

16-МАВЗУ. МЕНЕЖМЕНТ МАДАНИЯТИ ВА УСЛУБИ

Маърузачи: Ғ.Дусмуратов

Режа:

1. Менежмент ва унинг маданияти.
2. Менежмент маданиятининг асосий элементлари.
3. Бошқарув ходимларининг маданияти.
4. Бошқарув услуги тушунчаси ва хусусиятлари ва туркумлиниши.
5. Бозор муносабатларига ўтиш шароитда бошқарув услубининг шаклланиши.
6. Обрў-эътибор, унинг бошқариш фаолиятидаги роли.

Асосий адабиётлар

1. А.С.Султонов, У.П.Умурзоқов. Ж.Рашидов «Сув хўжалиги иқтисоди ва менежмент». Ўқув қўлланма. Тошкент. 2009.
2. А.С.Султонов, З.Я.Худойбергандов, С.А.Қўчқорова «Сув хўжалиги иқтисодиёти». Ўқув қўлланма. Тошкент 2007.
3. У.П.Умурзоқов. И.Л.Абдурахимов. «Сув хўжалиги менежменти» Тошкент. 2008.
4. С.С.Исмаилова, У.Р.Сангирова «Практический менежмент» Ташкент. 2008.
5. С.С.Исмаилова, У.Р.Сангирова «Амалий менежмент» Тошкент. 2008.
6. Х.Тошматов, Т.Кушаев, С.Исмаилова «Сув хўжалигида инновация менежменти» Тошкент. 2011.

1. Менежмент ва унинг маданияти

«Маданият» тушунчаси ривожланиш даражасининг умумлаштирувчи кўрсаткичи бўлиб, бир қанча маънони билдиради. Жумладан, жамият маданияти, айрим шахс маданияти, ва ниҳоят, инсон фаолиятининг айрим тури маданияти ҳақида сўз юритиш мумкин.

Маданият инсоннинг ҳам маданий ишлаб чиқариш, ҳам маънавий ҳаёт соҳасида ривожланиши жараёнидаги ютуқларини қамраб олади. У инсоният билимлари, унинг меҳнати моҳиятидан иборат бўлиб, кишиларнинг аввалги авлодлари томонидан яратилган.

Инсоният маданияти ривожланувчи, ўзгарувчан, чунки ҳозирги авлод, аввалги авлодлар маданий қадриятларидан ижодий фойдаланиш асосидагина янада ривожланиши мумкин.

Инсон ҳаёти фаолиятининг муҳим таркибий қисми бутун инсоният томонидан жамланган маданий бойликка эга бўлиши, шу жумладан менежмент маданиятини эгаллашдир.

1

- Менежмент маданияти жуда муҳимдир. Инсоният ўз ривожланиш жараёнида жуда катта менежмент тажрибасини жамлаган.

2

- Бозор шароитида бу тажриба менежмент самарадорлигини оширишга хизмат қилиши керак. Менежментнинг вужудга келиши ва ривожланиши, аввало менежмент маданияти даражаси юксалиши билан боғлиқдир.

3

- Чунки, бошқариш йўллари, усуллари, восита ва услубларига танқидий баҳо бериш йўли билан, уларнинг энг яхшилари жаҳон тажрибасида қўланиши учун ажратиб олинган.

Менежмент маданияти инсон маданиятининг таркибий қисми бўлиши билан бирга қатор ўзига хос хусусиятларга ҳам эга. Маданиятга эга бўлиш раҳбар учун фақат зарур эмас, шартдир. *Чунки ташкилотнинг ҳар бир бўлинмаси самарали ишлаши учун унинг ходимлари юксак маданиятга эга бўлишлари керак.*

Менежмент маданияти даражаси ходимлар, айниқса, раҳбарлар маданиятини, менежмент жараёни маданияти, бошқариш техникаси, меҳнат шароитини акс эттирувчи кўрсаткичлар бўйича баҳоланади. Менежмент маданияти элементларининг турли-туманлиги менежмент жараёнида турли-туман меъёрларга, жумладан, *ахлоқий, ҳуқуқий, иқтисодий, ташкилий, техникавий, эстетик* меъёрларга риоя қилиш заруриятини келтириб чиқаради.

1

- Менежментда ҳуқуқий меъёрлар давлатнинг ҳуқуқий ва ташкилий-ҳуқуқий меъёрий ҳужжатларида акс этади.

2

- Унинг жумласига *«Корхоналар тўғрисида»*ги, *«Тадбиркорлик тўғрисида»*ги, *«Мулкчилик тўғрисида»*ги қонунлар киради.

3

- Лекин қонунлар ҳар бир корxonанинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга ололмайди.

4

- Шу сабабли, ҳар бир корхона, қонунга асосланган ҳолда, корхонада ишлаб чиқаришнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олувчи меъёрий қоидалар ўрнатилади.

2. Менежмент маданиятининг асосий элементлари

Менежмент
маданияти
таркибига

бошқариш ходимлари маданияти,

бошқариш жараёнлари
маданияти,

меҳнат шароити маданияти

ва ҳужжатлари маданияти киреди

Менежмент маданиятининг барча элементлари ўзаро боғлиқ ва ўзаро таъсир этувчидир. Шу билан бирга улар орасида бошқариш ходимлари маданияти етакчи аҳамиятга эга. Раҳбар бошқарув жараёни маданиятининг юқори даражасига эришиш ва ўз меҳнатини ташкил этишни такомиллаштириб бориши керак.

Бошқариш ходимлари маданияти кўп омилларга боғлиқ, умумий маданият даражаси, ишбилармонлик сифатлари, менежмент илмини чуқур ва ҳар томонлама билиш ва уни ўз фаолияти жараёнида қўллай олиш билан тавсифланади.

Ҳар бир корхона ва ташкилот раҳбари ўз вазифасини бажариш жараёнида жамоанинг бошқа аъзолари билан муносабатда бўлар экан ишбилармон кишилар ўртасида мавжуд ахлоқий қоидаларга бўйсунди.

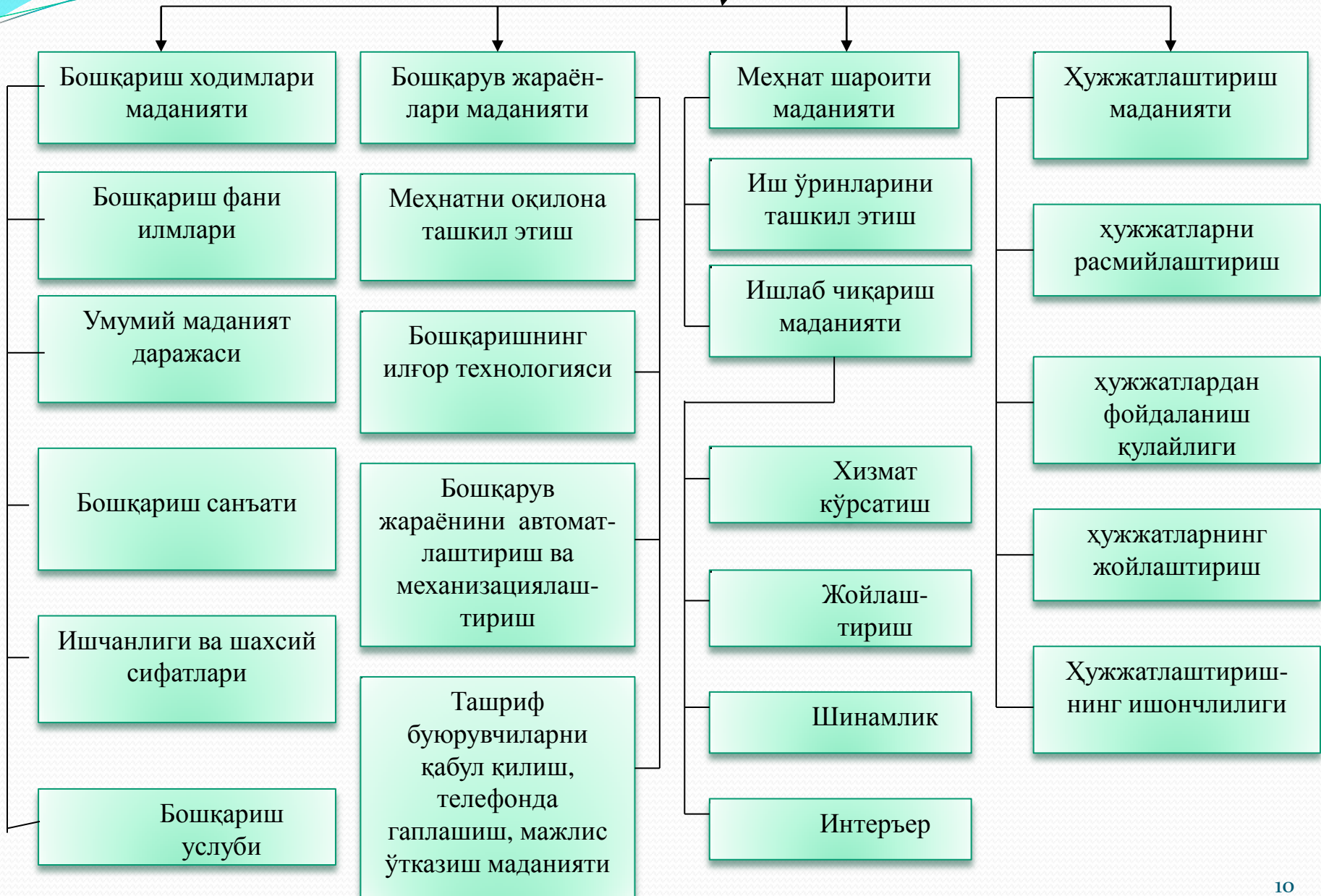
Ҳар бир жамоада хайрихоҳлик, инсонга ҳурмат муҳити мавжуд бўлиши керак. Менежмент маданияти *мансабпарастлик, шавқатсизлик, қўполликка* зиддир.

Менежмент тизимида, шунингдек, давлат томонидан белгиланган меъёрларига риоя қилмаслик, ваъдабозлик, фаолиятга нотўғри баҳо бериш ва бошқа хусусиятларга йўл қўйиб бўлмайди.

Бошқариш ходимлари маданиятини таъминлашнинг *асосий йўллари* - менежмент илмини чуқур эгаллаш, умумий маданий даражаси ва малакасини мунтазам ошириб бориш, ўз фаолияти натижаларини таҳлил этиш ва тушуниш, ижобий шахсий сифатларни ривожлантиришдан иборат.

Менежмент маданиятининг элементлари

Менежмент маданияти



Бошқариш жараёни маданияти шунингдек, *менежмент меҳнатини* (менежмент меҳнатини мақбул тақсимлаш, кооперация қилиш ва чегаралаш, ишчилар сонини меъёрлаш, кадрларни тўғри жойлаштириш ва улардан фойдаланиш) ва *ишловчи иш жойини* (иш жойи ва бинонинг қулайлиги, уларнинг санитария-тозаллик талабларига жавоб бериши), *мақбуллаштириш, мажлисларни, суҳбатларни, таширифчиларни қабул қилиш, учрашув, ходимлар хатлари билан танишишни тўғри ташиқил этиш ва расмийлаштиришни* ҳам қамраб олади.

Бошқариш жараёнида турли-туман техника - оддий калькулятордан тортиб мураккаб ЭХМларгача қўлланилади. *Раҳбарлар бу техника имкониятлари ва мақбул фойдаланиш соҳаларини билишлари лозим бўлиб, бу менежмент маданияти даражасини билдиради.*

Менежмент маданиятининг ажралмас элементи - *ҳужжатлар юритиш маданиятидир.* Ҳужжатларнинг бошқариш жараёнидаги аҳамияти жуда катта, чунки бошқаришнинг бирор-бир вазифасини ҳужжатлар асосида етказилиб берилувчи ахборотсиз амалга ошириб бўлмайди.

Ҳужжатлардаги ахборот корхона ташқи ва ички фаолиятининг барча томонини қамраб олади. Бошқариш жараёнининг барча операциялари амалда ҳужжатлардан бошланиб, ҳужжатлар билан тугайди.

3. Бошқарув ходимларининг маданияти

Техника тараққиёти, ишлаб чиқаришнинг доимий ўсиб бориши, технология жараёнларини механизациялашуви ва автоматлаштирилиши, ихтисослашиш ва кооперациянинг ривожланиши бошқарув ходимларнинг ролини кескин оширмоқда ва ишлаб чиқаришда раҳбарларнинг функцияларини янада мураккаблаштирмоқда.

Демак, раҳбар ишлаб чиқариш техникаси, технологияси ва иқтисодини яхши билиши, ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга кўмаклаша олиши лозим.

Лекин, ҳозирги кунда раҳбар учун юқорида қайд этилганларни билиши кифоя қилмайди, аксинча, у яна одамларни бошқариш «технологиясини» ҳам мукамал эгаллаган бўлиши, шу билан бирга ҳар хил техникавий, иқтисодий, ижтимоий, ҳуқуқий ва бошқа кўпгина масалаларни ҳал эта олиши лозим.

Шундай қилиб, раҳбар ишлаб чиқариш жараёнларини ва одамларни бошқариш бўйича меҳнат тақсимотининг мавжудлиги туфайли фақат белгиланган режалар ва ишлаб чиқариш дастурларининг бажарилишини таъминлаб қолмасдан, бундан ташқари ижтимоий вазифани ҳам бажаради.

Раҳбарнинг ижтимоий вазифаси, аввало, уюшган ва ишга қобилиятли меҳнат жамоасини вужудга келтиришдан иборат.

Қарор топган жамоада раҳбарнинг ижтимоий вазифаси шундан иборатки, у муайян ижтимоий гуруҳ аъзолари ўртасидаги ўзаро муносабатларни мувофиқлаштирувчи бўлиб майдонга чиқади, *соғлом руҳий муҳитни вужудга келтиради*, хулқ-атворда ўрناق бўлади, гуруҳнинг ўзига хос рамзини ифодалайди, маъсулият ва новаторлик намунасини кўрсатади.

Иқтисодий ислоҳотлар корхона раҳбарларига хўжалик сиёсатини амалга оширишда катта мустақиллик берди.

Бу ҳол раҳбарларга қўйиладиган талабларни, шу жумладан юксак меҳнат унумдорлигига эришиш мақсадида бошқаришнинг ижтимоий-психологик омилларидан фойдаланиш соҳасида қўйиладиган талабларни ҳам оширди.

4. Бошқарув услуби тушунчаси ва хусусиятлари ва туркумланиши

1

- Ишлаб чиқаришда бошқарув услуби раҳбар ва мутахассислар фаолиятини катта ва сермашаққат томонларини акс эттиради.

2

- *Бошқарув услуби* – бу раҳбарнинг ўзига хос бошқариш фазилатидир. Ҳар бир раҳбарнинг ўзига хос бошқариш услуби мавжуд.

3

- Янги жамоага келган ҳар қандай раҳбар олдинги раҳбарнинг ўрнини тез боса олмаслиги мумкин.

4

- Шу боис у биринчи навбатда жамоага мослашиши, мавжуд услубларни ўзлаштириши ва бутун жамоага ўрганиб олиши керак.

5

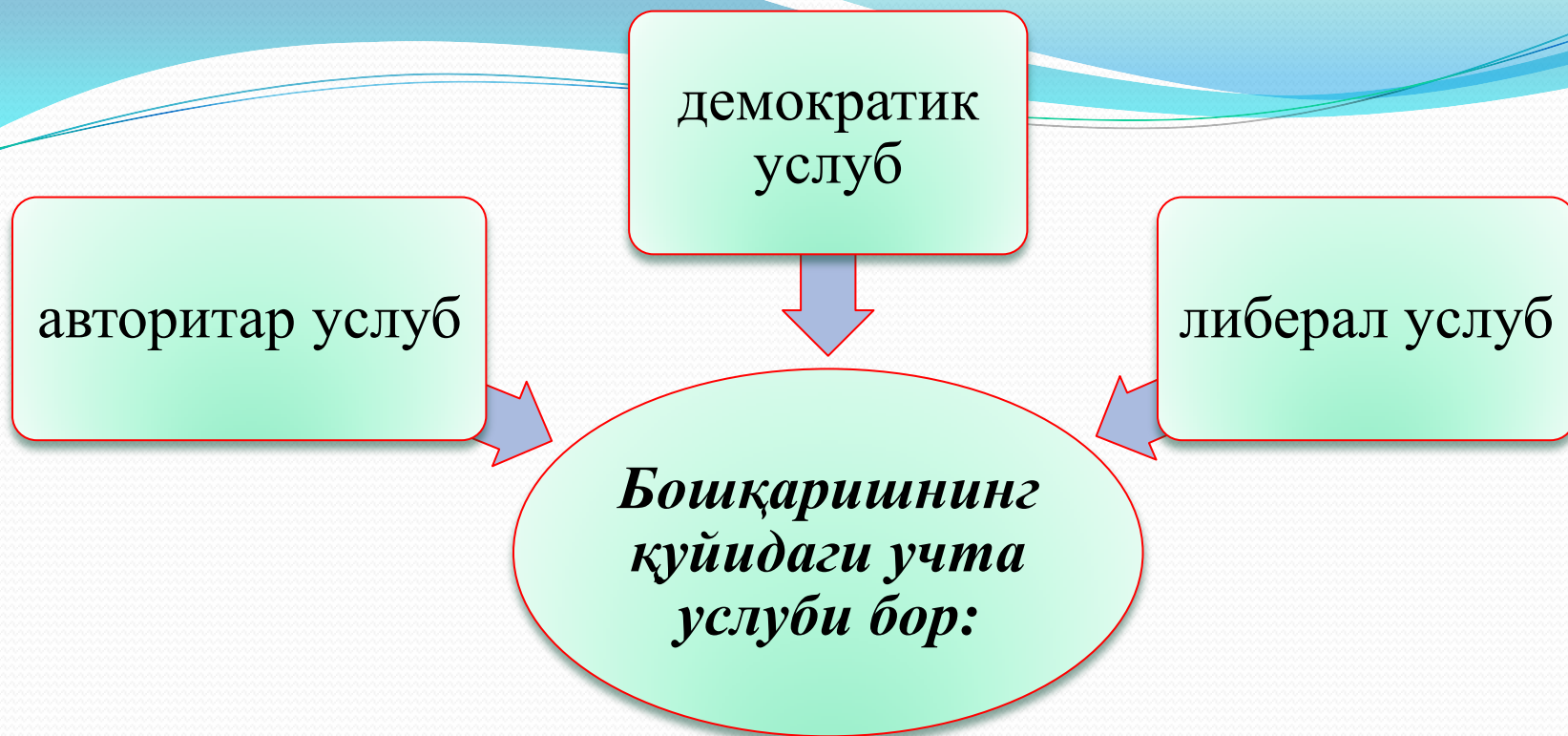
- Ўз навбатида раҳбарнинг ишлаш услуби, албатта бутун меҳнат жамоаси услубига таъсир кўрсатади.

*Раҳбар шахсий намуна кўрсатмаса
обру топа олмайди.*

Бошқариш санъатини билмаган
раҳбар, қабул қилинган қарорлар
самарасини таъминлай олмайди.

Раҳбарнинг бошқарув услуби
ишлаб чиқаришни бошқариш функцияси
орқали корхона фаолиятининг пировард
натижасига таъсир кўрсатади.

Буларни барчаси корхонани
бошқаришнинг ягона механизми бўлиб
ҳисобланади.



Авторитар услуб - бу яқка ҳокимлик асосида бошқаришидир, яъни ҳукмронликни ушлаб турувчи ва амалга оширувчи биргина одам бўлади. Бундай раҳбарлар бошқариш гуруҳининг диққат марказида ва фаолиятида туради. Барча ҳукмронлик унинг қўлида бўлиши керак. У қўл остидагиларни ўта пассив, агар қўл остидагиларнинг фикрини эшитишга тўғри келса, у буни ўз обрўйига путур етказаяпти деб тушунади.

**Авторитар
услугдаги
раҳбарларга
қуйидаги
хислатлар
хусусиятли-
дир:**

- якка ҳокимлик билан қарор қабул қилади;
- маъмуриятчи, қўл остидаги ходимларнинг ишига доим аралашиб туради;
- барча катта-кичик муаммоларни қўл остидагилар билан маслаҳатлашмасдан, гоҳида тазъийқ ўтказиш йўли билан якка ўзи ҳал қилади;
- ўз қўл остидаги ходимларнинг фаолияти учун ҳамма жавобгарликни ўз зиммасига олади, бутун ахборотни ўзи орқали ўтказишга ҳаракат қилади;
- жамoa аъзоларининг бевосита фикр алмашувини чеклаб қўяди, ўзининг ҳатти- ҳаракатини танқид қилинишига чидаб тура олмайди, лекин ўз қўл остидаги кишиларнинг ҳатти - ҳаракатларини ва хулқ - атворини кескин танқид қилади;
- талабчан, кам гап, унинг ходимлар билан муносабати бошлиқларга хос оҳангда бўлади;
- ходимларнинг қарашлари мулоҳазалари, ўз фикрларини билдиришларини ёқтирмайди;
- қўл остидагилар билан совуқ муомалада бўлади, қабулга кирувчилар учун қўшимча расмийчиликлар кўрсатади.

Демократик услуб шу билан тавсифланадики, раҳбар ўз фаолиятида гуруҳ аъзоларига таяниб фаолият юритади. Демократия халқ ҳукмронлигини одамлар манфаатини акс эттиради. Бундай раҳбарлар жамоа аъзолари ўртасидаги бевосита фикр алмашишни маъқуллайди, уларнинг фикрига қулоқ солади, улар билан доимо маслаҳатлашиб иш олиб боради. Раҳбарнинг ана шундай усули ходимларнинг шахсий ташаббусини, ижодий фаоллигини оширади, жамоада дўстона вазиятни вужудга келтиради. Бундан ташқари, раҳбар ўзининг тарбиявий функциясини ҳам тўла - тўқис амалга оширади. Демократик услубда «раҳбар», «бўйсунувчи» ўртасидаги муносабат ўзаро ҳурмат ва ишонч асосида амалга ошади. Раҳбар жамоа фикри билан ҳисоблашиш асосида фаолият юритади.

**Демократик
услубдаги
раҳбарлар-
нинг
қуйидаги
белгилари
бор:**

- муаммоларни жамоа билан биргаликда ҳал этади;
- қабул қилинган қарорларни ва топшириқларни иш бажарувчиларга яхшилаб тушунтиришга ҳаракат қилади ва зарур бўлганда кўрсатмалар беради;
- қўл остидагиларнинг ташаббусини қабул қилади ва қўллаб-қувватлайди;
- қарор қабул қилишдан аввал, уни жамоа орасида кенг доирада муҳокама қилади;
- қўл остидагиларга ташкилотдаги ишлар аҳволи ҳақида мунтазам равишда ахборот бериб боради, қийинчиликлар ва муваффақиятларни очикдан - очик гапириб беради;
- ўзи томонига айтилган танқидга тўғри ёндашади, хизматчилар билан бўладиган муомалада ўзининг устунлигини сездирмайди;
- ўзи қабул қилган қарорлар учун жавобгарликдан қочмайди;
- қўл остидагилар хатоси учун зарур ҳоллардагина жазо белгилайди, ижобий томонларини мақтайди;
- ўз кўрсатмаларини аниқ ва ишонарли ифодалайди; ўта бандликни сохта бунёд этмайди, қўлидан келгунича ишлайди.

Либерал услуб шундан иборатки, бунда раҳбар ўзининг бошқариш хусусиятларини намойиш этмайди, аксинча у бундан тортинади ва корхонадаги ишларнинг амалга оширилишига аралашмайди.

Қўл остидагиларга ҳурмат билан муурожаат қилади, уларнинг фикрини сабр билан тинглайди, таклифларидан фойдали фикрларни излайди ва ҳаётга тадбиқ қилишга ҳаракат қилади.

Либерал сўзи раҳмдил, саҳий, олийжаноб деган маънони билдиради. Бундай услубдаги раҳбарлар ўзининг тортинчоқлиги учун биринчи қаторлардан қочади, ўзини кўрсатишни, ошкораликни ёқтирмайди.

Лекин бу ижобий томонлар қўл остидагиларга ёқади ва улар раҳбарнинг бу хислатларини ўзларига сингдирадilar.

***Либерал
услугдаги
раҳбарлар
қуйидаги
белгилари
билан
ажралиб
туради:***

- иш фаолияти унчалик фаол эмас;
- корхонада ҳамма ишларга аралashiшни ёқтирмайди;
- қўл остидаги барча ходимларга ҳурмат билан муурожаат қилади;
- ўзини кўрсатишни, ошкораликни ёқтирмайди; ходимларнинг фикрини сабр билан тинглайди, уларнинг таклифларидан фойдали томонларни излайди;
- бошқалар таъсирига осонликча бўйсунди ва бевақт қабул қилинган қарорлардан тез воз кечади;
- мураккаб вазиятларда иккилана туриб, бир фикрга келишлик ва изчиллик хусусияти йўқ;
- қўл остидагилар билан муносабатни бузмаслик учун жиддий ҳаракатлардан ўзини тияди;
- йўл қўйилган хато ва камчиликларга ўз вақтида маъмурий чоралар қўлламайди.

Учта бошқарув услубига баҳо бера туриб, асосан демократик услубга устуворлик берилади, чунки ҳозирги вақтда маъсулиятли вазифа бизнинг жамият ва ишлаб чиқариш муносабатларини демократлаштириш, яъни бошқарув тизимини демократлаштиришидир.

Юқорида қайд этилган услублардан ташқари бошқарувнинг бюрократик услуби ҳам мавжуд. Бу шундай услубки, унда раҳбар бошлиқ сифатида юқоридан тасдиқланган ҳужжатларга асосан бошқарувни амалга оширилишини, бу мажбуриятлар ва тавсияномалари ўз вақтида ва аниқ бажарилишини талаб қилади ва у қуйидаги белгиларда намоён бўлади:



- ўзининг ташаббуссизлиги сабабли қарорларнинг ечилиши, кўрсатма кутиши эвазига кечиктириш;
- қоғозбозликка мойиллиги, ўзини ҳимоя қилиш мақсадида ҳар бир қилинган ишни расмий ҳужжат билан тасдиқлаб қўйиши, бу эса ёзма ҳужжатларни кўпайишига, иш ҳажмини кенгайтиришига ва муқобил бошқарувни секинлаштиришига олиб келади;
- ўз қўл остидагиларни номигагина ҳимоялаш, ҳар куни уларнинг ишларига асоссиз аралашиш;
- хизматчиларнинг талабларига бепарво бўлиш.

5. Бозор муносабатларига ўтиш шароитда бошқарув услубининг шаклланиши

Ҳозирги вақтда мамлакатимиз иқтисодий тараққиётининг бирдан - бир самарали йўли - *бу бозор муносабатларидир*. Табиийки, бу янги бошқарув услубининг шаклланишига олиб келади. Маданий тараққиёт даражаси юқори бўлган давлатларнинг ва бу йўналишда биринчи қадамлар қўяётган мустақил республикамизнинг бозор иқтисодиётига ўтиш даврини таҳлил қила туриб, бошқарув услубини ташкилий- профессионал хусусиятларини аниқлаб берувчи баъзи *бир гуруҳ белгиларини ажратиб кўрсатиш мумкин*.

Биринчи гуруҳ белгилари - бу иқтисодий фикр юритишнинг янги тури бўлиб, бозор иқтисодиёти, яъни янгича иқтисодий муносабатлар эркин тадбиркорлик фаолияти вужудга келиши билан боғлиқдир. Бундай шароитда раҳбарнинг қўл остидагилар фаолиятига аралashi аввалгидан бир оз камроқ бўлади.

Иккинчи гуруҳ белгилари - бу янги услубдаги бошқарувни вужудга келиши билан тавсифланади. Бунга бошқарув меҳнати билан банд ишлабилармон билимдон раҳбарларни киритиш мумкин. Бунинг учун энг аввало ўз соҳасида ўта билимдон, маданий тараққиёт даражаси юқори бўлган ривожланган давлатларда тўпланган тажрибани ўзлаштирган, бозор иқтисодиётини барча замонавий соҳаларини, жумладан тадбиркорлик, менежмент, маркетинг, банк иши, солиқ ва бошқаларни чуқур ўрганган мутахассис бўлишни тақозо этади.

Учинчи гуруҳ белгилари - бу шерикларга нисбатан тартиблилик, маъмуриятчилик, расмийчиликнинг йўқлиги, қўл остидагилар ҳақида ғамхўрлик, маданиятлилик билан иш юритиш тавсифланади. Бунинг мазмуни шундаки, замонавий бизнесда иқтисодий алоқаларни тартиблиликни ўта зарур, ўз - ўзидан керакли бўлган сифат деб қаралади. Ҳақиқий тадбиркор раҳбар ишбилармонлик оламида фақат юқори даромад ҳақида ўйламасдан, балки ишнинг сифати ва корхонадаги ходимларни, уларнинг фаравонлиги ҳақида ҳам ўйлаш зарур.

6. Обрў-эътибор, унинг бошқариш фаолиятидаги роли

Раҳбарнинг фаолиятида белгиловчи муҳим омил, бу унинг кенг маънодаги обрўси масаласидир. *Раҳбарнинг обрўсини объектив ва субъектив омиллар белгилаб беради.*

Объектив омилларга раҳбарнинг жамоага бошчилик қилиш ваколатига эга бўлиши, ходимларга муносабатда ва ишлаб чиқариш - хўжалик масаларини ҳал қилишда давлат вакили сифатида иш кўриш, корхонадаги кўпгина масалаларни яқка бошчилик асосида ҳал қилиш ҳуқуқига эга бўлган мавқеда туриши киради.

Субъектив омиллар - раҳбарнинг обрўсини белгилайдиган ўзига хос бўлган умумижтимоий, касбий ва педагогик сифатлари бўлиб, уларга унинг ташаббускорлиги, ўзига юкланган ишни билиши, принципиаллиги, мустақил ўз фикрига эга бўлиши, инсонпарварлиги, меҳрибонлик ва ўзига нисбатан талабчан бўлиши киради. Булар раҳбарни обрў қозонишининг асосий омилидир.

Раҳбар обрусини белгилаб берувчи омиллар ва уларнинг таснифи

Раҳбар обрусини белгиловчи омиллар

Объектив омиллар

Раҳбарнинг жамоага бошчилик қилиш ваколатига эга бўлиши;

Ходимларга мунособатда ва ишлаб чиқариш – хўжалик масалаларини ҳал қилишда давлат вакили сифатида иш кўриши;

Корхонадаги кўпгина масалаларни яқка бошчилик асосида ҳал қилиш ҳуқуқига эга бўлган мавқеяда туриши.

Субъектив омиллар

Умулжамоевий сифатлар

Тартиблилик;
Инсонойлик;

Талабчанлик;
Одиллик;
Қатъиятлилик;
Мулоҳазалик;
Мардлик;

Ўзини-ўзи идора қила олишлик;
Одамларга ғамхўрлик.

Касбий сифатлар

Тадбиркорлик;

Амалий тажрибага эгалик;

Касбга доир махсус билимларга эгалик.

Педагогик сифатлар

Маслаҳат ва кўрсатмалар бера олишлик;

ҳар бир ходим кўнглига йўл топа олишлик;

Жамоани ўзига ишонтира олишлик;

Етакчилик.

**Этиборларингиз
учун раҳмат!!!**