera turib, biz asosiy masalani yuqorida ko'rib chiqdik. Endi esa, masalaning bir tomoni qoldi, uni alohida ahamiyatga egaligini hisobga olib, ushbu mavzuda alohida tahlil qilib, ko'rib chiqamiz. Bu masala menejmentning kadrlar siyosatini firmadagi mavjud korporativ madaniyatni saqlab qolish va taraqqiy toptirish roli haqidadir. Firma menejmentining muhim masalasi shunday kadrlarni tarbiyalab yetkazishdiki, ularda o'rin olgan mehnat munosabatlarini to'liq qondira olishi, ruhiy muhitga to'g'ri kelishi va fikr yuritish usuliga mos bo'lishi kerak.

Shunday qilib, muammolar quyidagilardan iborat:

1. Firmaga mos keladigan shaxsni ishga qabul qilish.
2. Ushbu odam firmadagi mavjud tashkiliy madaniyatga ko'nikishi uchun zarur shart-sharoitlarni yaratib berish. Kuchli madaniyatga ega firmalarda menejment kadrlar bilan birga ishlash uchun maxsus usul va tartiblar yaratiladi.

To'liqligicha bu muammolarni yechish ikki bosqichni o'z ichiga oldi:

- a) tanlab olish bosqichi;
- b) xizmatchilarning ko'nikish davri.

Birinchi bosqichning maqsadi yetarli bilim va qobiliyatga ega

firmadagi ishni muvaffaqiyatli bajaruvchilarni izlab topish, ishga qabul qilish, ya'ni firmaga malakali mutaxassislarni jalb etish. Ushbu bosqichning yana bir muhim maqsadi — odamlarning tashqi madaniyatga to'g'ri keladiganlarini tanlab olish. Odatda, kadrlar bilan ishlovchilar o'z firmasi haqida ishga kiruvchilar uchun maxsus axborot tayyorlashadi. Kimki, firmaga ishga kirmoqchi bo'lsa, ushbu axborot bilan oldindan tanishib, o'ylab, unda bayon etilgan qoida va tartiblar o'zining tavsifiga to'g'ri kelish-kelmasligi haqida fikr yuritadi.

Turli tashkilotlarda aniq ishga qabul qilish shakli va tartibi turlicha. Ammo ular asosida hamma vaqt chuqur o'ylaydigan nomzodlarni, firma uchun kerakli shaxslarni izlab topuvchi usul yotadi. Bunga misollar keltiramiz.

„Prokter end Gembel“ firmasida ishga qabul qiluvchilar mahsulot sifatini nazorat qilish bo'limida murakkab suhbatlashish jarayonidan o'tadilar. Suhbatni oliy toifa menejerlari o'tkazishadi. Ular maxsus o'quvni o'tab, odamlarni yaxshi tanlash usulini o'zlashtirishgan. Ishga kiruvchilar shunday sifatlarni namoyish etishi kerakki, katta hajmdagi ishni yaxshi bajarishi, muammolarni oldindan ko'rish va tushunishi, tahliliy fikrlar va amaliy natijalar chiqara olishi zarur.

„Prokter end Gembel“ kompaniyasi bu masalada boshqacha yo'l tutadi. Ular uchun eng ustuvor sifat, bu — ishga kiruvchilar orasidan firmaning hayot uslubiga, madaniyatiga osonlik bilan kirishib ketadiganlarni topishdir. Ammo eng muhim masala firmada qabul qilingan qoida va tartiblarga mos keladiganlarni tanlashdan iboratdir. Firma o'z xizmatchisidagi, eng avvalo, uning shaxsiy sifatlari, yengil xarakterligi, muomalaga kirishish qobiliyati va jamoaga oson qo'shila olishini yuqori baholaydi.

Tashkilot madaniyatini saqlab turuvchilarni tanlab olishning ko'rgazmali misoli quyidagicha: Tokiodagi sug'urta firmasining 154 bo'sh ish o'rniga 1200 nafar yosh qiz va yigitlar yig'ilgan. Ular orasida: filololglar, matematiklar, tarixchilar va astronomlar bor.

„Sug'urta operatsiyalari bilan shug'ullanadigan firmani biologlar, filologlar, tarixchilar nega qoniqtiradi?“ savoliga keksa

xodimlardan biri: „Bizga mutaxassislar kerak emas, bizga toza qog‘oz varaqlari zarur. Ularga nima yozilishi kerak bo‘lsa, o‘zimiz yozamiz“, deb javob bergan.

Kadrlar siyosatining ikkinchi elementi — firmaning tashkiliy madaniyatini tutib turuvchi yangi xizmatchilarning ko‘nikish davridir. Bu davr bajarish, majburiyat va qoidaga asosan uncha oson ham emas, gap shundaki, ishga qabul qilingan odam uchun ko‘p narsalar yangi va kutilmagan ko‘rinadi. U o‘zi kutgan narsalarni firmadagi real holatga, ayniqsa, dastlabki paytda to‘g‘ri kelmasligini anglashi mumkin. Bunda har xil holatlar bo‘lishi mumkin, qachonki, yangi odam o‘z orzu-umidlarining puchga chiqqanini sezishi, uning niyatlari va ish beruvchi o‘rtasidagi muvozanat o‘rnatilish jarayoni — bu uning kasbga ko‘nikish jarayonidir. Uni muvaffaqiyatli o‘tdi, deb hisoblashadi, qachonki, yangi xizmatchi ma‘lum vaqtda o‘zini erkin seza boshlasa, o‘z ishini yaxshi bajarayotganini ko‘rsatsa, hamkasblari uning teng huquqliligi va qobiliyatini sezishsa, va nihoyat rahbariyat undan mamnun bo‘lsa. Yana bir zaruriy omil — firmada qabul qilingan boshqaruv shaklini ijobiy qabul qilish va baholash, ularni bajarishga tayyorligi namoyon etilsa.

Firmaning menejment sharoitiga moslashuvni o‘tishi shuhratiga sezilarli ta‘sir ko‘rsatadi. Bu rag‘batlantirish tizimi zarur chora-tadbirlar bo‘lishi mumkin va ular yangi xizmatchilarda ish joyiga nisbatan ijobiy munosabat uyg‘otadi. Menejment to‘g‘ridan-to‘g‘ri ta‘sir qiladigan butun boshli uslub ishlab chiqadi. Maxsus, ijtimoiy-ruhiy tavsifga ega o‘quv kurslarida yangi xizmatchi tashkilotda o‘rnashib qolish uchun zarur sifatlarni egallaydi.

Misol uchun „Xitachi“ kompaniyasiga barcha ishga kirganlar ikki oy davomida vazifaga kirish oldidan rasmiy kursni o‘tashadi. Yangi ishga kirganlarni menejment firmaning ishlab chiqarish texnologiyasi bilan tanishtiradi. Uning asosiy maqsadi — ishga kiruvchilar sidqidildan „Xitachi“ni uch tavsifli madaniyatini o‘zlashtirib olishlaridir: hamkorlik nafasi, kelajakka ishonch sezgisi va sidqidil ishlash zaruriyatini anglash.

7.4.1. Korporativ madaniyatning xizmatchi va u bajarayotgan ishga ta'siri

Mavzu davomida tez-tez takrorlanadiki, korporativ madaniyat tashkilot faoliyatida muhim o'rin tutishini biz quyidagi savolni qo'yish va javob berish orqali aniqlashtiramiz. Firmaning tashkiliy madaniyati bir xil ta'sir ko'rsatadimi:

1. Xizmatchining o'z holati bilan qoniqishiga;
2. Uning mehnat unumdorligiga.

Ilmiy izlanish natijalari shuni ko'rsatadiki, madaniyatning teng va bir vaqtda har ikki ko'rsatkichga salbiy ta'siri deyarli yo'q, ba'zi bir holatlarda esa bo'lishi ham mumkin. Bunda barcha izlanuvchilar shunday natijaga kelishdiki, firmada korporativ madaniyat bilan xizmatchining o'z ishidan mamnunligi yoki mamnun emasligi oralig'ida to'g'ridan-to'g'ri bog'liqlik bor.

Faqat madaniy xizmat uchun sharoitning yoqishi va yoqmasligi eng birinchi omil hisoblanadi. Qayerdagi, tashkiliy madaniyat xizmatchi shaxsning manfaatlariga to'g'ri kelsa, uning talablarini qondirishga ko'maklashadigan bo'lsa, shundagina ishga nisbatan ijobiy munosabat paydo bo'ladi. Shunday qilib, firmaning tashkiliy madaniyati faqat obyektiv tavsifga ega, chunki u har bir misol tushunchasida alohida o'z aksini topadi. Agar bu bir bo'lsa, firmaning tashkiliy madaniyati hamma uchun bir hil ijobiy yoki salbiy omil yaratadi.

Xizmatchilar mehnatining samarasi firmada mavjud bo'lgan tashkiliy madaniyatga bog'liqligi haqiqatga yaqin emas. Gap shundaki, ba'zi bir holatlarda bir qator qo'shimcha omillar bu kabi bog'liqlikning namoyon bo'lishini kuchaytiradi yoki aksincha, kamaytiradi. Izlanuvchilar ta'kidlaydilar ki, mehnat unumdorligi shunday tashkilotlarda yuqori bo'ladiki, qachonki, madaniyat uning texnologiyasiga mos kelsa.

Jahonga mashhur bo'lgan bir qator korporatsiyalarda kuchli madaniyat ular faoliyatining muvaffaqiyati bilan o'zaro bog'liqligi isbot qilingan. Bulardan — „IBM“, „Koka-Kola“, „Jeneral Elektrik“ va boshqalar. Masalan, „IBM“ rahbariyati

kompaniya xizmatchilari mehnati samarasini birinchi navbatda tashkilot bunyod bo'lgandan buyon yo'lga qo'yilgan korporativ madaniyat bilan aniqlanadi.

Yapon menejmentining ko'plab izlanuvchilari taxminan xuddi shunday nuqtayi nazarni tashkiliy madaniyatning yapon firmalaridagi ahamiyati haqida ham bildirishmoqda. Korxonah rahbarlari va g'arbning bir qator olimlari „Yapon mo'jizasi“ (Yaponiyaning haddan tashqari iqtisodiy muvaffaqiyati) sifatida shuhrat topgan firmalarning tashkiliy madaniyati mashhurligini tushuntiradilar. U jamoa va menejment orasidagi munosabatni bevosita bog'liq deb hisoblaydi.

Bu yerda quyidagi bog'lanish juda aniq ko'zga tashlanadi: firmaning korporativ madaniyati xizmatchi ishdan qoniqqanligi yuqori darajadagi unumli mehnatdan kelib chiqadi. Firma menejmentining xizmatchini moddiy va ruhiy qo'llab-quvvatlashiga javoban ishlashi xizmatchining tadbirlari majmuasi deb ataladi.

Nihoyat, biz yana yapon firmalaridagi madaniyatning samarador ta'siri orqali masalaga qaytamiz. Bu tushuntirishni bahssiz deb bo'lmaydi. Yapon xizmatchilarining sifatli mehnat qilishi sababiga hoshqa nuqtayi nazarlar ham bor. Bir qator zamonaviy izlanuvchilar va shular jumlasidan ba'zi bir yapon olimlari ta'kidlaydilarki, yapon firmalarida munosabatlar unchalik yaxshi emas. Xizmatchilarning mehnatga bo'lgan sadoqati ularning firmaga bo'lgan muhabbati bilan emas, balki ularga yoshligidan singdirib kelingan bo'ysunish va jamoatchilik his-tuyg'ulari korporativ madaniyatini bunyod etish va ushlab turishning asosi hisoblanadi. Ushbu ko'rib chiqilgan nuqtayi nazarni isbot qilish uchun dalillar yetarli.

Masalan, yapon firmalarida xufiyona (anonim) olib borilgan savol-javoblar yaponlarning o'z ishiga qiziqqanligi va firma foydasi uchun mehnat qilishga tayyor, borasidagi fikrlari o'z isbotini topmagan. Yapon ishchilari shuni tasdiqlaydilarki, firmadagi ba'zi bir rahbarlar o'z muvoynlarini yoqtirishmaydi. Menejmentda esa, favquloddagi munosabatlar belgilari ko'zga tashlanadi.

Ba'zida esa o'qimishli yoshlar tomonidan yapon korporativ madaniyatining qoida va tartiblariga bo'ysunmaslik hollari ham uchray turadi.

7.4.2. Tashkiliy madaniyatni baynalmilallashtirish

Firmaning tashkiliy madaniyati, eng avvalo, o'z davlatining milliy madaniyatini aks ettiradi. Shu bilan birga ko'pgina yirik korxonalar o'zining faoliyat tavsifida, mohiyatida xalqaro hisoblanadi. AQSH kompaniyalari firma va korxonalarini Yevropa va Osiyoning industrial mamlakatlarida va Janubiy Amerikada joylashtirgan. Aksincha, ko'plab Yevropa va Yaponiya kompaniyalarining korxonalari Amerika va boshqa qit'alarda faoliyat ko'rsatmoqda.

G'arbdagi ishlab chiqarishning xalqaro tavsifi va menejmenti yana shunday haqiqatni anglatadiki, bir davlat kompaniyalari o'z tovarlarini xorijga sotadi. Yangi geografik mintaqaga kirib borish va u yerda o'z kompaniyasi, korxonasi yoki firmasini joylashtirish kompaniya menejmenti oldiga — kompaniyaning korporativ madaniyatini korxonaga joylashgan davlatning milliy madaniyati bilan birlashishning maqbul variantini qanday topish mumkinligi masalasini qo'yadi.

Menejment nazariyasida ushbu masalaning quyidagicha umumlashgan shaklda ko'rish mumkin. Xizmatchiga nima ko'proq ta'sir ko'rsatadi: firmaning korporativ madaniyatimi yoki milliy madaniyatimi? Izlanishlar milliy madaniyat kuchli omil ekanligini isbotladi. Yapon firmasi rahbarlari xizmatga ko'proq tub aholini ishga olishni afzal ko'rishadi, chunki ular o'zlarini milliy madaniyatni targ'ibotchilari hisoblashadi.

Bosh kompaniya menejmenti ikki yo'l bilan olib borilishi mumkin:

1. O'z filiallarini yaratishdagi korporativ madaniyat va milliy madaniyatga asoslangan kosmopolitlashtirilgan madaniyatni bunyod etish.

2. O'z madaniy boyliklarida kuchli ustuvorlik mo'ljal qilingan ish.

Ko'p hollarda birinchi yo'l tanlab olinadi. Filial korxonlarda bosh kompaniyalarga xos, ammo u yoki bu o'zgarishli va chet davlatlarga xos xususiyat, odat va tavsiflarni o'z ichiga oluvchi boshqaruv qoidalarining ma'lum usullar tizimi ishlab chiqiladi. Masalan, Yaponiya kompaniyalarining AQSHdagi filiallarida Yaponiyadagi boshqaruv uslublari munosabatlari saqlab qolinganda juda past samarali bo'lishlari mumkin edi. Bu deganiki, amerikaliklar va boshqa millatga mansub shaxslar Yapon korporativ madaniyatiga „toza ko'rinishda“ ko'nika olishmasdi.

Xuddi shu kabi muammolar AQSHda, G'arbiy Yevropa, Lotin Amerikasi va Sharq davlatlarida o'z kompaniya va korxonalari ko'rinishida saqlanib turadi, chunki ularning milliy madaniyatlari Yevropa madaniyatidan katta farq qiladi. Natijada, bu korxonalarda korporativ submadaniyat paydo bo'ladi, biz ularni yuqorida kosmopolitlashtirilgan, deb atadik.

„IBM“ rahbariyatining iftixor mavzusi bo'lib, firmaning xorijiy davlatlarda joylashgan turli tashkilotlardagi „nafasi“ hisoblanadi. „IBM“ning korxonasi, firma va filiallarini unga o'xshash korxonalar orasidan madaniyat elementlari bilan farqlash mumkin: xizmatchilardagi yuqori kasb tayyorgarligi, mehnat intizomi va eng muhimi yakka shaxs faoliyatini mo'ljallashdir.

Zamonaviy menejment yangi axborot davriga kirib kelmoqda. Shunga ko'ra, korporativ madaniyatning xorijdagi milliy madaniyat bilan bo'lgan o'zaro munosabati katta ahamiyat kashf etmoqda. G'arbda ham, Sharqda ham o'zga millatlarning hayot qoidasi, odobi, turmush tarzi va nihoyat tilini bilish har qanday gullab-yashnayotgan kompaniya biznesining ajralmas bir qismi hisoblanadi. Aks holda kompaniya katta moliyaviy yo'qotishlarga duch kelishi mumkin. Buning uchun bir necha misol keltiramiz:

Amerika firmasi o'z mahsulotini Lotin Amerikasida sotishdan katta zarar ko'rdi. Bunga ajablanmasa ham bo'ladi, chunki mahsulotning nomi ispancha „neft eshagi“ ma'nosini bildirar edi. Xuddi shunday Rossiyada ham „Bardak“ dastgohlarini sotishdan

foйда kelmadi. Shuningdek, shved bozorida „Enema“ deb ataluvchi tovarni sotishda muvaffaqiyatga erishilmadi, chunki u mahalliy tilda „klizma“ ma'nosini anglatar ekan.

Milliy va korporativ madaniyatning xususiyatlarini hisobga olish menejmentning boshqa davlatlardagi mijozlari, mahsulot beruvchilar bilan o'zaro muomala qilishda va muzokaralar olib borishda o'ta muhimdir. Muzokaralarni muvaffaqiyatli bo'lishi — bitimning har ikki tomon uchun manfaatli bo'lishiga emas, balki uni olib borish odobiga, har ikki tarafning bir-birlarini to'g'ri tushinishiga ham bog'liq. Masalan, amerikalik menejerlar, yaponiyaliklar bilan olib boriladigan muzokaralarda katta qiyinchiliklarni boshdan kechirishadi. Bu esa Yaponiya va AQSH o'rtasidagi milliy madaniyatdagi munosabatlarning o'ta boshqacha uslubda ekanligi bilan farq qiladi. Yapon biznesmenlarining muomala tili silliq, shirin so'zli, himoyali va qandaydir darajada ikki ma'nolidir. Ishchanlik muomala uslubiga ega amerikaliklar yapon hamkasblarining nimaga o'zlari uchun samarali bo'lgan takliflarni rad etishlariga unchalik tushinishmaydi. Yapon menejerlari o'z navbatida, amerikaliklarning ochiq uslubdagi muzokaralarida — tajovuzkorlik, zo'rlash va ba'zida xufiyona qalbakilikni anglab yetishadi.

7.4.3. Tashkiliy madaniyatning o'zgarishi

Firma tashkiliy madaniyatining muhim belgilaridan biri — tarkib topgan elementlar barqarorligidir. Bu, xususiyat, shuni tasdiqlaydiki, madaniyat o'zgarishlarga qiyinchilik bilan bo'y-sunadi. Bunday farazlarni g'arb menejmenti tajribasi tasdiqlaydi.

Amaldagi korporativ madaniyatni o'zgartirishga quyidagi omillar to'sqinlik qiladi:

1. Firmaning tashkiliy madaniyati uzoq yillar davomida bunyod etiladi. Uning ildizlari birlamchi tanlangan boylıklarga chuqur kirib boradi, uning yildan-yilga o'tishida o'z xizmatchilari va ko'pdan buyon ishlovchilar yoki ularning o'rinlariga keluvchilar qo'llab-quvvatlaydilar.

2. Tashkiliy madaniyatni qo'llab-quvvatlashga firmaning

deyarli hamma menejerlari safarbar qilinadi. Ularning xatti-harakatlari madaniyatning barqarorligiga to'g'ridan-to'g'ri yo'naltirilgan: e'lon qilingan firmaning vazifasi, rahbariyat falsafa va siyosat, firmada qabul qilingan boshqaruv uslubi va xizmat odobi qoidalari, baholanadigan ko'rsatkichlar, singdirilgan dunyoqarashlar va nihoyat qahramonlar, an'analar va hokazolar.

3. Tashkiliy madaniyatning o'zgarishiga to'sqinlik qiluvchi kuchli omil — bu firmada qabul qilingan qoidalar va kadrlarni yuqori lavozimlarga siljitishdir. Firmaga ishga kiruvchi shaxs uni o'zi uchun eng maqbul tashkilot deb biladi. Shu bois uning madaniyatiga moslashib, ma'lum bir vaqtda o'zini huzurhalovatda sezadi, ya'ni unda ko'nikish hosil bo'ladi.

Ko'plab firma rahbarlari yuqori lavozimlarga korxonada uzoq vaqt mobaynida ishlagan xodimlarni tanlashni afzal ko'rishadi, chunki ularda firmaning kamol toptirishdagi odatlarni saqlab qolish kafolati mavjudligini ko'radilar. Mavjud madaniyat, qoidaga asosan, kuchli hisoblanib, u yangi odamni o'ziga ko'niktiradi yoki siqib chiqaradi.

Yuqorida aytib o'tilganlar tashkiliy madaniyatning o'zgarishini qiyinligi tavsifiga taalluqli edi, ammo uning imkoni borligini inkor qilmaydi. Izlanuvchilar shunday xulosaga keldilarki, zarurat tug'ilsa firmaning tashkiliy madaniyatini o'zgartirish mumkin.

Bu birinchi navbatda tashkilot boshidan qandaydir kuchli orzular kechsa, uning hayot qobiliyati haqida so'z ketsa, menejment amaliyotida shu kabi holatlar bilan to'qnashish mumkin. Masalan, bosh iste'molchini yo'qotib qo'yish, raqobat topishda mag'lubiyatga uchrash, o'z o'rnini texnologiya bozorida berib qo'yish, kutilmagan moliyaviy yo'qotishlar va nihoyat, inqirozga uchrash. Firma rahbarining o'z boshidan kechirayotgan holati ushbu vaziyatda uning firmadagi madaniyatning to'g'riligiga gumon tug'diradi va uni tezroq o'zgartirish chora-tadbirini izlashga majbur etadi.

Agar ushbu inqiroz ko'pchilik xizmatchilar tomonidan haqiqiy firma hayotiga kelgan xavf, deb qabul qilinsa, rahbariyat

menejment tarkibi va firmaning tashkiliy madaniyatini qayta qurish borasida olib borilayotgan chora-tadbirlarning ular tomonidan qo'llab-quvvatlanishiga ishonsa bo'ladi.

Yosh kompaniyalarda yoki zaif tashkilot madaniyatiga ega kompaniyalarda o'zgarishlar yirik kompaniyalarga qaraganda tezroq va kam sarf-xarajatlar bilan amalga oshishi mumkin. Quyida mashhur amerikalik olim Stefan Robbinsning korporativ madaniyatni muvaffaqiyatli qayta qurish muammosi bo'yicha sakkiz maslahati keltirilgan:

1. Yuqori lavozimli rahbarlar o'zgarishlarning haqgo'y tarafdorlari nomidan gapirmog'i va ularning axloqlari atrof-dagilar uchun ishonchli bo'lmog'i kerak.

2. Yangi hikoyalar, afsonalar, rivoyatlarni yaratishlari va ularni eskilari bilan almashtirishlari zarur.

3. Jamoda yangi g'oyalarga ega xodimlarni izlab topish, rag'batlantirish va qo'llab-quvvatlash o'ta muhimdir.

4. Tashkilotda hukm surayotgan kadrlar siyosatining kelajak madaniyatiga qarshi bo'lgan xizmatchilar fikrini ijobiy tomonga o'zgartirish.

5. Firmadagi qayta qurishni yoqlovchi shaxslarni moddiy rag'batlantirish muhimdir.

6. Firmadagi yozma qonun-qoidalarni, axloq me'yorlarini rasmiy qoida va eslatmalar bilan almashtirish hamda ularning bajarilishini doimo nazorat qilish zarur.

7. Kadrlarni maqsadga muvofiq ravishda saralash hisobiga amaldagi submadaniyatni kengaytirish.

8. Yangi madaniyatni bunyod etishda barcha jamoa unda o'zini ishtirokchi, deb hisoblashi va rahbarlarga ishonch bilan qarashi kerak.

NAZORAT SAVOLLARI

1. Matnda berilgan tushunchalardan foydalanib, „Tashkiliy madaniyat“ ta'rifini bering.

2. Firmada tashkiliy (korporativ) madaniyatni qanday omillar belgilaydi? U qanday vazifalarni bajaradi?

3. Tashkiliy madaniyatni ochiq va yopiq turlarga bo'linishi asosida qanday o'lchamlar yotadi?

4. „Kuchli madaniyat“, „zaif madaniyat“ tushunchalarini tahlil qilib bering. Buning uchun ilovada berilgan qo'shimcha materiallardan foydalaning.

5. Tashkiliy madaniyatning tuzilishidagi 1 va 2-guruh elementlarini tavsiflab bering. Qanday aniqlashlar tufayli bu tushunchalar bir-biri bilan o'zaro munosabatda bo'lishi mumkin?

6. Tashkiliy madaniyatning tuzilishidagi 3-guruh elementlari nimani ifodalashini gapirib bering. Namoyish qilish uchun 2—3 elementni tanlab oling (ular to'g'risida to'liqroq so'zlab bering).

7. Ikki muammoning o'zaro munosabatlarini ko'rib chiqing: birinchisi korporativ madaniyatni saqlash bo'lsa, ikkinchisi firmaga kadrlarni yollash. Ular orasida qanday bog'liqlik bor? Agar bog'liqlik bo'lsa, unda u qanday? Samarali natija olish uchun nima qilish kerak?

8. Firmaning tashkiliy madaniyati quyidagilarga qanday ta'sir ko'rsatadi: xizmatchining o'z ishidan mamnunligigami; uning samarali mehnatigami?

9. Korporativ madaniyatning baynalmilallashtirilishining qanday ikki yo'lini xalqaro korporatsiya menejmenti tanlab olishi mumkin? Misollar keltiring.

10. Mavjud tashkiliy madaniyatni saqlab qolish hamma vaqt ham ijobiy omil hisoblanadimi? Madaniyatni o'zgartirish kerakmi? Agar kerak bo'lsa, qanday hollarda va qanday usullar bilan?

ILOVALAR

„IBM“ DAGI KORPORATIV MADANIYAT*

Boshqaruvning kuchli vositasi „IBM“ korporatsiyasi shtabining korporativ madaniyatidir. „IBM“da odat tusiga kirib qolgan madaniyat mohiyatini qisqacha ifodalash mushkul masala. Tashqaridan bu madaniyat o'z-o'ziga ishonishi g'ururlanishdek ko'rinsa ham, ichkaridan takomillashuvga intilishdir. Uni kompaniyaning shakllanishi davrida Uotsonlar puxta „o'stirib berganlar“, mening fikrim bo'yicha „IBM“ boshqa kompaniyalardan faqat shu bilan farq qiladi, bular esa unga muvaffaqiyat keltirgan. U yarim asrdan ko'proq davrda o'zgarmay surunkali hukm surib kelgan.

„IBM“ni faraz qilinadigan o'z-o'ziga ishonishi eng yaxshi yoki hech bo'lmasa bu yerda amalga oshirilayotgan ishlarda hammadan yaxshi bo'lishiga ishonch hosil qilish orqali kelib chiqadi.

Faqat shu ishonch „IBM“dagi barcha xizmatchilarning o'z imkoniyatlarini ishga solib, mehnat qilishga undaydi. Bu tamoyil „IBM“ xizmatchilarining o'ziga xos qiymatlar tuzimini birbutunlik shakliga tarafdorligini o'z ichiga oladi, unda xaridor talabi haqiqatan ham birinchi o'ringa qo'yiladi.

Shunisi ajablanarliki, „IBM“ ning korporativ madaniyati, milliy chegaralarni kesib o'tib ham, o'z qudratini yo'qotmaydi. „IBM“ ning butundunyo bo'yicha tarqalgan har qanday idora yoki zavodiga kirib ko'ring, unda siz o'zingizni o'z uyingizdek his qilasiz. „IBM“ doirasida ko'plab submadaniyatlar hukm surmoqda. Guruhlar orasida qandaydir raqobat hamma vaqt

* Merser Devid. IBM. Управление в самой преуспевающей корпорации мира. М., „Прогресс“, 1991, с. 192—195.

mavjud, u esa rag'batlantiriladi. Har bir guruh o'zining maxsus odati va ehtimollik tizimini ishlab chiqadi, ammo pirovard natijada barcha tomonidan tan olingan rusum bo'lgan qiymatlar va „IBM“ ga nisbatan ko'rsatilgan to'g'rilikning ustunligini inkor etolmaydi.

„BENK OF AMERIKA“*

„Bank of Amerika“ „Shvab“ firmasini 1983-yilda o'zining moliyaviy operatsiyalarini kengaytirish maqsadida sotib oladi. Ammo kompaniyalar boshida boshlab bir-biriga butkul to'g'ri kelmaydigan bo'lib chiqdilar. „Bank of Amerika“ konservativ turdagi tashkilot bo'lsa, „Shvab“ aksincha, an'analarni tadbirkorlik asosida qurar edi. „Shvab“ning rahbariyati ishga faqat yorqin tadbirkor boshqa tashkilotlarni qabul qilishdan qo'rqadigan brokerlarni izlar va qabul qilar edi. Tashkilotlar orasidagi tafovutni aniq namoyon bo'lishidan biri — bu ularning rahbarlarini qanday mashina markasini afzal ko'rishlaridadir. „Bank of Amerika“ rahbarlari uchun to'rt eshikli „Ford“lar va „Buik“lar yuborilgan edi. „Shvab“ firmasining rahbarlari esa faqat „Ferrari“ va „Porsche“ firmasi avtomobillarida yurar edi.

„Shvab“ daromad keltiruvchi tashkilot bo'lsa ham, „Bank of Amerika“ning hayot tarzini qabul qila olmadi. Bu masalaning yechimi 1987-yilda Charlz „Shvab“ kompaniyasini qayta sotib olganda topildi.

IKKI TASHKILOTNING IKKI XIL MADANIYATI

A tashkilot. Bu tashkilot ishlab chiqarish firmasi hisoblanadi. Firmada xizmatchilar bajarishi lozim bo'lgan keng qamrovli qoida va farmoyishlari mavjud. Har bir xizmatchi o'zining faoliyat maqsadiga mos bo'lgan shaxsiy rejaga ega. Rahbarlar xizmatchilarni rejadan oshmasliklarini qattiq nazorat qiladilar.

* Robbins Stephen P. Organizational Behavior Engle wood Cliffs. New Jersey, 1991, p. 517

Barcha masalalar yuqori rahbariyat tomonidan hal etiladi. Firmada o'zaro muammolar rasmiy kanallar orqali amalga oshiriladi. Bunga sabab menejment o'z xizmatchilarining halolligi va tartibli ekanligiga ishonmaydi, firmada bevosita nazorat keng tarqalgan.

Menejer xizmatchilar firmaga o'z mehnat faoliyatlarining boshlanish davrida ishga kiradilar va u yerda nafaqa yoshigacha qolib mehnat qilishni, o'rnatilgan qoidaga binoan xizmat pog'onasidan ko'tarilishni afzal ko'radilar.

Firmada tirishqoqlik, to'g'rilik, jamoatchilik, xatoga yo'l qo'ymaslikka harakat qilish kabi sifatlar qadrlanadi va rag'batlantiriladi.

B tashkilot. Bu tashkilot ham ishlab chiqarish firmasi, ammo unda keng qamrovli qoida va farmoyishlar yo'q. Xizmatchilarga katta hurmat va ishonch bilan qaraladi. Shuning uchun yuqoridan nazorat deyarli yo'q. Masalalarni erkin holda hal qilinishi rag'batlantiriladi. Agar xizmatchi o'z rahbarining maslahati, yo'l-yo'rig'iga muhtoj bo'lsa, ularni tezda olish imkoniyatiga ega. Firma rahbariyati qo'shimcha ijtimoiy imtiyozlardan foydalanmaydi.

Xizmatchilarning u yoki bu faoliyatdagi qobiliyatlarini namoyon etishga xohish va harakatlari rag'batlantiriladi. Odamlar tavsifidagi tafovutlarga tabiiy holat deb qaraladi. Bo'lim boshliqlari faqat o'z bo'limlari yaxshi ishlaganligi uchungina emas, balki ishni boshqa bo'limlar bilan muvofiqlashtirishni qoyil qilganlari uchun moddiy mukofot oladilar.

Xizmat pog'onasidan ko'tarilish va boshqa taqdirlanishlar uchun xizmatchining tavsifi, xulqi va odatlaridan qat'iy nazar, ishdagi muvaffaqiyat asos hisoblanadi.

ZAIF MADANIYAT*

Zaif madaniyatni quyidagi belgilar asosida bilib olish mumkin:

* Рюттингер Рольф. Культура предпринимательства (пер. с нем.) М., 1992, с. 31—33.

- Qiymatlar haqida aniq tushuncha va qanday qilib ma'lum tarmoqlarda, vaziyatda yoki aniq bir ishda muvaffaqiyatga erishish ishonchining yo'qligi. Ojizlikning tarqalib borishi, bundan qutilishning yagona yo'li qisqa muddatli ishlab chiqarish maqsadlarini o'rnatish deb biladilar, uzoq muddatli maqsadlar umuman yo'q, korxonani har tomonlama qamrab olgan falsafaga erishib bo'lmaydigan boylik, deb qaraydilar.

- Umuman olganda, madaniyat boyliklar va ishontirishlar haqida faraz qilishlar mavjud bo'lib, ammo hozirgi daqiqada nima muhim va ta'sirchan hisoblanishi xususida o'zaro kelishuvning yo'qligi. Shu sababli o'rinbosarlar orasida mojarolar va „korxonadagi kuchlilar“ o'rtasida o'zaro ziddiyatlar yuzaga chiqishi mumkin.

- Tashkilotning ayrim qismlari o'zaro kelishuv qobiliyatiga ega emaslar, asosan turli nuqtayi nazarlar bor-u, ammo birbutun ko'rinishda emas.

- Yetakchi shaxslar paydo bo'lishadi va harakat qilishadi, faqat ko'proq qiziqishni so'ndirish uchun va nima muhim-u, nima muhim emasligi masalasida umumiy tushuncha ommaviy bo'lishi uchun hech nima qilmaydilar.

Xizmatchilarga berilgan huquq muvaffaqiyat keltirsa, ular tadbirkor sifatida taqdirlanadilar, agar muvaffaqiyatsizlikka duch kelinsa, tartibbuzar sifatida jazolanadilar. Bu holatlardan tashqari ular davrida xizmatchilar ongsiz ravishda yanglishishga va o'ziga-o'zi ishonmaslik holatiga kiritilishlaridan tashqari, ishlab chiqarish afsonalari ham hukm suradi. Ularning „qahramonlari“ qattiqqo'llik, odobsizlik va ayyorliklar bilan farqlanadi.

AYRIM IQTISODIY ATAMALAR IZOHI

Avizo (ital. *aviso*) — bank, tijorat amaliyotida hisob-kitob harakatlarining bajarilganligi to'g'risida rasmiy xabarnoma. Bir kontragent tomonidan ikkinchisiga jo'natiladi: A. yordamida banklar o'z mijozlarini hisob varaqalari bo'yicha kirim va kredit qaydlari, hisob varaqasidagi qoldiq mablag'lar, pul o'tkazmalarini to'lash, chek talabnomasi, akkreditiv ochish va b. harakatlar to'g'risida xabardor qiladi. Tovar jo'natuvchi (sotuvchi) tomonidan tovarni qabul qiluvchi (xaridor)ga tovar jo'natilgani haqidagi xat ham avizo deb yuritiladi.

Akkreditiv (lot. *accredo* — ishonaman) — naqd pul hisob-kitob hujjati; bank majburiyati. 1) Tomonlar o'rtasida tuzilgan shartnomaga asosan amalga oshiriladigan hisob-kitob turi bo'lib, unga ko'ra qarz beruvchi (kreditor) belgilangan muddatlarda, kelishilgan shartlar asosida kelishuvda ko'rsatilgan bank orqali o'ziga tegishli to'lovni olib turadi; 2) Jamg'arma bankining aholiga ko'rsatadigan xizmat turlaridan biri; bank bo'limining tegishli bir shaxsga ma'lum miqdordagi so'mlarga beradigan buyrug'i, maxsus shakl vositasida amalga oshiriladi. Bulardan tashqari akkreditiv turli shaxslarda joylashgan korxonalar (birlashmalar)ning mulkiy munosabatlarida, xalqaro hisob-kitoblar, (ayniqsa, mamlakatlararo eksport-import munosabatlari)da keng qo'llaniladi.

Akkreditiv hisob-kitoblar — tovarlar va xizmatlar uchun naqd pulsiz akkreditivlar bilan hisob-kitob qilish shakli. Odatda, turli shaharlarda joylashgan banklar o'rtasida amalga oshiriladi. Tovar yetkazib beruvchi bankdan boshqa shahardagi xaridorning o'ziga xizmat ko'rsatadigan bankka saqlashga qo'ygan aktivlari hisobidan pul mablag'lari oladi.

Aksept (lot. *acceptus* — rozilik berilgan) — 1) pul, hisob-kitob, tovar hujjatlarini yoki tovar haqini to'lashga rozilik yoki

to'lashga kafillik; 2) taklif etilgan shartlarda shartnoma tuzishga rozilik. Aksept yetkazib berilgan tovarlar va ichki hamda xalqaro tovar-pul muomalasida ko'rsatilgan xizmat uchun xaq to'lash shakllaridan biri sifatida keng qo'llaniladi; 3) veksel, chek va boshqa qimmatbaho qog'ozlar, shuningdek, tovar hujjatlari bo'yicha hisob-kitob shakli.

Aksiz (fr. *accise*) — keng iste'mol tovarlari, eng muhim xomashyolarga bevosita solinadigan soliq turi. Muayyan tovar narxiga, ko'rsatilgan xizmat haqiga qo'shiladi.

Alpari (ital. *al pari, alla pari* — teng, bab-baravar) — qimmatbaho qog'ozlar birja kursining yoki valuta bozor kursining nominal (paritet)ga mos kelishi.

Alternativ buyruq (muqobil buyruq) — muayyan qimmatbaho qog'ozlarni cheklangan narxda sotib olish yoki sotish haqidagi buyruq.

Annuitet (fr. *annuite* — yillik badal) — uzoq muddatli davlat qarzi turlaridan biri, asosiy qarzni unga to'lanadigan foizi bilan asta-sekin qaytarish imkoniyati hisobga olingan holda har yili kreditorga ma'lum daromad keltiradi.

Audit (lot. *audite* — eshitmoq) — xo'jalik faoliyatini tekshirish, taftish qilish, tahlil qilish.

Bazis baho — 1) umuman tovarlar va ularning ayrim guruhlari bo'yicha savdoda (eksport va import) baholar indeksini aniqlash uchun ishlatiladigan asos. BMTning davriy iqtisodiy nashrlarida, xalqaro va milliy tashqi savdo statistikada chop etiladi. Hozirgi sharoitda BMT statistikasida baza sifatida 1980-yilning eksport baholaridan foydalaniladi; 2) muayyan mahsulotning tashqi savdo bahosini aniqlashda namuna sifatida olingan va qayd qilingan, ma'lum sifatlarga ega bo'lgan buyum bahosi.

Bankrotlik (ital. *bancarotta* — aynan singan kursi) — sinish — fuqaro, korxon, firma yoki bankning mablag' yetishmasligidan o'z majburiyatlari bo'yicha qarzlarni to'lashga qurbi yetmasligi. Bankrotlikka uchrashning sabablari tovar ishlab

chiqarishda qiymat qonunining amal qilishi, raqobat va inflatsiya bilan belgilanadi. Korxonaning bankrot deb e'lon qilinishi unga nisbatan qator sanatsiyalash tadbirlarini amalga oshirishni, unga har tomonlama yordam ko'rsatishni ko'zda tutadi. Bozor sharoitida davlat tomonidan bankrot korxonalar ahvolini yaxshilab olishi uchun ko'mak tarzida bir qator tadbirlar ko'riladi. Bankrot deb e'lon qilingan korxonalar, asosan, shu korxonalar jamoa a'zolariga ijaraga berilishi yoki boshqa korxonalarga sotilishi, ular bilan birlashib ketishi mumkin.

Barter, (barter kelishuvi) (ingl. *barter* — tovar ayirboshlash) — pulsiz bevosita tovar ayirboshlash. Ko'proq rivojlanmagan tovar munosabatlari davri uchun xos bo'lgan kelishuv. Hozirgi zamon barter kelishuvining aniq shakllari — valutasiz ayirboshlash, kompensatsiyali kelishuvlar, turli xil kliringlar. Barter hozirgi sharoitda aholini iste'mol mollari bilan ta'minlashda muhim ahamiyatga ega bo'lmoqda.

Barter bitimi — kelishuvga binoan muvozanatli, lekin pulsiz tovar ayirboshlash haqidagi shartnoma. Barter bitimi tashqi savdoda ko'proq qo'llaniladi. Keyingi yillarda mamlakat ichida hamda korxonalar o'rtasida keng tarqaldi. Barter bitimiga binoan kelishgan tomonlar o'z tovarlarini ma'lum narxda baholaydilar. Bu narx ayirboshlashning tengma-teng bo'lishini, boj sarfxarajatlarini hisobga oladi. Teng baravarlik tovarlarni jahon bozori narxlariga ko'ra ayirboshlash orqali ta'minlanadi. Bir tomon ikkinchisiga qarzdor bo'lib qolsa, u o'z qarzini valuta bilan emas balki, tovarlar bilan uzadi. Valuta taqchil bo'lsa yoki unga ishonch kam bo'lsa, barter bitimi qo'llanadi. Bunday bitimga asosan savdo qilganda valuta talab qilinmaydi, bir vaqtning o'zida eksport va import muomalalari amalga oshiriladi, ular yuzasidan hisob-kitob darhol kechiktirilmay o'tkaziladi. Barter bitimlari ikki tomonlama yoki ko'p tomonlama bo'lishi mumkin.

Biznes (ingl. *business*) — daromad keltiradigan yoki boshqa naf beradigan xo'jalik faoliyati (kasb-kor, mashg'ulot); sahibkorlik-tijorat ishlari bilan shug'ullanish, pul topish maqsa-

dida biror ish bilan band bo'lish. Biznes tovar ishlab chiqarish va uni sotish, xizmat ko'rsatish, transport va boshqa sohalardagi faoliyatdir. Biznes xo'jalik yuritish ko'lamiga qarab yirik, o'rta va mayda turlarga bo'linadi. Yirik biznesga asosan ishlab chiqarishda 500 dan ortiq kishi band bo'lgan, o'rta biznesga 20—500 kishi band bo'lgan korxonalar (firma)lar, mayda biznesga 10—20 va undan kam kishi ishlaydigan korxonalar kiradi. Yirik va o'rta biznesga asosan yirik ishlab chiqarish, ko'p sonli tovarlar chiqaradigan, mexanizatsiyalashgan va avtomatlashtirilgan sohalar kiradi. Mayda biznes qishloq xo'jaligi, aholiga xizmat ko'rsatish sohalarida keng tarqalgan. Mayda biznes sharoitga tez moslashuvchanligi bilan ajralib turadi, chunki uning faoliyati katta mablag' talab qilmaydi va kam mablag'ni esa tez topish mumkin. Mayda biznes samarali bo'lganidan keng tarqaladi, ayniqsa, yirik biznes uchun qulay bo'lmagan sohalarda avj oladi.

Bozor — sotuvchi bilan xaridor o'rtasida tovarni pulga ayirboshlash munosabati; tovarlar bilan oldi-sotdi munosabatlari, tovar ishlab chiqarish, tovar ayirboshlash va pul muomalasi qonunlariga binoan amalga oshiriladi. Bozorda ikki jarayon amalga oshadi: biri tovarlarni sotish, bunda tovar pulga almashadi, ya'ni P—T jarayoni amalga oshadi. Ayirboshlash ixtiyoriy va erkin shakllangan narxlarda olib boriladi. Ayirboshlash obyektining moddiy shakli jihatidan olganda iste'mol tovarlari va xizmatlar, ishlab chiqarish vositalari, investitsiya, qimmatli qog'ozlar, ilmiy g'oyalar, texnikaviy ishlanmalar va mehnat (ish kuchi) bozorlari mavjud. Ayirboshlash miqyosi jihatidan mahalliy, hududiy, milliy va jahon bozori, ichki va tashqi bozorlar bor (q. Jahon bozori, Milliy bozor, Regional bozor). Tovarlarning chetdan kelishiga qarab ochiq bozor, yopiq bozor (ichki bozor) singari turlari uchraydi. Oldi-sotdi miqdori, ya'ni tovar oboroti hajmining o'zgarishiga qarab, kengayuvchi bozor va torayuvchi bozorga bo'linadi. Amal qilish xarakteri jihatidan bozor uch xil bo'ladi: tartibsiz (stixiyali), rejali tashkil etilgan va nihoyat, boshqariladigan bozor. Stixiyali bozordan tartibli, rejali tashkil etilgan bozor madaniylashgan jamiyatga xos. Hozir hech bir mamlakatda

stixiyali bozor hukmron emas, aksincha, boshqariladigan bozor yetakchi mavqega ega. Bozor iqtisodiyotiga o'tishga qadar, ayrim mamlakatlarda asosiy bo'lmasa-da, stixiyali bozor mavjud edi, sanoat mollarining chayqov bozori va dehqon bozori uning ko'rinishlaridir.

Bozor iqtisodiyoti — bu shunday iqtisodiyotki, unda faqat iste'molchi, resurslarni yetkazib beruvchi va xususiy firmalarning qarorlari asosida resurslar taqsimlanadi; resurslarni joylash masalasini faqat bozordagi talab va taklif asosida belgilovchi iqtisodiy tizim.

Bozor muvozanati — bozordagi talab va taklifning miqdoran hamda tarkiban bir-biriga muvofiq kelishi. Bozor muvozanatini ta'minlashning asosiy yo'llari: tovar ishlab chiqarishni talab darajasiga yetkazish orqali bozorni to'ldirish; yetarli tovarlar zaxirasini barpo etish; talabgir tovarlar narxini oshirish, o'tmay turgan tovarlar narxini pasaytirish; eksport va importning ortishi yoki kamayishi; aholi daromadlarining tovarlar va xizmatlar ko'payishiga qarab ortib borishi; mehnat unumdorligining ish haqiga nisbatan tezroq o'sishi. Bozor muvozanati ma'rifatli jamiyatda bozorni tartibga solish orqali ta'minlanadi.

Bozor muhofazasi — milliy bozor yoki ayrim tovarlar bozorini davlat tomonidan eksport-importni tartibga soluvchi tadbirlari vositasida himoya qilinishi. Bozor muhofazasi chetdan tovar keltirishni cheklash, ta'qiqlash yoki boj to'lovini oshirish orqali amalga oshadi. Muayyan davlatning bozor muhofazasini bartaraf etish uchun boshqa davlatlar o'z hududida shu mamlakat chiqaradigan tovarlarga boj to'lovini oshirib, o'z raqibini yon bosishga majbur qiladi. Shu sababli boj to'lovlari o'zgarib turadi. Bozor muhofazasini chetlab o'tishning muhim yo'li ilgari tovar chiqarilgan mamlakatga kapital chiqarib, muayyan tovarni o'sha yerning o'zida yaratish va sotish hisoblanadi. Masalan, Yaponiya avtomobil firmalari o'z tovarlarini AQSHga kiritish yo'lidagi yuqori boj to'lovlariga chap berish uchun shu yerda zavod qurib, chiqarilgan avtomobilni sotadi.

Boshqaruv bo'g'ini — o'zini-o'zi idora qiluvchi tashkiliy idora.

Boshqaruv vazifalari — u yoki bu obyekt bilan rahbarlik qilishni tashkil qilishdagi faoliyat turidir.

Boshqaruv jarayoni — harakatlarning tarkibi va to'planishi bo'lib, tuzilish ta'sirini fazo va vaqt bo'yicha shakllanishi, boshqaruv tizimining vazifalanishi.

Boshqaruvning klassik maktabi — umumiy tamoyillarni aniqlashning ilk bosqichlarida yuzaga kelgan boshqaruvga ularni tashkilotda foydali ishlatilishiga asoslangan yondashuvdir. Klassik maktabning nazariyachilari ushbu biznesni asosiy vazifalarini aniqlash orqali tashkil qilishni eng maqbul tizimini izlab topish mumkin, deb faraz qilishgan.

Boshqarilish me'yori — rahbarning samarali boshqarishi mumkin bo'lgan tobelar soni.

Boshqaruv saviyasi — boshqaruv zinasini ma'lum bosqichga ega bo'limlar guruhi.

Boshqaruvni tashkil qilish — boshqaruv tarkibini belgilovchi tashkiliy qoidalar majmuasi.

Boshqaruv tizimi — 1. Boshqaruvchi tizimning boshqariluvchi tizimga ko'rsatadigan o'zaro bir-biri bilan bog'liq harakatlar yig'indisi. 2. Boshqaruv vazifalari va huquqlari guruhlangan bo'g'inlar hamda ta'sir ko'rsatish uchun zarur bo'lgan bo'g'inlar orasidagi aloqalar.

Broker (ingl. *broker* — *makler*) — fond, tovar, valuta birjalarida oldi-sotdi bitimlari tuzishda vositachilik (dallollik) qiladigan ayrim shaxs yoki firma. Ular fond va tovar birjalarida, valuta, sug'urta va fraxt bozorlarida sotuvchilar hamda xaridorlar (mijozlar) o'rtasida oldi-sotdi qilishga yordam beradi. Brokerlar, odatda, mijoz topshirig'iga ko'ra va uning hisobiga ish yuritadi, kafolat beruvchi hisobiga o'z nomidan savdo bitimlari tuzishi ham mumkin. Vositachilik bitimlari, asosan, brokerlik idoralari, firmalar yoki ularning filiallari orqali rasmiylashtiriladi. Vositachilik qilgani uchun tomonlarning kelishuviga ko'ra yoki birja qo'mitasi joriy etgan taksa (qat'iy baho)ga muvofiq, oldi-

sotdining muayyan foizi miqdorida haq (brokeraj) oladi. Yirik brokerlik idoralari xaridorga qarz berishda banklar bilan hamkorlik qiladi, ayrim hollarda o'zlari kreditor bo'ladilar, bitimlar bajarilishiga kafillikni ham o'z gardaniga oladi. Katta broker — gofbroker deb ataladi.

Debitor (lot. *debitor* — qarzdor) — korxonada, tashkilot yoxud mahkamadan pul yoki mulk qarzi bo'lgan yuridik yoki jismoniy shaxs. Qarz bergan tomon kreditor deb yuritiladi.

Debitorlik qarzi — o'zaro xo'jalik aloqalarini olib boruvchi korxonada, tashkilotlarning bir-biridan qarzi. Korxonada debitorlik qarzi muddatida qaytariladigan va to'lash muddati o'tib ketgan qarzdan iborat. O'z vaqtida undirib olinmagan debitorlik qarzi uni bergan korxonaning zarariga qo'shib yoziladi. Debitorlik qarzining o'z vaqtida to'lanishi bozor iqtisodiyoti moliyaviy intizomining muhim talabidir.

Devalvatsiya (lot. *de* — old qo'shimcha, bu o'rinda pasaymoq ma'nosini va lot. *valeo* — qiymat) — milliy pul birligi kursining chet el valutalariga nisbatan rasmiy tartibga davlat tomonidan pasaytirilishi; mamlakat savdo va to'lov balansining keskin yomonlashuvi, valuta rezervining holdan toyishi; xalqaro valuta bozorida milliy valuta kursining pasayishi bilan bog'liq holda yuz beradi. 1978-yilgacha valutilarning rasmiy qiymati ularning oltin ta'minotini taqqoslash orqali aniqlanar ekan. Devalvatsiya ilgari pul birligi tartibidagi oltin hissasini kamaytirish yo'li bilan amalga oshirilgan bo'lsa, endi xalqaro kelishuvga muvofiq barcha qadri yuqori valutilardagi oltin nisbatlari bekor qilingandan keyin pul birligi kursining u yoki bu chet el valutasiga (odatda, AQSH dollari, Yevro, ingliz funt sterlingi va boshq.) nisbatan pasaytirilishi yo'li bilan amalga oshiriladigan bo'ladi.

Demping (ingl. *dumping* — tashlash) — tashqi bozorni egallash uchun tovarni ishlab chiqarish xarajatlaridan past (arzon) baholarda chetga eksport qilish; tovarlarni tashqi bozorda ichki bozorga nisbatan arzon bahoda sotish; tashqi bozor uchun kurash; raqobatchini sindirish vositalaridan hisoblanadi.

Ko'rilgan zarar ichki bozorda yuqori narxlarda sotilgan tovardan olingan foyda, davlat budjeti hisobiga qoplanadi. Tariflar va savdo bo'yicha bosh kelishuv (GATT) 1967-yili xalqaro antideping kodeksini qabul qildi. Bu kodeksda demping holatini aniqlash va isbotlash tartib-qoidalari, importyor mamlakat firmalari tomonidan demping natijasida shu turdagi tovarni ishlab chiqaradigan eksportyor mamlakatlarda yetkazilgan zararni to'lash yo'llari ko'zda tutilgan. GATTda 1993-yilda antidemping qo'mitasi tashkil etildi.

Denominatsiya (lot. *denomination* — nomini o'zgartirish) — eski pulni qadri yuqori qilib belgilangan, ammo nomi eskicha qolgan yangi pulga ma'lum nisbatda almashtirish va shu nisbatga qarab narxlarni o'zgartirish. Mamlakatdagi pul muomalasini tartibga solish tadbirlaridan biri, pul qadri pasayishini to'xtatib qolish yoki susaytirish orqali pul tizimini sog'lomlashtirish maqsadida amalga oshiriladi. 1960-yilda Fransiyada o'tkazilgan denominatsiya paytida eski frank yangi frankka 100:1 qilib almashtirilgan. Sobiq Ittifoqda 1947 va 1961-yilgi pul islohotlarida pul 10:1 nisbatda almashtirilgan, lekin 1947-yili narxlar pulni almashtirish nisbatiga qarab o'zgartirilmagan, 1961-yilda esa tovarlar narxi ham 10 marta pasaytirilgan.

Denonsatsiya — shartnomadan voz kechish; shartnoma muddati tugaguniga qadar tomonlarning biridan shartnomani bekor qilish to'g'risida yozma xabarnoma bo'lmasa, shartnoma o'z kuchida qoladi.

Departamentalizatsiya — bu o'xshash vazifalar yoki asosiy ish turlarini boshqaruv tashkilotlariga (bo'limlarga) guruhlash.

Depozitlar (lot. *depositum* — omonat, asrab qo'yilgan) — 1) bank va omonat kassalarga qo'yilgan omonatlar; 2) mijozlarning bankka muayyan talablarini tasdiqlovchi, bank daftaridagi yozuvlar; 3) kredit muassasalariga saqlash uchun qimmatbaho qog'ozlar (aksiya va obligatsiyalar); 4) bojxona muassasalariga boj va bojxona yig'implari tarzidagi to'lovlar uchun olingan badallar; 5) sud va ma'muriy muassasalarga da'voni va sudga kelishni ta'minlash maqsadida o'tkaziladigan pul badallari.

Defitsit (lot. *deg'icit* — yetishmaydi) — taqchillik (tovarlar hamda xizmatlar taqchilligi) — xalq iste'mol mollari va xizmatlarning aholi talab-ehtiyojlarini qondirish uchun yetishmasligi, ularni yetarli darajada ishlab chiqarmaslik, shuningdek, sifatsiz va kam turda bo'lishi. Defitsit tovarlarning vaqtincha emas, balki muhim ravishda, surunkali yetishmay qolishi (yana qarang: *Tovarlar taqchilligi*).

Deflatsiya (lot. *deg'latio* — puflamoq) — inflatsiya davrida chiqarilgan muomaladagi ortiqcha qog'oz pulni kamaytirish, davlat tomonidan muomaladagi pul miqdorini kamaytirishga qaratilgan moliya va pul-kredit tadbirlari: soliqlarni oshirish, qimmatbaho qog'ozlar sotish, tovar narxlari darajasini pasaytirish, tashqi savdoni jonlantirish, banklar hisob stavkasini oshirish, omonatlar o'sishini rag'batlantirish va boshqalar qo'llaniladi. Statistik jihatdan deflatsiya muomaladagi pul massasi umumiy hajmining yalpi mahsulot, tovar muomalasi va pulli xizmatlar qiymatlari yig'indisiga nisbati bilan ifodalanadi.

Diversifikatsiya (lot. *diversig'icatio* — o'zgarish, xilma-xil taraqqiyot) — korxonalar (birlashmalar)ning faoliyati sohalari va ishlab chiqaradigan mahsulotlari turining kengayishi, yangilanib turishi. Ilgari bir sohada ixtisoslashgan firmalarning (sanoat, qishloq xo'jaligi, transport, moliya va hokazo) boshqa ishlab chiqarish tarmoqlari, xizmat ko'rsatish sohaslariga kirib borishini, ular xo'jalik faoliyat sohalari va imkoniyatlarning kengayishini bildiradi. Diversifikatsiya natijasida turli-tuman tovarlar ishlab chiqarilgan, xizmat ko'rsatish hamda ilmiy-tadqiqot va ishlanmalar bilan band bo'lgan agrosanoat kompleksi, o'rmon-sanoat kompleksi kabi, ammo hamisha ham texnologik jihatdan o'zaro bog'lanmagan keng tarmoqli komplekslar vujudga keladi.

Divident (lot. *dividendus* — taqsimlanadigan) — aksioner jamiyat foydasining aksiya egasiga tegadigan, binobarin, uning daromadiga aylangan qismi. Har yili foyda aksionerlar o'rtasida (soliqlar to'lanib, ishlab chiqarishni rivojlantirish uchun ajrat-

malar chiqarilib, rezervlar to'ldirilgach, obligatsiyalar bo'yicha foizlar va direktorlarga beriladigan mukofot, haq to'langandan so'ng) ularning qo'lidagi aksiya miqdori (summasi) va turiga qarab taqsimlanadi. Taqsimlanadigan hissa dividend massasi deyiladi. Divident stavkasi esa aksiyalar nominal qiymatiga ko'ra foizlarda ifodalangan daromad. Divident miqdori oddiy aksiyalar bo'yicha jamiyatning o'sha yilda ko'rgan foydasiga bog'liq; imtiyozli aksiyalarning dividend miqdori aksiyalarning nominal qiymatiga qat'iy foiz stavkasi miqdorida oldindan belgilanadi. Eng yuqori dividend olinganda ba'zan ularning bir qismi qo'shimcha chiqarilgan bepul aksiyalar tarzida aksionerlarga to'lanadi. Dividentning eng ko'p qismini aksiyalarning asosiy hissasini to'plagan shaxslar va korporatsiyalar oladi.

Diskaunt — tovarlar narxi va muomala xarajatlarini kamaytirish yo'nalishida faoliyat ko'rsatadigan chakana savdo korxonasi. Buning uchun do'konlarni oddiy uskunalar bilan jihozlash, cheklangan tovar turlarini sotishga chiqarish, tovar zaxiralarini ko'p to'plamaslikka rioya qilinadi.

Diskont (ingl. *discount*, ital. *sconto* — hisoblamoq) — 1) banklar tomonidan vekselni muddatidan ilgari qaytarib sotib olish (veksel hisobi); 2) vekselni qayta sotib olgani uchun bank undiradigan foiz; 3) tovar narxi (mas., sifati standartga to'g'ri kelmaganda), birja va valuta bitimlarida valuta narxidan chegirma.

Dotatsiya (lot. *dotatio* — hadya, ehson) — davlat yoki mahalliy budjetdan qaytarib bermaslik sharti bilan mablag' ajratish; iqtisodiyotga budjet orqali ta'sir etish vositalaridan biri. Faoliyati umumdavlat ahamiyatiga molik, lekin o'z daromadi bilan xarajatlarini qoplay olmaydigan korxonalar va tashkilotlarga davlat dotatsiya bilan madad beradi. Dotatsiya umumiy va maqsadli bo'ladi. Umumiy dotatsiya ajratilganda, mablag' mahalliy budjetlarga beriladi, uni ishlatish mahalliy hokimiyat ixtiyorida va unga markaz aralashmaydi. Maqsadli dotatsiya berilganda uni mo'ljallangan maqsad uchun sarflash majburiy va buni davlat nazorat qiladi.

Divizional mahsulot tarkibi — u yoki bu mahsulot bilan to'liq shug'ullanuvchi boshqaruv bo'limlarini yaratish. Bu kabi mahsulotni ishlab chiqarish va sotish uchun huquqning bir rahbarga berilishi.

Firma — bu iqtisodiy va yuridik erkinlikka ega xo'jalik yurituvchi subyekt. Firma to'liq xo'jalik hisobida ishlaydi va o'zining nomiga ega. Firma faoliyati barcha turdagi mulkka egalik shakllari, ya'ni xususiy, shirkat, davlat, jamoat tashkilotlari, milliy va xorijiy yuridik shaxslar mulki asosida amalga oshiriladi.

Garov, zakolat — pul qarz olganda qarz oluvchi uni qaytarib berishi kafolatiga qo'yilgan mulk. Qarz to'lanmasa, mulk qarz beruvchi ixtiyoriga o'tadi.

Giperinflatsiya — haddan tashqari inflatsiya, narxining shiddat bilan o'sishi, pul qadrining g'oyat tez pasayishi. Giperinflatsiyaning yana bir muhim belgisi — korxonalar, tashkilotlar va aholi nima qilib bo'lsa ham tovar sotib olish mumkin bo'lgan, qadri yuqori pul-valuta yig'a boshlaydi. Giperinflatsiya sharoitida narx-navoni mutlaqo tartibga solib bo'lmaydi, barter avj oladi, pul o'z vazifasini bajarmay qo'yadi. Giperinflatsiya iqtisodiy halokat demakdir. Uning oldini olish uchun shoshilinch holda inflatsiyaga qarshi choralar ko'riladi.

Grant — ilmiy-tadqiqot, tajriba-konstruktorlik ishlarini o'tkazishda davlat tomonidan moliyalashtiriladigan buyurtma.

Huquqqa vakil bo'lish — biror masalani hal qilish bo'yicha boshqaruv huquqini quyi saviyalarga berish.

Iyerarxik tarkib — bu tashkiliy tarkib bo'lib, ko'p saviyali boshqaruv bilan tavsiflanadi va unga ko'p bo'lmagan hajmda har bir saviyadagi boshqaruvdir.

Iste'molchiga mo'ljallangan divizional tarkib — u bir necha bo'limlardan tarkib topgan bo'lib, ularning har biri ma'lum toifadagi iste'molchi uchun ishlaydi.

Korporatsiya — bir necha korxonalar, firmalar birlashuvi. Yuridik yoki jismoniy shaxslarni birgalikda faoliyat ko'rsatishi uchun birlashuvi. Korporatsiya bu katta va ulkan firmalardir. Hozirgi vaqtda ular bozor iqtisodiyoti taraqqiy topgan davlatlar ishlab chiqarishining barcha sohalarida ustuvor holatni egallaydi. Menejment yoki boshqaruv faoliyati bozor iqtisodiyoti sharoitida firma va korporatsiyalarda amalga oshiriladi.

Konglomerat tarkibi — unda firmaning bo'limlari turli belgilar bilan tuzilgan masalan, bittasida vazifaviy tarkib ishlatilsa, boshqasida hudud belgisi bo'yicha divizionial tarkib, uchinchisida esa matrikli tarkib ishlatiladi.

Loyihaviy — vazifaviy bo'linmalar ichidagi aniq masalalarni yechish uchun bunyod etiladigan vaqtinchalik tashkilot. Uning a'zolari — murakkab loyihani amalga oshirish uchun to'plangan yuqori malakali turli sohalarga mansub mutaxassislardir.

Matritsali tarkib — bu matritsa (reshetka) turidagi katakchalardan tashkil topgan tarkibdir. U o'zini ikki turdagi departamentalizatsiyasining birlashmasi deb biladi: vazifa va mahsulot bo'yicha.

Menejment — bu bozor iqtisodiyotida va ishlab chiqarishga iqtisodiy erkin bo'g'ini uchun zarur bo'lgan boshqaruv turidir va o'zini egiluvchan, tadbirkor, iqtisodiy boshqaruv tizimi deb faraz qiluvchi, o'z vaqtida qayta tashkil bo'lish, bozor talabiga ziyraklik bilan ahamiyat berish, raqobat, kurash sharoitiga va ijtimoiy taraqqiyot omillari qobiliyatga ega. Menejment boshqaruvining aniq shartlarini yangilik kirituvchi ishlab chiqarishlar ish loyihalari va taraqqiyot strategiyasini har tomonlama tahlil qilishni talab qiladi.

Menejmentning tashkiliy tarkibi — firmaning maqsadga erishishi uchun zaruriy vazifalarni ta'min etuvchi boshqaruv idoralarini birlashmasi oralig'ida hukm suruvchi tizim.

Mexanik tarkib — an'anaviy byurokratik tashkilot shakli, u organik yoki ko'nikish tarkiblarining qarama-qarshisi.

Mintaqaviy divizional tarkib — hududiy belgi bo'yicha qurilgan tarkib.

Muvofiqlashtirish vazifalari — firmaning maqsadiga binoan ko'p sonli reja bajaruvchilarni o'zaro kelishtirilgan harakatga keltirish.

Muntazam tarkib — xizmatchilar yoki bo'limlarni bir rahbarga to'g'ridan-to'g'ri, bevosita bo'ysunishi va boshqaruvning barcha vazifalari bir qo'lda to'planishi.

Muntazam shtabli tarkib — bu shunday tarkibki, unda firma rahbarida maxsus ekspert xodimlariga muhtojlik seziladi. Bular rahbar qoshidagi maslahatchilar, referentlar, yuridik xizmatchilar, marketing bo'yicha izlanuvchi mutaxassislar, mehnatni himoya qilish xizmatlari, erkin nazorat idoralari bo'lishi mumkin.

Nazorat vazifasi — rahbariyat rejasining bajarilishi, masalalar yechimining haqiqiy holati haqida axborot olish jarayonidir.

Nomarkazlashgan tashkilot — tashkiliy tarkib, uning doirasida qaror qabul qilish huquqi quyi boshqaruv tarkiblariga berilishi mumkin.

Organik tarkib — bu oddiy, egiluvchan tarkib bo'lib, axborot tarmog'iga ega, kamroq shakllangandir. Organik tarkiblarda boshqaruv nomarkazlashgan bo'ladi.

Rejalashtirish vazifalari — firmaning menejerlik korpusi ishi, u firma maqsadlarini belgilash va ularga erishish yo'l hamda vositalarini aniqlash bilan bog'liqdir.

Strategiya — maqsadlarga erishish yo'lidagi umumiy tomonlama tuzilgan reja.

Tashkilot vazifasi — firmaning mo'tadil ishlashini ta'minlashga yo'naltirilgan boshqaruv xodimlari faoliyat turidir.

Tamoyillar (prinsiplar) — xulq qoidasi, me'yori, ulardan har qanday faoliyat turida foydalaniladi, shu jumladan, boshqaruvda ham.

Tadbirkorlik faoliyati — bu qandaydir moddiy boylikka to'liq yoki qisman egalik qiladigan va uni o'z biznesi uchun ishlatiladigan chaqqon hamda tashabbuskor shaxsning ma'naviy faoliyatidir.

Tarkib tuzilish — bir butun sifatida tavsiflovchi, elementlar birlashmasi orasidagi aloqalar va munosabatlardir.

Vazifaviy tarkib — bu boshqaruvni elementlariga (bo'limlarga) bo'linish natijasi bo'lib, ularni har biri boshqaruvda aniq vazifaga egaligi, ya'ni ma'lum vazifani bajarishi.

Venchur korxonalar — kichik biznesni bir turi, ilmiy-muhandislik ishlari, yangi texnika, texnologiya, tovar namunalarini yaratish, ishlab chiqarishni boshqarish, tijorat ishlarini tashkil etish usullarini ishlab chiqarish va amaliyotga joriy etish, yirik firmalar va davlat ijara kontrakti buyurtmalarini bajarish. Ular tarkibida tijoratda vositachi bo'lgan korxonalar ham bo'ladi. Venchur korxonalar texnikaning yangi yo'nalishlarida ish ko'rib, fan-texnika taraqqiyotiga hissa qo'shadi.

Venchur moliyalashtirish — vositachi korxonalar va tashkilotlar yordamida moliyaviy mablag' topib ishlatish. Vositachi firmalar mablag'ga muhtoj korxonalarga puldor sherik yoki qarz olish manbayini topib beradi. Venchur moliyalashtirish yuz berganda vositachi o'z xizmati uchun haq oladi. MDHda ham har xil vositachi firmalar tashkil topmoqda.

Venchur tarkibi — bu loyiha tarkibini zamonaviy o'zgartirilgan turi bo'lib, „tavakkalchilik biznesi“ bilan bog'liqdir. Belgilangan qoidaga binoan biznesdagi tavakkalchilik yangiliklari, ya'ni butkul yangi texnologiyalar, tovarlar, xizmatlarni yaratish bilan bog'liq.

Vositachilar (dallollar) — yuk tashish, saqlash, sug'urta, tovarlar sotish, ularni xarid etish, qarz topib berish, shuningdek, ishsizlarni ish bilan ta'minlash kabi sohalarda muomala ishlarini amalga oshiradigan alohida shaxslar hamda muassasalar. O'z hisobidan ish ko'radigan, ishlab chiqarish—iste'mol zanjirida

mustaqil bo'g'in hisoblangan savdogarlardan farq qilib, vositachilar kafolatchi hisobida ish ko'radilar va buning evaziga ulardan mukofot oladilar. Vositachilar vaqtincha ishsizlarni ijtimoiy foydali mehnatga jalb etishda ham muhim ahamiyatga ega.

Xulqiy (bixeyvioristik) fani maktabi — markazida inson omili bo'lgan maqsadli yondashuv, u o'z ichiga ish jarayonidagi odamlar orasidagi munosabatlarni ham oladi.

Yassi muntazam tarkib — uncha katta bo'lmagan (2—3 ta) saviyaga ega tarkib va bir rahbarga bo'ysunuvchi ko'p sonli xizmatchilar.

Yapon sifat to'garaklari — ish brigada shaklida bo'lib, unda hamma mahsulot chiqarishdagina emas, balki uning sifati yuqori iste'mol xususiyatiga ham bo'ysundirilgan. Guruhlarda tez-tez jamoa bo'lib, ishning yaxshi bajarilishi xususida munozaralar olib boriladi, barcha a'zolarining ixtirochilik tashabbuslari rag'batlantiradi. Bu kabi maslahatlashuvlar faqat ish vaqtida emas, balki dam olish vaqtlarida ham o'tkaziladi, bu esa ular orasida do'stlik munosabatlarini mustahkamlaydi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

I.Karimov. O'zbekiston iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish yo'lida. T., „O'zbekiston“, 1995.

I.Karimov. Biz kelajagimizni o'z qo'limiz bilan quramiz. T., „O'zbekiston“, 1997.

I.Karimov. O'zbekiston XXI asr bo'sag'asida: xavfsizlikka tahdid, barqarorlik shartlari va taraqqiyot kafolatlari. T., „O'zbekiston“, 1998.

A.Nasriddinov. Biznes strategiyasi. T., 1996.

Б.Глухов. Ситуационный анализ и др. М., 1999.

А.Перегудов, М.Саидов. Менежмент и экономика высшего образования. Т., 2001.

Г. Асонов, Л. Бурликова. Оргструктура управления в условиях рынка. Киев, Упр. НИНТП, 1999.

И.Н. Герчикова. Менежмент. М., „Банки и Биржа“, 1998.

К. Баумен. Основы стратегического менеджмента. Под. ред. Л. Зайцева. М., „Банки и Биржа“, „ЮНИТИ“, 1997.

М. Рисунов и др. Менежмент и самоменежмент в системе рыночных отношений. М., „Инфра-М“, 1995.

М. Мескон. Основы менеджмента. М., „Дело“, 1995.

О.Abdullayev va boshqalar. Менежмент va biznes asoslari. Т., „Mehnat“, 1997.

S.G'ulomov. Менежмент. Т., 1998.

S.G'ulomov. Tadbirkorlik va kichik biznes. Т., 1998.

S.G'ulomov va boshq. Mustaqil O'zbekiston. Т., „Mehnat“, 2001.

У. Бреддил. Менежмент в организации. М., „Инфра“, 1997.

Ф. Котлер. Основы маркетинга. Пер.с. англ. М., „Прогресс“, 1990.

Sh.Zayniddinov. Biznes strategiyasi. Т., 1996.

R.Maklen. Amerika iqtisodi asoslari. Т., 1996.

„Iqtisodiyot va ta'lim“ jurnali, 2002—2003-yillar.

„O'zbekiston iqtisodiy axborotnomasi“, 2002—2003-yillar.

MUNDARIJA

Kirish	3
--------------	---

1-bob. MENEJERNING ISHI

1.1. Bozor iqtisodiyotiga o'tish va uning korxonaga uchun ahamiyati	5
1.2. Menejmentning vazifalari	8
1.2.1. Tashkilotning tarkibiy qismlari	9
1.2.2. Menejment jarayoni	11
1.3. Amaliyot	12
1.3.1. Menejer har kuni nima bilan mashg'ul bo'ladi?	12
1.3.2. Bozorga o'tishning dastlabki bosqichida menejerlar ishni nimadan boshlashlari kerak?	13

2-bob. STRATEGIYA

2.1. Erkin bozor iqtisodiyoti sharoitida faoliyat ko'rsatayotgan korxonaga uchun strategiya belgilash (tanlash)ning ahamiyati ..	20
2.2. Strategiyani aniqlashning zaruriyati	21
2.3. Strategiya nima?	24
2.4. Strategik rejalashtirish jarayoni	29
2.5. Strategiya turlari	32

3-bob. MARKETING

3.1. Marketing nima degani?	37
3.2. Marketing elementlari	41
3.3. Marketingni rejalashtirish	51

4-bob. TASHKILY STRUKTURANI YARATISH

4.1. Tashkilot turlari	57
4.2. Tashkilotning asosiy shakllari	60
4.3. Hamkasblar, rahbarlar va bo'ysinuvchilar o'rtasidagi munosabatlar	66
4.4. Funktsiyalarni rejalashtirish	69

5-bob. BOSHQARUV USLUBINING SHAKLLANISHI

5.1. Boshqaruv uslubining shakllanishi tushunchasi va xususiyati	74
5.2. Boshqaruv uslubining turkumlanishi	76
5.3. Boshqaruvning byurokratik uslubi	81
5.4. Bozor munosabatlari sharoitida boshqaruv uslubining shakllanishi	83

6-bob. XODIMLAR BOSHQARUVI

6.1. Boshqaruv tizimidagi kadrlar va ularning turkumlanishi	86
6.2. Boshqaruv kadrlarining ishbilarmonligini baholash	87
6.3. Kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va tayyorlash	90
6.4. Kadrlar bilan ishlashni takomillashtirish	93

7-bob. TASHKILIY MADANIYAT

7.1. Tashkiliy madaniyat tushunchasi, mohiyati va vazifalari	95
7.2. Tashkiliy madaniyat turlari	96
7.3. Tashkiliy madaniyat ma'nosi	103
7.4. Tashkiliy madaniyat qanday saqlanadi va qanday o'zgaradi	109
7.4.1. Korporativ madaniyatning xizmatchi va u bajaranayotgan ishga ta'siri	112
7.4.2. Tashkiliy madaniyatni baynalmilallashtirish	114
7.4.3. Tashkiliy madaniyatning o'zgarishi	116
Ilovalar	120
Ayrim iqtisodiy atamalar izohi	124
Foydalanilgan adabiyotlar	139

HAMID TURSUNOVICH AHMADXO'JAYEV,
KOZIM MIRMUHSINOVICH MIRDADAYEV,
OLIMJON SOBIROVICH QOZOQOV

**MENEJMENT VA
STRATEGIYANI BOSHQARISH**

Kasb-hunar kollejlari uchun o'quv qo'llanma

Toshkent — „ILM ZIYO“ nashriyot uyi — 2004

Muharrir *N. Usmonova*
Rassom *Sh. Xo'jayev*
Texnik muharrir *F. Samatov*
Musahhiha *L. Sharipova*

2004-yil 20-iyulda chop etishga ruxsat berildi. Bichimi 60x84^{1/16},
„Tayms“ harfida terilib, ofset usulida chop etildi. Bosma tabog‘i 9,0.
Nashr tabog‘i 9,0. 2000 nusxa. Buyurtma №328.
Bahosi shartnoma asosida.

„ILM ZIYO“ nashriyot uyi, 700129, Toshkent,
Navoiy ko‘chasi, 30- uy. Shartnoma № 08—2004.

O‘zbekiston Matbuot va axborot agentligining Toshkent kitob-jurnal
fabrikasida chop etildi. Toshkent, Yunusobod dahasi,
Murodov ko‘chasi, 1-uy. 2004.

A 97

Ahmatxo'jayev H.T va boshq.
Menjment va strategiyani boshqarish. Kasb-hunar
kollejlari uchun o'quv qo'llanma. — T., „Ilm Ziyo“,
2004.—144 b.

BBK 65.290—2 ya 722

