

МЕНЕЧМЕНТ



КИТОБИ ДАРСӢ



Равшанфикр  
Олоғи Олоғи Олоғи  
www.ravshanfikr.com

ВАЗОРАТИ МАОРИФ ВА ИЛМИ ҶУМҲУРИИ ТОҶИКИСТОН  
ВАЗОРАТИ МОЛИЯИ ҶУМҲУРИИ ТОҶИКИСТОН  
ДОНИШКАДАИ МОЛИЯ ВА ИҚТИСОДИ ТОҶИКИСТОН

---



**КАФЕДРАИ МЕНЕҶМЕНТ**

# **МЕНЕҶМЕНТ**

Зери таҳрири  
доктори илмҳои иқтисодӣ Бозоров Ш.Ш.

**КИТОБИ ДАРСӢ БАРОИ ДОНИШӢӢӢНИ  
МУАССИСАӢӢИ ТАӢСИЛОТИ ОЛИИ КАСБӢ**

Душанбе  
«Ирфон»  
2015

**Бо Қарори Мушовараи  
Вазорати маориф ва илми Ҷумҳурии Тоҷикистон  
№23-25 аз 24 ноябри соли 2014 ба нашр тавсия гардидааст.**

Зери таҳрири  
*доктори илмҳои иқтисодӣ Бозоров Ш.Ш.*

Муқарризон:  
*Саидмуродов Л.Ҳ. – доктори илмҳои иқтисодӣ, профессор*  
*Ҷонмамадов Ш.Б. – доктори илмҳои иқтисодӣ, профессор*  
*Алиева Г.М. – номзади илмҳои иқтисодӣ, дотсент*

**Бозоров Ш.Ш., Назарамонова Д.М., Қосимова С.И.,  
Ҳасанова Г.Ф., Ҳомидов А.Х.**

Б-78 Менечмент (китоби дарсӣ барои донишҷӯёни муассисаҳои таҳсилоти  
олии касбӣ). – Душанбе: «Ирфон», 2015. - 464 с.

Мавод дар асоси ҷанбаҳои назариявӣ-методологӣ, методӣ ва амалӣ таҳия шуда, дар мувофиқат бо таркиби ҳатмии Стандарти давлатии маълумоти олии касбии маориф ва илми Ҷумҳурии Тоҷикистон оид ба фанни «Менечмент» барои як қатор равиҳо ва ихтисосҳо пешбинӣ шудааст. Аз китоб роҳбарон ва менечерони муассисаҳои ватанӣ, донишҷӯёни мактабҳои бизнесу менечмент, шунавандагони марказҳои таълимии аз-навтайёркунии мутахассисон ва тақмили ихтисос истифода бурда метавонанд.

## МУНДАРИЧА

|                 |    |
|-----------------|----|
| ПЕШГУФТОР ..... | 7  |
| САРСУХАН.....   | 10 |

### МАВЗҶИ 1. МУҚАДДИМАИ МЕНЕҶМЕНТ

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| 1.1. Асосҳои фанни менеҷмент .....                  | 14 |
| 1.2. Мазмуни менеҷмент .....                        | 16 |
| 1.3. Навъҳои менеҷмент .....                        | 18 |
| 1.4. Менеҷмент ва менеҷер .....                     | 20 |
| 1.5. Хулосаҳои мухтасар .....                       | 28 |
| 1.6. Саволҳо барои санҷиш .....                     | 28 |
| 1.7. Тести ҷамъбасти .....                          | 29 |
| 1.8. Рӯйхати адабиёти истифодашуда ва иловагӣ ..... | 31 |
| 1.9. Кейс-вазъият .....                             | 32 |

### МАВЗҶИ 2. МОҲИЯТ ВА ПРИНЦИПҲОИ МЕНЕҶМЕНТ

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| 2.1. Моҳияти менеҷмент.....                         | 36 |
| 2.2. Қонунҳои идоракунии.....                       | 41 |
| 2.3. Принципиҳои менеҷмент.....                     | 43 |
| 2.4. Хулосаҳои мухтасар .....                       | 49 |
| 2.5. Саволҳо барои санҷиш .....                     | 49 |
| 2.6. Тести ҷамъбасти .....                          | 49 |
| 2.7. Рӯйхати адабиёти истифодашуда ва иловагӣ ..... | 52 |
| 2.8. Кейс-вазъият .....                             | 53 |

### МАВЗҶИ 3. ТАҲАВВУЛИ НАЗАРИЁТИ МЕНЕҶМЕНТ

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| 3.1. Асосҳои таҳаввули назариёти менеҷмент.....     | 59 |
| 3.2. Мақтабҳои асосии менеҷмент .....               | 61 |
| 3.3. Назарияи муносири менеҷмент .....              | 71 |
| 3.4. Хулосаҳои мухтасар .....                       | 74 |
| 3.5. Саволҳо барои санҷиш .....                     | 74 |
| 3.6. Тести ҷамъбасти .....                          | 74 |
| 3.7. Рӯйхати адабиёти истифодашуда ва иловагӣ ..... | 77 |
| 3.8. Кейс-вазъият .....                             | 78 |

### МАВЗҶИ 4. ФУНКСИЯҲОИ МЕНЕҶМЕНТ

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| 4.1. Моҳият ва мундариҷаи функцияҳои менеҷмент ..... | 83  |
| 4.2. Банақшагирӣ.....                                | 84  |
| 4.3. Созмондихӣ.....                                 | 89  |
| 4.4. Мотиватсия .....                                | 91  |
| 4.5. Назорат.....                                    | 95  |
| 4.6. Хулосаҳои мухтасар .....                        | 99  |
| 4.7. Саволҳо барои санҷиш .....                      | 99  |
| 4.8. Тести ҷамъбасти .....                           | 100 |
| 4.9. Рӯйхати адабиёти истифодашуда ва иловагӣ .....  | 102 |
| 4.10. Кейс-вазъият.....                              | 103 |



### МАВЗӢИ 5. УСУЛӢОИ МЕНЕЧМЕНТ

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| 5.1. Моҳият ва мафҳуми усули менеҷмент .....        | 110 |
| 5.2. Усулҳои иқтисодии менеҷмент .....              | 112 |
| 5.3. Усулҳои маъмурию ҳукукии менеҷмент .....       | 114 |
| 5.4. Усулҳои иҷтимоию психологии менеҷмент .....    | 118 |
| 5.5. Ҳулосаҳои мухтасар .....                       | 121 |
| 5.6. Саволҳо барои санҷиш .....                     | 122 |
| 5.7. Тести ҷамъбасти .....                          | 122 |
| 5.8. Рӯйхати адабиёти истифодашуда ва иловагӣ ..... | 125 |
| 5.9. Кейс-вазъият .....                             | 126 |

### МАВЗӢИ 6. ҚАРОРҲОИ ИДОРАКУНӢ

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| 6.1. Моҳияти қарорҳои идоракунӣ ва тавсифи он .....        | 132 |
| 6.2. Хелҳои қарорҳои идоракунӣ .....                       | 139 |
| 6.3. Раванди омодаسازی ва татбиқи қарорҳои идоракунӣ ..... | 147 |
| 6.4. Ҳулосаҳои мухтасар .....                              | 155 |
| 6.5. Саволҳо барои санҷиш .....                            | 155 |
| 6.6. Тести ҷамъбасти .....                                 | 156 |
| 6.7. Рӯйхати адабиёти истифодашуда ва иловагӣ .....        | 159 |
| 6.8. Кейс-вазъият .....                                    | 160 |

### МАВЗӢИ 7. ИДОРАКУНИИ ЗАХИРАҲОИ ИНСОНӢ

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| 7.1. Назарияи идоракунии захираҳои инсонӣ .....     | 164 |
| 7.2. Маҷмӯи идоракунии захираҳои инсонӣ .....       | 170 |
| 7.3. Рушди захираҳои инсонӣ .....                   | 175 |
| 7.4. Маданияти ташкилӣ .....                        | 182 |
| 7.5. Ҳулосаҳои мухтасар .....                       | 187 |
| 7.6. Саволҳо барои санҷиш .....                     | 187 |
| 7.7. Тести ҷамъбасти .....                          | 188 |
| 7.8. Рӯйхати адабиёти истифодашуда ва иловагӣ ..... | 191 |
| 7.9. Кейс-вазъият .....                             | 192 |

### МАВЗӢИ 8. ИДОРАКУНИИ НИЗОӢ

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| 8.1. Табиат ва хелҳои низоъ дар ташкилот .....               | 200 |
| 8.2. Асосҳои бавучудоии низоъ ва усулҳои ҳалли он .....      | 204 |
| 8.3. Стратегияи гуфтушунид ва огоҳкунии ҳолатҳои низоӣ ..... | 213 |
| 8.4. Ҳулосаҳои мухтасар .....                                | 218 |
| 8.5. Саволҳо барои санҷиш .....                              | 219 |
| 8.6. Тести ҷамъбасти .....                                   | 219 |
| 8.7. Рӯйхати адабиёти истифодашуда ва иловагӣ .....          | 222 |
| 8.8. Кейс-вазъият .....                                      | 223 |

### МАВЗӢИ 9. САНЪАТИ ИДОРАКУНӢ

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| 9.1. Менеҷмент – илм ва санъат .....    | 229 |
| 9.2. Усулҳои санъати идоракунӣ .....    | 231 |
| 9.3. Принципиҳои асосии идоракунӣ ..... | 235 |
| 9.4. Тақмили санъати идоракунӣ .....    | 244 |

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| 9.5. Хулосаҳои мухтасар .....                       | 248 |
| 9.6. Саволҳо барои санчиш .....                     | 249 |
| 9.7. Тести ҷамъбасти .....                          | 249 |
| 9.8. Рӯйхати адабиёти истифодашуда ва иловагӣ ..... | 252 |
| 9.9. Кейс-вазъият .....                             | 253 |

### МАВЗҶҶИ 10. МЕНЕҶМЕНТИ ИННОВАТСИОНӢ

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| 10.1. Мафҳуми инноватсия ва менеҷменти инноватсионӣ .....     | 257 |
| 10.2. Идоракунии фаъолияти илмӣ-техникӣ ва инноватсионӣ ..... | 261 |
| 10.3. Стратегияи идоракунии инноватсияҳо .....                | 273 |
| 10.4. Хулосаҳои мухтасар .....                                | 276 |
| 10.5. Саволҳо барои санчиш .....                              | 277 |
| 10.6. Тести ҷамъбасти .....                                   | 277 |
| 10.7. Рӯйхати адабиёти истифодашуда ва иловагӣ .....          | 279 |
| 10.8. Кейс-вазъият .....                                      | 280 |

### МАВЗҶҶИ 11. МЕНЕҶМЕНТИ СТРАТЕГӢ

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| 11.1. Моҳияти менеҷменти стратегӣ .....              | 285 |
| 11.2. Мазмун ва мундариҷаи менеҷменти стратегӣ ..... | 289 |
| 11.3. Марҳилаҳои менеҷменти стратегӣ .....           | 298 |
| 11.4. Хулосаҳои мухтасар .....                       | 302 |
| 11.5. Саволҳо барои санчиш .....                     | 303 |
| 11.6. Тести ҷамъбасти .....                          | 303 |
| 11.7. Рӯйхати адабиёти истифодашуда ва иловагӣ ..... | 306 |
| 11.8. Кейс-вазъият .....                             | 308 |

### МАВЗҶҶИ 12. МЕНЕҶМЕНТИ КОРХОНА

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| 12.1. Системаи менеҷмент дар корхона .....                    | 315 |
| 12.2. Менеҷмент ва нишондиҳандаҳои фаъолияти хоҷагидорӣ ..... | 317 |
| 12.3. Менеҷменти функционалии корхона .....                   | 321 |
| 12.4. Хулосаҳои мухтасар .....                                | 328 |
| 12.5. Саволҳо барои санчиш .....                              | 328 |
| 12.6. Тести ҷамъбасти .....                                   | 329 |
| 12.7. Рӯйхати адабиёти истифодашуда ва иловагӣ .....          | 332 |
| 12.8. Кейс-вазъият .....                                      | 333 |

### МАВЗҶҶИ 13. ТАЙМ-МЕНЕҶМЕНТ

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| 13.1. Мафҳумҳои асосӣ ва аҳкоми тайм-менеҷмент ..... | 341 |
| 13.2. Принципҳо ва усулҳои тайм-менеҷмент .....      | 346 |
| 13.3. Идоракунии самараноки фазои кории роҳбар ..... | 353 |
| 13.4. Хулосаҳои мухтасар .....                       | 360 |
| 13.5. Саволҳо барои санчиш .....                     | 361 |
| 13.6. Тести ҷамъбасти .....                          | 361 |
| 13.7. Рӯйхати адабиёти истифодашуда ва иловагӣ ..... | 364 |
| 13.8. Кейс-вазъият .....                             | 365 |

## ПЕШГУФТОР

Мо давраи хеле мушкил, давраи дигаргуниҳои амиқи иҷтимоию-иқтисодиро аз сар гузаронида истодаем. Тасаввуроти мукаммали фаҳмиши олам тағйир ёфта, тарзи нави фаҳмидани қоидаҳои консептуалӣ дар назария ва таҷрибаи идоракунии пайдо шуда истодаанд. Душвориҳо ва муаммоҳои ташкил намудани тарзи нави фикрронии иқтисодӣ ва истифодабарии парадигмаи муносиби идоракунии аз курсии донишҷӯӣ огоз ёфта, то табақаҳои баландмаърифати ҷамъият ба назар гирифта мешавад.

Бештари масъалаҳои эҷоди асосҳои хоҷагии бозоргонӣ ва ташкили низомии ба онҳо мувофиқро маротибаи аввал ҳал намудан лозим меояд. Дар кишварамон тӯли ду даҳсолаи истиқлоли давлатӣ таҷрибаи муайяни амалии истиқрору рушди менеҷмент ҳамчун неруи ҳаракатдиҳандаи сохтмони хоҷагии бозори мустақкам гирд омадааст.

Дар шароити муосир самти афзалиятноки бозсозии иқтисодӣ дар таҳияи мавқеи асосии назариявӣ ва методологӣ оид ба татбиқи менеҷмент дар таҷрибаи миллий, хусусан дар сатҳи корхонаҳою идораҳо, мебошад. Муаммоҳои баланд бардоштани самаранокии рушди корхонаро, пеш аз ҳама, ташкили низомии идоракунии он муайян мекунад. Дар навбати худ он аз сохтори дақиқу аниқ ва фаъолияти ҳамаи унсурҳо барои расидан ба мақсадҳои гузошташуда вобаста аст. Маҳз ҳамаи инҳо таркиби мафҳуми менеҷментро ташкил медиҳанд, ки имрӯз бе донишҳои принсипҳои усулҳои он дар ҳеҷ сатҳи идора наметавон кард. Бинобар ҳамин, дар омӯختани фанҳои иқтисодӣ менеҷмент беш аз пеш ба ҷои аввал мебарояд.

Ба шарофати амрикоӣ имрӯз ин калимаи англисӣ барои ҳар инсон соҳибмаълумот ошно мебошад. Дар фаҳмиши одӣ, *менеҷмент* маънои қобилияти расидан ба мақсадҳои гузошташуда бо истифода аз меҳнат, хирад, ангеҷаи рафтори одамони дигарро дорад. Менеҷмент ба забони тоҷикӣ «идоракунии» - намуди фаъолият оид ба роҳбарӣ кардани одамон дар ташкилотҳои гуногун мебошад. Ҳамчунин менеҷмент соҳаи дониши инсонист, ки дар амалигардонии ин вазифа кумак мерасонад. Ниҳоят, менеҷмент ҳамчун ҷамъи менеҷерҳо – тоифаи (категорияи) одамон, табақаи иҷтимоии шахсоне мебошад, ки қори идоракуниро иҷро мекунанд.

Аҳамияти менеҷмент ин соҳаи донишро ба фанни мустақил ва ҳамин қасбро ба табақаи иҷтимоию неруи муассири ҷамъиятӣ тақдир додааст. Нақши рӯзафзунӣ ин неруи ҷамъиятӣ ба он мусоидат кард, ки соли 2002 аввалин маротиба дар кишварамон иттиҳодияи ҷамъиятии қасбӣ – Ассоциатсияи Миллии менеҷерҳо ва маркетингшиносон таъсис дода шуд.

Асоси пайвастанда дар низомии идоракунии корхона фарҳанг мебошад. Идоракунии ин қисмати бисёрҷабҳа ва муттаҳидкунанда яке аз вазифаҳои муҳимтарини менеҷмент аст, зеро ки тағйирдиҳии фарҳанг - унсури асосӣ дар тағйирёбии корхона мебошад. Худи қор оид ба тағйирдиҳии фарҳанг дар ташкилот аз менеҷер дониш, малака ва маҳорати муайян, аз ҷумла қобилияти дар давоми ҳаёт омӯختанро талаб менамояд.

Дар фарҳанги кишварҳои мутараққии капиталистӣ мафҳуми менеҷмент бисёр вақт бо мафҳуми *бизнес* ҳамроҳ аст, аммо бизнесмен ва менеҷер ҳаммаъно нестанд. *Бизнесмен* (соҳибкор) нафарест, ки «пул қор мекунад», соҳиби сармояи дар муомила буда ва ғоидадиханда аст. *Менеҷер* бошад, ҳатман мансаби доимиро ишғол карда, шахсони дигарро дар тобеияти худ дорад. Агар менеҷер моили услуби бюрократии роҳбарӣ бошад, фарқият дар миёни менеҷеру соҳибкор хеле қалон хоҳад буд, аммо дар сурати услуби соҳибқоронаи идоракуниро пеш гирифтани ин фарқиятҳо ҳам қамтар мешаванд.

Аз ин рӯ, саволи «Чӣ тавр менеҷер метавон шуд?» дар ҳақиқати ҳол саволи содалавҳона нест. Албатта, барои ин мансаби идоракуниро ишғол намудан, роҳбар шудан лозим аст. Вале асоситар аз ҳама - шинохтани мансубияти касбии худ ба менеҷмент, аз худ намудани маҷмӯи донишҳои бевосита ба менеҷмент алоқадоршта, риояи стандартҳои муайян - ахлоқи менеҷер, ҳатто хусусиятҳои зоҳирии рафтори хоси менеҷерҳо мебошад. Бо вучуди ин, фаромӯш набояд кард, ки он роҳбаре обрӯманд аст, ки сарфи назар аз намуди зоҳирӣ ва таҳсилот қори ҳудро медонад, ба ҳубӣ идора карда, ба мақсадҳои гузашташуда расида метавонад. Дар ҳама ҷо стандарти асосии «менеҷер»-и касбӣ маҳз ҳамин мебошад.

Имрӯзо менеҷмент дар аксарияти мактабҳои олии Тоҷикистон омӯзонида мешавад. Бо вучуди он ки омӯзиши менеҷмент дар мактабҳои олии мо аллакай бист сол боз идома дораду китобҳои зиёде ба ин мавзӯ бахшида шудаанд, тақозо ба китобҳои нав оид ба ин мавзӯ қам намешавад. Ва ин якчанд сабаби ғуногун дорад.

Аввалан, аксарияти китобҳои интишорёфта оид ба менеҷмент, аз ҷумла китобҳои дарсӣ хориҷӣ буда, хусусиятҳои миллии моро инъикос намеkunанд. Хонандаи тоҷик бошад, имрӯз ба маълумоте ниёз дорад, ки бо воқеияти ҳаёти мо алоқаманд аст.

Дуюм, матолиби аксарияти китобҳои дарсӣ хусусияти сирф назариявӣ, баъзан абстрактӣ (умумӣ) доранд, ҳол он ки донишҷӯ ва мутахассис аз адабиёт ҷавоб ба саволҳои рӯзмарраи истеҳсолиero меҷӯяд, ки дар ғаъолияти ҳаррӯзааш лозим мебошанд.

Сеюм, матолиби қисми зиёде аз китобҳои дарсӣ ба таври душворфаҳм иншо гардида, пур аз маълумоти илмӣ мебошанд. Онҳо шавқовар нестанд, мисолҳои хуб надоранд, хондану фаҳмиданашон мушқил аст.

Ғуфтаҳои боло маънои онро доранд, ки қӯшишҳо ҷиҳати интишори китобҳои дарсии ватании қулай ва дастрас хеле муҳим буда, талабот ба онҳо зиёд аст. Ин китоб ҳам яке аз чунин қӯшишҳост.

Дар китоби мазкур сохтори классикии китоби дарсии менеҷмент нигоҳ дошта шуда, илова бар он фарогири матолибест, ки дар асоси назарияву амалии муосири идоракунии ташкилотҳои Тоҷикистон фароҳам оварда шудааст. Дар баробари мавзӯҳои анъанавӣ барои адабиёти илмӣ оид ба менеҷмент таҳаввули назария ва тавсифи принципҳо, функция ва усулҳои менеҷмент, ғайр аз ин масъалаҳои муҳимтарини менеҷмент, аз қабилҳои менеҷменти стратегӣ

ва инноватсионӣ, идоракунии муноқишот ва санъати идоракунӣ, инчунин самтҳои наву муосир – тайм-менечмент ва бренд-менечмент мавриди баррасӣ қарор дода шудаанд, ки одатан аз доираи чунин китобҳо берун мемонанд. Мавзӯи сифатан нав - *«Амалияи менечмент дар Тоҷикистон»* мебошад, ки дар он ҷиҳатҳои таърихӣ мантиқӣ ташаккулёбии **системаи менечменти Тоҷикистон** таҳқиқ шудаанд. Ин муҳтавои китоби дарсиро васеъ гардонид, барои пурратар аз худ намурадани ҷиҳатҳои гуногуни менечменти муосир имкон медиҳад.

Таълифи китоби мазкур ба туфайли фазои эҷодӣ, ки коллективи кафедраи менечменти Донишқадаи молия ва иқтисоди Тоҷикистон фароҳам сохтанд ва озмоиши ғаёлонаи маводи назариявӣ ва супоришҳои амалию тестҳо бо донишҷӯёни донишқадаи мазкур имконпазир гардид.

Китоби дарсии «Менечмент», пеш аз ҳама, барои донишҷӯёни ихтисосҳои гуногуни макотиби олии Тоҷикистон (ихтисосҳои техникаӣ, идорӣ, иқтисодӣ ва ғайраҳо), ки фанни мазкурро меомӯзанд, таъйин шудааст. Он барои хонандагони дигар – аз талабагони синфҳои болоӣ то шунавандагони зинаҳои гуногуни таълими баъди мактаби оӣ, магистранту аспирантҳо, муаллимону кормандони илмӣ, муҳандисон, менечерҳо ва иқтисодчиёне, ки мустақилона ба тақмили ихтисоси худ машғуланд, муфид хоҳад буд.

Китоби дарсии мазкур ба менечерҳои оянда имкон медиҳад, то асосҳои умумии идоракунии истеҳсолотро аз худ намоянд, ки бидуни донишҳои онҳо иҷрои ғаёолияти роҳбарӣ душвор буда, боиси иштибоҳоти дағалона ва оқибатҳои манфӣ барои ҳуди менечеру зердастонаш ва барои тамоми ташкилот мегардад.

**Ректори Донишқадаи молия  
ва иқтисоди Тоҷикистон,  
дотсент Солиев А.А.**

## САРСУХАН

Тоҷикистон айни замон давраи мураккаб ва муҳолифи гузариш ба низоми нави муносибатҳои иқтисодиро паси сар карда истодааст. Шартҳои объективии тағйирот ва рушди ҳамаи шаклҳои моликият, бавучудоии меҳнати кироя, васеъшавӣ ва мураккабгардии алоқаҳои иқтисоди байналхалқӣ як қатор роҳҳои фаъолияти идоракуниро талаб намуд. Микдори бештари одамон зарурати бартараф намудани усулҳои роҳбарии кухнаи директивиро дарк намуда, ба истифодабарии васеи кордонӣ, ташаббускорӣ, пайвастунии бошууронои манфиатҳои шахсӣ ва давлатӣ пайгирӣ мекунанд. Дар чунин шароит нақши менеҷмент бисёр бузург аст ва яке аз хусусиятҳои муҳими ҳаётан нави кишвари мо гардидааст.

Иқтисодиёти бозоргонӣ нисбат ба нақшавӣ зоҳир намудани такмили бештар баланди мутахассис-роҳбарро талаб мекунад. Бинобар ин, омилҳои муҳимтарини ноил шудан ба муваффақият ин омӯзиши мунтазами назариявӣ ва амалии роҳбарони шакли нав: баландихтисос, босалоҳият дар доираи васеи масъалаҳои иқтисодӣ, иҷтимоӣ ва технологӣ, масъулиятнок нисбати натиҷаҳои фаъолияти ташкилот мебошад.

Ҳар қадаре ки таҷрибаи хориҷа инкишофёфта ва пешрафта ҳам бошад, арзиши он на фақат аз хизмат намудан ба сифати намуна, балки бояд муҳимтарин калид барои таҳлили таҷриба ва амалияи шахсӣ бошад. Хусусан, ин омил мақсад ва самти китоби мазкурро муайян менамояд.

Мақсади асосии китоби мазкур шарҳ додани моҳият ва мазмунҳои менеҷменти муосир, шиносӣ бо методологияи он, истилоҳот ва мафҳумҳои асосӣ, таҳияи заминаи назариявӣ амалӣ барои фаъолияти мустақилонаи менеҷер бо назардошти шароити Тоҷикистон мебошад. Вазифаи асосии китоб аз тавсифи василаҳо ва усулҳои асосии менеҷменти муосир ва нишон додани тарзи истифодабарии онҳо бахри ҳал намудани вазифаҳои амалии идоракунӣ корхона иборат аст.

Китоби дарсӣ дар ташкили мустақилона омӯхтани фанни «Менеҷмент» ба донишҷӯён кумак мерасонад. Дар ин китоб масъалаҳои муҳимтарини назария ва амалияи менеҷменти муосир бо барномаи кори таълим дар ихтисосҳои иқтисодӣ мувофиқ карда шудаанд.

Қисми назариявии китоби дарсӣ мутобиқи қисматҳои асосии фан тартиб дода шудааст. Китоб ба рушди омодагии назариявӣ ақидавии мутахассис, яъне: қобилияти фикрронии возеҳу амиқ; истифодабарии назария ва концепсияҳо барои ҳал намудани муаммоҳои ташкилот, дар шароити воқеӣ фарқ карда тавонистани масъалаҳо аз аломатҳо, дарёфтани сабабҳои пайдошавии ин ҳолатҳо, истифодабарии моделҳо ва технологияҳои идоракунӣ барои ибрази эҷодиёти инфиродӣ, ғуруҳӣ

ва ташкилӣ, ҳосил намудани нуктаи назари ҳаматарафа нисбати идоракунии ташкилот нигаронида шудааст.

Китоби дарсӣ аз 16 мавзӯ, ки мантиқан ҳамчун фаслҳои том, пайдарпай оварда шудаанд, иборат аст. Ҳар як мавзӯ на фақат назария ва концепсияҳои дахлдорро, балки матлаби машғулиятҳои амалиро дар бар мегирад.

Қисми назариявии фаслҳо бо хулосаҳои мухтасар, рӯйхати адабиёти тавсиявӣ, тестҳо ва замимаи лугати истилоҳот поён меёбад. Банди асосии қисмати методӣ ба дида баромадани лаҳзаҳои мушаххас (кейс-вазъият) бахшида шудааст. Барои таҳлили маҷмӯӣ дар охири мавзӯ лаҳзаи мушаххас оварда шудааст. Ғояи асосии таълими идоракунии дар он асос ёфтааст, ки менеҷмент на танҳо дониш, балки рафтор, қобилият ва малака ҳам мебошад. Аз ин лиҳоз, тарзи беҳтарини инкишофи ин сифатҳо машқ ба воситаи моделсозии амалҳо мебошад. Худи ин усул таҳлил ва баёни вазъиятҳои мушаххасро тибқи усули муайян дар ҷараёни таълим дар назар дорад, ки ин барои ҳосил шудани маҳорату малакаи лозимии толибилмон мусоидат мекунад.

Барои бо муваффақият иҷро намудани амалҳои идоракунии донишу мантиқ ҳоло басанда нест, балки фасохат, фаросат, қобилияти пешбинии тағйирот, идоракунии онҳо, неруи дигаргуншавӣ ҳам лозим мебошанд. Барои ин муҳим аст, ки китоби дарсӣ ба талаботи нав мутобиқ бошад: на фақат дониш диҳад, балки татбиқи донишро омӯзонида, дар ҳосилкунии қобилияту маҳорати лозима кумак расонад.

Китоби дарсӣ барои ҷоннок намудани ҳавасмандӣ ва ангезаи донишомӯзӣ имконият медиҳад, чунки қобилиятҳои амалӣ ба мисли ин ҳикмати шарқӣ бунёд мешаванд:

*Вақте ки Шумо чизе мешунавед, онро фаромӯш мекунед.*

*Вақте ки Шумо чизеро мебинед, онро дар хотир мегиред.*

*Аммо то замоне ки худатон иҷро нақунед, онро нахоҳед фаҳмид.*

Китоби дарсии «Менеҷмент» дар асоси таҳлили талабот ба омӯзиши касбии менеҷмент дар шароити гузариш ба иқтисодиёти бозоргонӣ ва инчунин бо назардошти таҷрибаи мусбати хориҷию ватанӣ дар тайёр намудани мутахассисони соҳаи идоракунии таҳия шудааст. Ба сифати модулҳои асосии таълим пешниҳоди мутахассисон ва коршиносони Ассотсиатсияи Миллии менеҷерҳо ва маркетингшиносон, ки ба шароити Тоҷикистон мутобиқ карда шудаанд, истифода гардидаанд.

Китоби дарсиро гурӯҳи муаллифон – устодони кафедраи «Менеҷмент»-и Донишқадаи молия ва иқтисоди Тоҷикистон таҳти таҳрири умумии доктори илмҳои иқтисодӣ Бозоров Ш.Ш. омода намудаанд. Фаслҳои алохидаро инҳо навиштаанд: *Сарсухан*, *«Муқаддимаи менеҷмент»*, *«Идоракунии захираҳои инсонӣ»*, *«Менеҷменти стратегӣ»*, *«Менеҷменти кор-*

хона», «Амалияи менеҷмент дар кишварҳои хориҷӣ», «Амалияи менеҷмент дар Тоҷикистон» – д.и.и. Бозоров Ш.Ш.; «Функсияҳои менеҷмент», «Усулҳои идоракунии» – н.и.и., дотсент Назарамонова Д.М.; «Санъати идоракунии» ва «Менеҷменти инноватсионӣ» – н.и.п., дотсент Қосимова С.И.; «Қарорҳои идоракунии» ва «Идоракунии низоъ» – муаллими калон Ҳасанова Г.Ф.; «Моҳият ва принципҳои менеҷмент» ва «Таҳаввули назарияи менеҷмент» муаллими калон Ҳомидов А.Х., «Тайм-менеҷмент» ва «Бренд – менеҷмент» – д.и.и. Бозоров Ш.Ш. яқоя бо муаллими калон Ҳомидов А.Х. Инчунин дар таҳрири ҷадвалҳо, нақшаҳо ва тестҳои ҷамъбасти д.и.и. Бозоров Ш.Ш. ва муаллими калон Ҳомидов А.Х. саҳм гузоштаанд.

Табиист, ки дар як китоб шарҳу тавзеҳ додани ҳама ё ҳатто аксари масъалаҳои муҳимтарини менеҷмент аз имкон берун аст. Ҳамчунин комилан маълум аст, ки китоби мазкур бе камбудӣ ва эҳтимол бе хатоҳо нест (гарчанде ҳама муаллифони китоб барои канораҷӯӣ аз он тамоми ҷидду ҷаҳдро қарданд). Муаллифон аз ҳама нафароне, ки эрод, хоҳиш, пешниҳод ва ё норозигияшонро аз ин ё он нуктаҳои китоби дарсӣ иброз мекунанд, сипосгузору миннатпазир хоҳанд буд.



## МАВЗҶИ 1. МУҚАДДИМАИ МЕНЕҶМЕНТ

*Менеҷмент – ин санъати ноилшавӣ ба мақсад дар шароити маҳдудияти захираҳост.*

*Терри Александр Гибсон*

*Роҳбари самаранок на дар бораи «ман», балки дар бораи «мо» фикр мекунад суҳан мегӯяд.*

*Роҳбари самаранок ба имкониятҳо диққат мекунад, на ба муаммоҳо.*

*Нишондиҳандаи сифати идоракунӣ ин одамони одие мебошанд, ки корҳои ғайриодиро анҷом медиҳанд.*

*Питер Друкер*

### СИМОҶОИ БУЗУРГИ МЕНЕҶМЕНТ



*Питер Фердинанд  
Друкер*

### МУНДАРИҶА

#### 1.1. АСОСҶОИ ФАНИИ МЕНЕҶМЕНТ

- Таърифи менеҷмент
- Мақоми менеҷмент дар системаи фанҳо

#### 1.2. МАЗМУНИ МЕНЕҶМЕНТ

- Менеҷмент ҳамчун илм ва санъати идоракунӣ
- Менеҷмент ҳамчун фаъолияти амалӣ
- Менеҷмент ҳамчун дастгоҳи идоракунӣ

#### 1.3. НАВЪҶОИ МЕНЕҶМЕНТ

- Менеҷмент аз рӯи объектҳои идоракунӣ
- Менеҷмент вобаста ба мансубияти функционалӣ

#### 1.4. МЕНЕҶМЕНТ ВА МЕНЕҶЕР

- Менеҷер дар низоми менеҷмент
- Таснифи менеҷер
- Аломатҳои хусусии менеҷер

#### 1.5. ХУЛОСАҶОИ МУХТАСАР

#### 1.6. САВОЛҶО БАРОИ САНҶИШ

#### 1.7. ТЕСТИ ҶАМЪБАСТӢ

#### 1.8. РӢҶҶАТИ АДАБИӢТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАӢӢ

#### 1.9. КЕӢС-ВАЗӢИЯТ

*Ин мавзӯро омӯхта, Шумо метавонед:*

- ✓ Маънои истилоҳи менеҷментро баён намоед;
- ✓ Ҷанбаҳои гуногуни фарогирии менеҷментро дарк кунед;
- ✓ Моҳият ва ҳелҳои менеҷментро дарёбед;
- ✓ Тасаввуроти хешро дар бораи ҳелҳои менеҷерҳо ва мақоми онҳо дар менеҷмент васеъ намоед;
- ✓ Манتيку тартиби омӯзиши фанни менеҷментро аз худ кунед;
- ✓ Субъект ва объектҳои менеҷментро дарк намоед;
- ✓ Доир ба фанҳое, ки барои мукаммал гардонидани донишҳои идоракунӣ шумо мусоидат мекунад тасаввурот пайдо намоед;
- ✓ Аҳмият ва нақши менеҷерро дар низоми идоракунӣ дарк намоед;
- ✓ Таснифот ва ҳелҳои менеҷерро аз худ намоед.

## 1.1. АСОСҶОИ ФАНИИ МЕНЕҶМЕНТ

Дар ҷаҳони муосир *менеҷмент* ба унвони яке аз унсурҳои асосии иқтисодиёт дар қатори *унсурҳои муқаррарӣ* – *замин, сармоя ва кадрҳо* шинохта шудааст. Аксарияти *роҳбарон* дуруст дарк намеkunанд, ки бо *менеҷмент* машғул хастанд. Бинобар ҳамин, онҳо дар амал ба ҳалли масъалаҳои мураккаб, ки дар ояндаи наздик бо онҳо дучор бояд шуд, омода нестанд. Зимнан, муаммоҳои мушкилтарини *идоракунӣ* дар соҳаи *технология* ё *сиёсат* намебошанд. Манбаи ин муаммоҳо дар дохили корхона қарор доранд. Ин муаммоҳо ба туфайли муваффақияту дастовардҳои худ *менеҷмент* пайдо мешаванд.

*Ниҳоди идоракунӣ, ё худ менеҷмент* надидаи беҳамтаре дар таърихи инсоният мебошад. Тайи камтар аз 150 сол он ташаккул ёфта, нуфузу таъсири калон пайдо намуд ва сохтори иҷтимоӣ ва иқтисодии мамлакатҳои мутараққии ҷаҳонро ба кулӣ дигаргун сохт. Маҳз аз рӯи қонунҳои *менеҷмент* *иқтисоди глобалӣ* ташкил ёфта, қоидаҳои нави бозӣ барои кишварҳо, ки баробар дар рушди он ширкат мекунанд, муқаррар гардиданд. Дар ҷараёни ин раванд худ *менеҷмент* ҳам ҷиддан тағйир ёфт.

Баҳсҳо дар бораи он, ки чӣ дар ҷои аввал аст – инкишофи тезтунди системаи маориф, ки мо тайи 100 соли охир шоҳиди онем, ё *менеҷмент*, ки ин донишхоро ба нури воқеии истеҳсолкунанда табдил дод, ба андешаи ман, беҳуда мебошанд.

*Менеҷменти муосир* ва корхонаи муосир берун аз “манбаи дониш”, ки дар ҷомеаи мутараққӣ ташаккул ёфтааст, вуҷуд дошта наметавонанд. Вале нуктаи дигаре ҳам хеле саҳеҳ аст: маҳз *менеҷмент* ва танҳо *менеҷмент* самаранокӣ ҳақиқии тамоми ин донишҳо ва ин шахсони соҳибхистисосро таъмин менамояд. Маҳз пайдоиши *менеҷмент* ба он мусоидат кард, ки донишҳо аз як навъ “*орониҳои иҷтимоӣ*” ва “*ашии шукӯҳу шаҳомат*” – ба сармояи ҳақиқии иқтисодӣ табдил ёфтанд.

Питер Друкер «Энциклопедияи менеҷмент»

### Таърифи менеҷмент

#### Таърихи мафҳуми менеҷмент

Истилоҳи «*менеҷмент*» аз калимаи италиявӣ *maneggiare* – малакаи идоракунӣ асп, пайдо шудааст.

Мафҳуми англисии «*manage*» маънои на фақат тавонистани идоракунӣ, балки истеъдодро ҳам дорад. Истеъдоди идоракунӣ асп аз он иборат аст, ки аз рӯи фармонҳои идоракунанда вай бояд ҳаракатҳои мушаххасро иҷро кунад, чунки дар озодӣ танҳо дар ҳолатҳои гайримуқаррарӣ ба онҳо дода мешуд.

Мафҳуми ҳозиразамони «*менеҷмент*» аксаран бо консепсияҳои *фаъолияти ташкилот* дар шароити бозоргонӣ алоқаманд аст ва танҳо ба системаҳои

ичтимоию-иқтисодӣ тааллуқ дорад, яъне ба ташкилотҳое, ки дар онҳо инсон унсури ҳатмӣ ва фаъолияти мақсадноки он мебошад.

**Менеҷмент** - падидаи мураккабу фарогирест, ки унсурҳои зеринро дар бар мегирад:

- қобилияти ба мақсадҳои гузошта ноил шудани инсон бо истифода аз меҳнат, неруи зеҳнӣ ва хирад, ангезаҳои рафтори одамони дигар;
- функсияҳо, шаклҳои фаъолияти марбут бо идоракунии одамон дар навъҳои гуногуни ташкилот;
- соҳаи дониши инсон, ки дар идоракунии кумак мерасонад;
- тоифаи муайяни одамон, ки идоракуниро амалӣ мекунанд.

Мафҳуми **“менеҷмент”** - аз калимаи англисии *manage* гирифта шудааст ва маънои роҳбарӣ, идоракунии, мудирӣ, сарварӣ қарданро дорад. Дар робита ин панҷ таърифи расмӣ менеҷментро, ки дар Лугати Бунёдии Оксфорд қайд шудаанд, донишмандон муҳим аст:

1. Менеҷмент ҳокимият ва санъати идоракунии мебошад.
2. Менеҷмент навъи махсуси кордонӣ мебошад.
3. Менеҷмент тарз ё усули муносибат намудан бо одамон аст.
4. Менеҷмент мақоми идора намудан ё воҳиди маъмурӣ аст.
5. Менеҷмент муносибати махсус дар гурӯҳи ҳамкорон барои дастрас намудани мақсади ягона ба равона намудани саъю кӯшиши умумӣ аст.

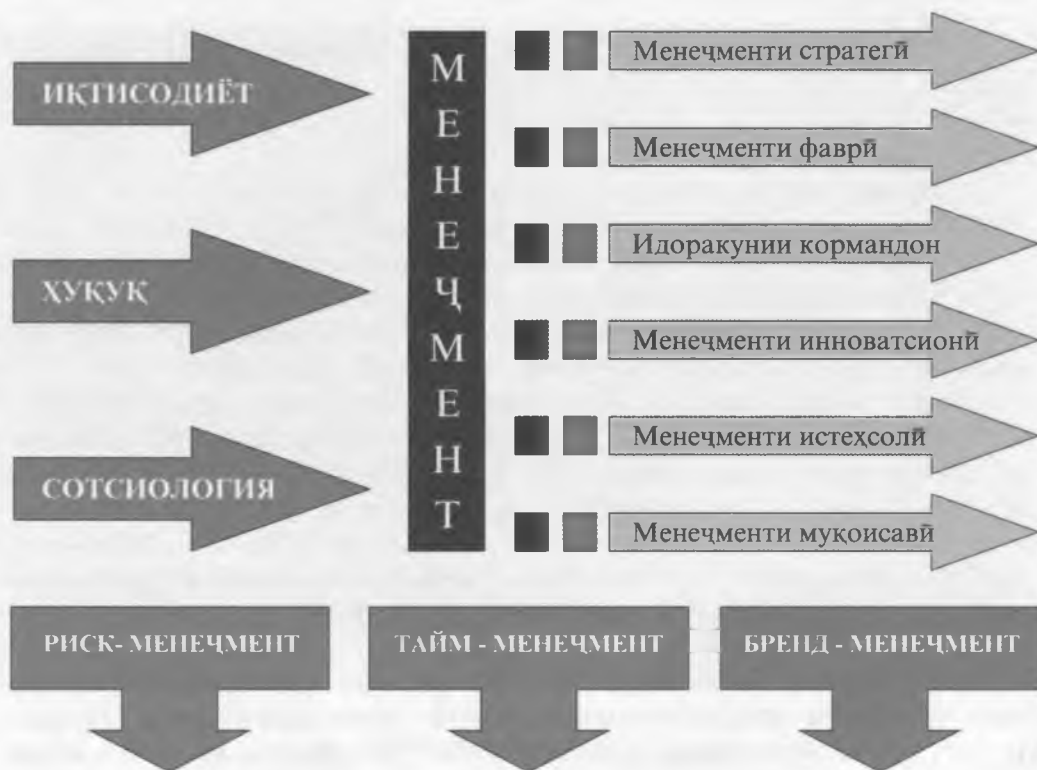
Чӣ тавре ки аз ин таърифот дида мешавад, фаҳмидани мафҳуми менеҷмент на он қадар осон аст. Менеҷмент дар аксари ҳолатҳо дар ибораҳои ба монанди **бизнес- менеҷмент** истифода бурда мешавад, лекин ба он маъно, ки мо онро мефаҳмем, ягон муносибате надорад. Дар ин ҳолатҳо **«менеҷмент»**-ро ба маънои маҷозӣ фаҳмидан дуруст неояд, аз рӯи одат истифодабарии мафҳуми **идоракунии хубтар** аст, чунончӣ: **менеҷменти давлатӣ ё менеҷменти ҳарбӣ** (албатта, **«идоракунии»** гуфтан беҳтар аст).

Маҳз тақсимои меҳнат дар баробари инкишофи муносибатҳои истеҳсоли боиси ҷудошавии чараёнҳои махсуси меҳнатӣ – равандҳои **идоракунии** гардид. Ин ногузир ба амалишавии принциби: **«Касе, ки истеҳсол мекунад – идора намекунад; касе ки идора мекунад, истеҳсол намекунад»** оварда мерасонад.

### Мақоми менеҷмент дар системаи фанҳо

Баъд аз Ҷанги дуюми ҷаҳон маълум гардид, ки дар бораи менеҷмент танҳо ҳамчун ҳолати иқтисодӣ сухан гуфтан номумкин аст. Мафҳуми **менеҷментро** қариб нисбат ба ҳар соҳаи фаъолияти инсон, ки дар он гурӯҳҳои одамони дорои дониш, сатҳи гуногуни таҳсилоту таҳассус кор мекунанд, истифода бурдан мумкин аст. Менеҷментро бо муваффақият нисбат ба тамоми муассисаҳои ба истилоҳ **“баҳши сеюм”** ба кор метавон бурд, ба мисли бемористонҳо, донишгоҳҳо, масҷиду калисоҳо, ташкилотҳои эҷодӣ ва мақомоти таъмини иҷтимоӣ, ки пас аз ҷанг дар Иёлооти Муттаҳидаи Ам-

рико, ҳатто аз ширкатҳои тиҷоратӣ ташиқлотҳои давлатӣ ҳам зудтар зиёд шуда истодаанд. Бо вуҷуди он ки идоракунии корҳои ҷамъиятӣ ё идоракунии ҷамъовари маблағҳои хайрия аз идораи ширкати тиҷоратӣ фарқият дорад, функсияҳои менеҷерон дар ҳар ду ҳолат якхелаанд, яъне муайян намудани стратегияву ҳадафҳои оптималӣ, тақмили ихтисос ва фароҳамсозии имкониятҳои баҳри пешрафти хизматҳои зердастони худ, муайян намудани нишондиҳандаҳои иқтисодии фаъолияти шӯба ва маркетинги хизматҳои ташиқлоти худ. Менеҷмент дар миқёси ҷаҳон функсияи нави иҷтимоӣ гардидааст.



Нақшаи 1.1. Мавқеи менеҷмент дар низоми ҷаҳон

Предмети ҷаҳони менеҷмент аз ҷаблҳои зерин иборат буда, бо ҳамин тартиб дар китоб ва нақшаи 1.2 оварда шудааст.

## 1.2. МАЗМУНИ МЕНЕЦМЕНТ

Мазмуни мафҳуми «менеҷмент»-ро лоақал дар се ҷанба баррасӣ намудан мумкин аст: ҳамчун илм ва санъати идоракунии, ҳамчун шакли фаъолият ва раванди қабулкунии қарорҳои идоракунии ва ҳамчун дастгоҳи идоракунии.

## МАВҶУИ 1. МУҚАДДИМАИ МЕНЕҶМЕНТ



**Нақшаи 1.2. Предмети фанни менеҷмент**

*Менеҷмент ҳамчун илм ва санъати идоракунӣ дар заминаи таҷрибаи амалии идоракунӣ пайдо шудааст ва ба тамоми донишҳои оид ба идоракунӣ, ки инсоният дар давоми таърих андухтааст, таъяс мекунад.*

*Менеҷмент ҳамчун илм консепсия, назария, принцип, усул ва шаклҳои идоракуниро дар бар мегирад. Вазифаҳои асосии он:*

1. *шарҳ додани табиати меҳнати идоракунӣ;*
2. *муқаррар намудани равобиту баъни сабабу оқибатҳо дар ин соҳа;*
3. *ошкор намудани омилҳо ва шароити самаранокии меҳнати муштарақ;*
4. *коркарди усулҳои самаранок идоракунии фаврӣ;*
5. *ояндабинии ҳодисаҳо, таҳияи идоракунии стратегӣ.*

*Ҳамзамон далелҳои баррасӣ намудани менеҷмент ҳамчун санъат ё ҳунар ҳам вуҷуд доранд:*

1. *ташкилот – низоми мураккаби иҷтимоӣ техникӣ мебошад;*
2. *одамоне, ки дар он кор мекунанд, омилҳои асосии самаранокии мавҷудоташон мебошанд;*
3. *амалан идоракуниро фақат ба воситаи таҷрибаи одамоне, ки чунин истеъдод доранд ва қомилан ин таҷрибаро ҳам доранд, ёд гирифтани мумкин аст;*
4. *ҳангоми қабул намудани қарорҳои идоракунӣ менеҷер, чун қоида, маълумотеро, ки барои ин кор лозим аст, дар даст надорад;*
5. *ҳеҷ кас ҳеҷ гоҳ ба менеҷер дурустии қарорҳои қабулшударо, ки дар оянда амалӣ хоҳанд шуд, қанолат дода наметавонад, зеро инсон ба пешбинии пешгӯӣ намудани ин «оянда» қодир нест.*

*Ҳамаи далелҳои қобилияти боварӣ ба ҳиссиёти худ ва шучоати қабули қарор дар шароити гуногун мураккабро ба яке аз омилҳои муҳимтарини санъати менеҷерӣ тақдир медиҳанд.*

*Менеҷмент ҳамчун фаъолияти амалӣ ва раванди қабул намудани қарорҳои идоракунии аз маҷмӯи расмиёте иборат аст, ки нақшаи умумии технологияи идоракунии корхонахоро ташкил медиҳад. Ин маҷмӯи расмиёт аз самтҳои алоҳидаи фаъолияти идоракунии бо функцияҳои менеҷмент, ки ҳар кадоми он ба марҳилаҳои бо тартиби муайян иҷрошаванда иборатанд, тақсим мешаванд.*

Таркиби функцияҳо ва вазифаҳои идоракуниро вобаста ба сатҳи системаи ташкилот (ҳочагии халқ, соҳаи саноат, корхона, лоиҳаи алоҳида ё кори хусусӣ) ва шароити фаъолияти он танзим намудан мумкин аст.

Иҷрои ҳар вазифаи идоракунии ё амалисозии функцияи алоҳидаи менеҷмент бо қабулкунии қарорҳои муайяни идоракунии алоҳаи ҷудонашаванда дорад. Ин унсур нисбатан маъмул ва бисёр такроршавандаи менеҷмент мазмунӣ асосии фаъолияти менеҷерро дар корхона ташкил медиҳад. Ҳамчун шакли фаъолияти амалӣ менеҷмент тақсими вазифаҳо ва вобаста намудани расмиётро ба иҷрокунандагони мушаххаси онҳо – роҳбарони зинаҳои гуногун дар назар дорад.

*Менеҷмент ҳамчун дастгоҳи идоракунии ташкилот* мақоми махсуси идоракунии ташкилоти муосир мебошад. Бе он ташкилот ҳамчун муассисаи комил вучуд надорад ва самаранок фаъолият карда наметавонад. Вазифаи асосии *дастгоҳи идоракунии* ҷамоҳангсозӣ ва истифодаи оқилонаи захираҳои ташкилот баҳри ноил шудан ба мақсадҳои он мебошад.

Ҳар гуна фаъолияти мақсаднок аз ҷониби гурӯҳи муайяни одамон, ки фаъолияти худро барои дастрас намудани мақсадҳои мушаххас мувофиқ месозанд, ба вучуд меояд ва амалӣ мегардад. Чунин гурӯҳи шахсонро дар менеҷмент *ташкилот* меноманд. Мафҳуми менеҷмент ҳамчун *дастгоҳи идоракунии* нисбати *ташкилот* аҳамияти институтсионалӣ дорад ва чунин унсурҳоро дар бар мегирад:

- *ин низоми идоракунии, ки дорои сохтори иерархӣ аст, аз мақомоти махсусгардонидашудаи идоракунии иборат мебошад;*

- *ин ниҳоди менеҷерҳо - роҳбарони зинаҳои гуногун, ки дар қабулкунӣ ва иҷрои қарорҳои идоракунии ваколати муайян доранд ва барои натиҷаҳои фаъолияти ташкилот масъул мебошанд.*

Ҳар чанбаи номбаршуда соҳаи истифодаи худро дорад, ки системаи мукаммали менеҷменти ягонро ташкил дода, *стратегияи интиҳобишудаи рушд* ва *системаи менеҷменти оперативии* корхонаро таъмин мекунад.

### 1.3. НАВЪҲОИ МЕНЕЦМЕНТ

Менеҷмент аз рӯи объектҳои идоракунии

*Менеҷмент* иҷроиши чунин функцияҳои идоракуниро дар назар дорад: *банақшагирӣ, ташкил, ҷамоҳангсозӣ, ангезиш, қабулкунии қарорҳо, роҳбарӣ, баҳисобгирию таҳлил, назорат, танзим* ва *гайраҳо.*

Аз рӯи объектҳои идоракунии менеҷменти *ташкилӣ, стратегӣ, тактикӣ* ва *фаврӣ* аз якдигар фарқ карда мешаванд.

**Менеҷменти ташкилӣ** ба таъсиси сохтор, механизми идоракунии, таҳияи маҷмӯи функсияҳо, қоидаҳо ва стандартҳои идоравӣ алоқаманд аст.

**Менеҷменти стратегӣ** дар фаъолияти идоракунии мақсадҳои дарозмуҳлатро пас аз қаблан муқаррар намудани онҳо амалӣ мегардонад. Иқтидори *захираҳои инсонӣ*, тағйири самти талаботи истеъмолгар ба сӯи ташкили самаранокӣ истеҳсолот асоси *менеҷменти стратегӣ* мебошад. Менеҷменти стратегӣ моделҳои гуногун дорад.

**Менеҷменти тактикӣ** каме ба *стратегӣ* монанд аст ва барои амалӣ намудани стратегия тартиб дода мешавад. Сатҳи ташкили чунин усулҳои *идоракунии* – зинаҳои мобайнӣ мебошанд ва аз муҳлати барои ояндабинӣ ҷудошуда ҳам қўтоҳтаранд.

**Менеҷменти фаврӣ** масъалаҳоеро ҳаллу фасл мекунад, ки дар *ҷараёни истеҳсолот* ба миён меоянд. Асоси онро тақсими қору захираҳо, назорати рафти иҷрои вазифаҳо дар лаҳзаи феълӣ қор ташкил медиҳад.

### Менеҷмент вобаста ба мансубияти функционалӣ

Вобаста ба мансубияти функционалӣ ҳелҳои зерини менеҷмент ҷудо карда мешаванд:

1. **Маркетинг-менеҷмент.** Бозорҳои молиявиро мавриди таҳқиқ қарор дода, каналҳои нави фурушро фароҳам месозад, сиёсати нархгузорию ташаккул медиҳад.
2. **Менеҷменти истеҳсоли** барои назорати равандҳои истеҳсолии қорхона, амалисозии фаъолияти асосии он бо ёрии ҳамоҳангсозии амалиёту равандҳо имконият медиҳад.
3. **Менеҷмент дар соҳаи фуруш** – раванди ташкили фуруши маҳсулот, иштирок дар ба расмият даровардани шартномаҳои хоҷагӣ оид ба таҳвили маҳсулот.
4. **Менеҷменти қормандон** – банақшагирии сифатнок, истифодабарии захираҳои меҳнатӣ, интиҳоб, ҷобачогузорию ва таълимдиҳии онҳо. Ҳамчунин ба он системаҳои ангеизиш ва ҳавасмандгардонии қормандони ташкилот дохил мешаванд.
5. **Менеҷменти молиявӣ** – таҳияи мақсаду вазифаҳои идоракунии молияи қорхона ва истифодаи усулҳои босамари идоракунии захираҳои молиявии он. Менеҷменти молиявӣ, инчунин *менеҷменти таваккалӣ* (*риск-менеҷмент*) ва *менеҷменти андозро* дар бар мегирад.
6. **Менеҷменти инноватсионӣ** – қор бо навовариҳоро ташкил дода, истифодаи *кашфиёти илмӣ* ба мувофиқа меорад. Чунин идоракунии мавҷудияти рӯҳияи эҷодӣ дар коллектив, ҳолати маҳсули ҳайати қормандонро, ки барои озмоишҳои доимӣ ва азхудкунии технологияҳои нав тайёр мебошанд, дар назар дорад.
7. **Менеҷменти инвеститсионӣ** – қор оид ба *идоракунии сармоягузорию*, маблағгузорию самаранокӣ сармоя барои минбаъд гирифтани фоида.

8. *Эккаутинг-менеҷмент* – идоракуние, ки ба ҷамъоварии бодиккатонаи маълумот, коркарду таҳлили он, бо муқоисаи минбаъдаи нишондиҳандаҳои ташкilotи дигар, ки бо ҳамин навъи фаъолияти машғуланд, асос ёфтааст.
9. *Менеҷменти мутобиқшавӣ*. Мақсади он - мутобиқшавӣ ба шароити тағйирёбандаи муҳити берунӣ мебошад ва мисоли равшани он -низоми мутобиқшавӣ *корхонаҳои брокерӣ* мебошанд.
10. *Менеҷменти зиддибуҳронӣ* – идоракунии равандҳое, ки бо *расмиёти муфлисшавии* ташкilotи ҳамроҳанд. Масалан, идоракунии дар давоми амали истехсоли озмунӣ ё зимни бастанӣ созишнома.

## 1.4. МЕНЕЦМЕНТ ВА МЕНЕЦЕР

### Менеҷер дар низоми менеҷмент

*Менеҷмент* асоси махсус ва муайянкунандаи ҳама ташкilotи мебошад. *Менеҷер* мутахассиси касбии идоракунонда мебошад, ки ба таври кироӣ кор мекунад. Ф.У. Тейлор, асосгузори «менеҷменти илмӣ», нахустин касе буд, ки истилоҳи «менеҷмент» ва «менеҷер»-ро ба ин маъно истифода бурд.

Баробари инкишофи иқтисодӣ бозоргонӣ дар мамлакатӣ мо истилоҳоти «менеҷмент» ва «менеҷер» хеле зуд ва ба таври устувор ба ҳазинаи луғавии миллӣ, ба ҳаёти ҳаррӯзаамон дохил гардиданд.

*Ба маънои маҳдудаш, менеҷмент санъати ноил шудан ба мақсадҳои гузошта бо истифода аз меҳнат, хирад ва ангезаи рафтори одамони дигар мебошад. Ба маънои васеътар аз ин, менеҷмент ин, аз як тараф, фаъолиятест, ки ба банақшагирӣ, ташкил ва истифодаи самараноки захираҳои моддӣ, меҳнатӣ, молиявӣ ва интилоотӣ равона карда шудааст; аз тарафи дигар, маҷмӯи принципҳо, усулҳо ва шаклҳои идоракунии мебошад, ки бо мақсади баландбардории самаранокии кори ташкilotи ва афзудани ғоида истифода бурда мешавад.*

Ба назари амрикоӣ менеҷмент ин идоракунии одамони мушаххас дар ташкilotи мушаххас мебошад. Вақте онҳо дар бораи идоракунии бешахс сухан меронанд, одатан мафҳуми маъмуриятро истифода мебаранд. Ба ғайр аз ин, менеҷер на иқтисодчӣ ё муҳандиси муқаррарии машғул ба идоракунии балки мутахассиси касбӣ мебошад.

*Дар кишварҳои дорои иқтисодӣ бозоргонӣ менеҷер касби оммавист. Дар ИМА шумораи онҳо ба даҳ миллион – тақрибан 8% -и тамоми кормандон расидааст.*

*Менеҷерҳоро бе иштибоҳ «локомотивҳои» бизнес номидан мумкин: идоракунии истехсолоти кормандон, ҷорабиниҳои оид ба кам намудани хароҷот ва афзоиши ғоида, бартараф кардани истехсоли молҳои нуқсондор ва таъмини сифати волотарини маҳсулот, мубориза бо рақибону нархгузориҳои мол,*



таъмини моддию техники ва як қатор корҳои дигар – ҳамаи инҳо корҳои менеҷер мебошанд. Вале агар тамоман мухтасар карда гуем, пас, ба гуфти амрикоӣҳо кори асосии менеҷер - «**ҷустуҷӯи ганҷи ниҳон**», яъне таъмини ғоидаи калон барои ҳуҷаин-соҳибмулки худ мебошад.

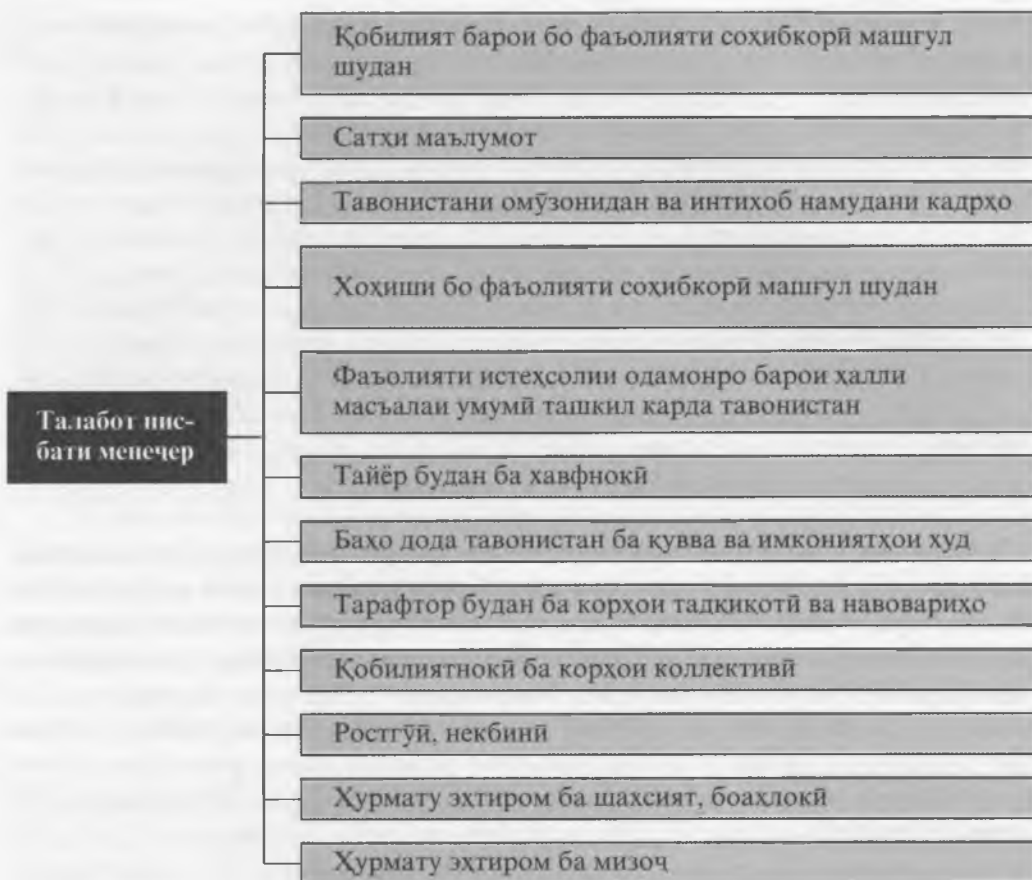
Дар ҷустуҷӯи «ганҷи ниҳон» менеҷерҳои ширкати оламушули амрикоии меҳмонхонадорӣ «**Хилтон**» тамоми меҳмонхонаҳои нави худро, ки дар тамоми ҷаҳон паҳн шудаанд, сайр мекунанд. Масалан, дар меҳмонхонаи машҳури «Уолдорф-Астория», воқеъ дар Нью-Йорк онҳо фармуданд, ки сутунҳои бошукӯҳи орошии бардошта ва ба ҷои онҳо витринаҳо гузошта шаванд. Ва ин витринаҳо сола 5 ҳазор доллар ғоида меоранд. Дар меҳмонхонаи «Палмер» (Чикаго) ба ҷои мағозаи камғоидаи китобфурушии толори коктейл кушода шуд, ки даромади солонааш 300 ҳазор доллар аст. Дар меҳмонхонаи «Платса» таҳхонаи захираи шаробро ба ҳуҷраи боҳузур барои меҳмонон табдил доданд ва даромад 500 ҳазор доллар афзуд.

Менеҷер узви ташкилот аст, ки ғайолияти идоракуниро амалӣ ва масъалаҳои идоракуниро ҳал менамояд. Бо масъулияти тамои метавон гуфт, ки менеҷерҳо шахсонӣ асосӣ ташкилот мебошанд. Аммо на ҳама менеҷерҳо дар ташкилот нақши якхела мебозанд, на ҳама менеҷерҳо дар ташкилот мавқеи якхеларо ишғол мекунанд, масъалаҳое, ки менеҷерони гуногун ҳал мекунанд ва функсияҳое, ки онҳо иҷро мекунанд, якхела нестанд. Ин бо дар ташкилотҳо вучуд доштани иерархия, иҷро намудани функсияҳои гуногун ва ниҳоят, ба вучуд доштани навъҳои гуногуни ғайолияти идоракуни алоқаманд аст.

Бинобар сабабҳои зайл ташкилот бе менеҷер вучуд дошта наметавонад:

- менеҷерҳо иҷрои вазифаи асосӣ ташкилотро таъмин мекунанд;
- менеҷерҳо алоқамандии амалиёт ва ҳаракатҳои дар корхона иҷрошавандаро тарҳрезӣ ва муқаррар менамоянд;
- менеҷерҳо стратегияҳои рафтори ташкилотро дар муҳити тағйирёбанда таҳия мекунанд;
- менеҷерҳо хизмати ташкилотро ба манфиати шахсон ва муассисаҳое, ки корхонаро назорат мекунанд, таъмин менамоянд;
- менеҷерҳо звони асосӣ иттилоотии робитаи ташкилот бо муҳит мебошанд;
- менеҷерҳо барои натиҷаҳои ғайолияти ташкилот ҷавобгариӣ расмӣ доранд;
- менеҷерҳо дар ҷорабиниҳо ва маросимҳо расман аз ташкилот намоёндагӣ мекунанд.

Ба менеҷер талаботи муайян пешниҳод карда мешавад (нақшаи 1.3.).



*Нақшаи 1.3. Талабот ба менеҷер*

Менеҷерҳо ба ҳайси *субъекти амалисозии фаъолияти идоракунӣ* дар ташкилот як қатор нақшҳои гуногунро мебозанд. Дар байни онҳо се нақши асосиро ҷудо намудан мумкин аст:

1. Ин *нақши қабул намудани қарор* аст, ки менеҷер ифодаи худро дар муайян намудани самти ҳаракати ташкилот меёбад, масъалаҳои тақсими захираҳоро ҳал мекунад, ислоҳоти ҷориро иҷро мекунад ва ғайра. Танҳо менеҷер ҳуқуқи қабул намудани қарорҳои идоракуниро дорад.

2. Ин *нақши интилоотӣ* аст, яъне менеҷер маълумотро дар бораи муҳити дохилӣ ва берунӣ ҷамъ менамояд, онро дар шакли фактҳо ва муқаррароти меъёрӣ паҳн мекунад ва ниҳоят, сиёсату вазифаҳои асосии дар назди ташкилот гузошташударо фаҳмонда медиҳад.

Натиҷаи кори менеҷер аз дуруст фаҳмидани маълумоти доштааш, маълумотро ба аъзоёни ташкилот ба тарзи дақику равшан расонида тавонистанаш саҳт вобаста мебошад. Мутаассифона, бисёри роҳбарон аҳамияти корҳои фаҳмондадихиро намефаҳманд.

3. Менеҷер ба ҳайси роҳбаре баромад мекунад, ки муносибатҳои дохилӣ ва берунии корхонаро ташкил мекунад, аъзоёни ташкилотро ба дастрас намудани мақсадҳо меангезад, ҷидду ҷаҳди онҳоро ба ҳамдигар мутобик мекунад ва ниҳоят, ҳамчун намоёндаи корхона баромад мекунад. Менеҷер бояд шахсе бошад, ки одамон барои аз паси вай рафтан тайёр бошанд, ба гоҷояш бовар кунанд. Роҳбари худро тарафдорӣ кардани аъзоёни ташкилот дар шароити муосир ҳамон заминааст, ки бидуни он ягон менеҷер, мутахассиси ҳубу донишманд ҳам бошад, бо муваффақият коллективи худро идора карда наметавонад. Дар солҳои охир ин нақши менеҷер доимо мавриди такмили тағйир қарор дода мешавад.

*Агар пештар ҳамчун менеҷери хуб маъмуриятчи ва баъдан пешво ҳисоб мешуд, пас солҳои 1990-ум баробари пайдоиши консепсияи коучинг, ҳамчун навъи муносибати байни менеҷер ва зердастон (коуч – мураббӣи дастаи варзишӣ), менеҷери хуб он ба ҳисоб меравад, ки рафтораш на танҳо роҳбарӣ, балки бештар мураббигӣ, омӯзгорӣ бошад.*

Менеҷер бояд қобилияту малакаи гуногуни идоракунии дошта бошад. Одатан, онҳо ба се гурӯҳ муттаҳид карда мешаванд: қобилияту малакаи концептуалӣ, муоширатӣ, техникӣ.

Менеҷери босамар бояд ҳар се навъи малакаи идоракуниро хуб донад, лекин дараҷаи лозимияти онҳо аз мавқеи менеҷер дар зинаи мансабӣ вобаста аст. Менеҷерҳои зинаи боло бояд дар навбати аввал аз малакаҳои концептуалӣ ва менеҷерҳои зинаи поён малакаҳои техникӣ дошта бошанд. Малакаи муоширатиро менеҷерҳои ҳамаи зинаҳо бояд ба қадри баробар дошта бошанд.

Пас аз номбар кардани малакаи зарурии менеҷер сифатҳои роҳбари босамарро махсус қайд мекунем. Аз сабабе ки идоракунии илм, касб аст, бинобар ҳамин, барои соҳиб шудан ба он таълими махсус бояд гирифт. Аммо, илова бар ин, идоракунии санъат мебошад. Он қобилияти ташкилотчигӣ, истеъдоди роҳбариро талаб мекунад. Пеш аз ҳама, идоракунанда бояд ташкилотчии хуби дорои хиради солиму дурандешӣ, дорои истеъдоди пешбиникунии, далерӣ, ҷасурӣ, кодир ба таваккалӣ ва навоарӣ, гоҷапарвар, корчаллон бошад. Ӯ бояд муносибатҳои байнихамдигарӣ ва фазои психологиро дар коллектив ба роҳ монда ва танзим карда тавонад. Илова ба инҳо, вай бояд сифатҳои маънавӣ ҳам дошта бошад, чунончи: бовиҷдонӣ, хушахлоқӣ, адолатнокӣ, меҳнатдӯстӣ, нексиришӣ. Баъзе сифатҳои ҷисмониро ҳам, аз қабилӣ: таъсирбахшии зоҳирӣ, фаъолнокӣ, энергия ва сихатӣ ҳам аҳамияти калон доранд.

*Дар маданияти кишварҳои мутараққии капиталистӣ мафҳуми менеҷмент бо мафҳуми бизнес наздик мебошад. Бизнес фаъолиятест, ки ба гирифтани фоида бо роҳи офаринишу фурӯши маҳсулот ё хизмати муайян равона карда шудааст. Бизнесмен соҳиби сармояест, ки дар муомилот қарор дораду фоида меорад. Ин метавонад хӯҷаини яккае бошад, ки дар тобеияти ӯ ягон*

кас набошад ё шахсест, ки аъзои ташкилоте, ки ӯ сармоягузорӣ кардааст, намебошад. Менеҷер ҳамеша дар ташкилот мансаби доимиро ишғол мекунад, дар тобеияташ одамон қарор доранд.

Соҳибкорӣ ҳолати хусусии бизнес аст. Ин мафҳумро дар нимаи асри 18-ум иқтисоддони фаронсавӣ Ришар Кантелон дохил намудааст. Соҳибкор шахсест, ки масъулиятро барои таваккал дар бизнес ба зимма мегирад, кори нав, пешбарии мол ё хизмати навро дар бозор маблағгузорӣ карда, бо сармояи худ таваккал мекунад. Ҳама соҳибкорон дар ташаккули мақсадҳо ҳангоми таъсиси ташкилот ширкат карда истода, функцияҳои менеҷериро иҷро мекунанд. Аммо на ҳамеша соҳибкори босамар менеҷери муваффақиятнок шуда метавонад. Аз рӯи маълумоти матбуоти хориҷӣ бисёрии корхонаҳои нав на аз сабаби гоյи нодурусти асосгузор, балки аз дасти идоракунӣ бад муфлис мешаванд. Бинобар ин, бисёр вақт соҳибкор менеҷери натиҷаоварро ба кор ҷалб мекунад. Агар менеҷер ба рафтори бюрократӣ майл дошта бошад, фарқи байни соҳибкор ва менеҷер хеле калон мешавад ва агар менеҷер пайрави услуби рафтори соҳибкорӣ бошад, ин фарқият камтар мегардад.

Рафтори соҳибкорӣ, баръакс, тарзи амалест, ки на танҳо воқуниши гуногун ба тағйири вазъият дар дохили ташкилот ва ҳам берун аз он, балки, ҳамчунин пешбиниши имкониятҳо ва хатарҳои оянда, ҷустуҷӯи теъдоди бештари роҳҳои алтернативӣ ва интиҳоби беҳтарини онҳоро дар назар дорад.

### Таснифи менеҷер

Менеҷер – идоракунандаи касбӣ, мутахассис оид ба идоракунӣ мебошад, ки як ё якчанд функцияҳои идоракунӣи ташкилоти мушаххасро амалӣ менамояд. Дар баробари инкишофи ташкилот менеҷмент ба унсурҳои беш аз пеш хурдтар тақсим мешавад, дар ҷорҷубаи гурӯҳи касбӣ махсусгардонии функцияҳои идоракунӣ ба амал меояд, иерархияи менеҷмент таракқӣ мекунад. Одатан, менеҷерҳои функционалӣ, куллӣ (генералӣ), хаттӣ ва дастгоҳиро фарқ мекунанд.

**Менеҷерҳои функционалӣ** масъули иҷрои унсурҳои алоҳидаи фаъолияти техникӣ ё касбӣ мебошанд.

**Менеҷерҳои функционалӣ** барои кори унсурҳои алоҳидаи фаъолияти ташкилот, аз қабилӣ идоракунӣи кормандон, тадқиқот, маркетинг ё истехсолот масъул мебошанд. Аксарияти онҳо мутахассисони ин соҳа буда, таҷрибаи амалӣ доранд.

**Менеҷерҳои куллӣ**, одатан, сардори воҳидҳои сохторӣи ташкилот мебошанд, аз қабилӣ шӯба ё филиал, ки бояд маҷмуи функцияҳоро ба иҷро расонанд. Менеҷери куллӣ барои фаъолияти умумии воҳиди сохторӣ масъул аст, яъне ба мудирони масъули иҷрои функцияҳои алоҳида така мекунад. Дар ташкилоти хурд, одатан, як-ду менеҷери генералӣ кор мекунанд, ки ҳамзамон функцияҳои хосро ҳам идора мекунанд.

**Менеҷерҳои куллӣ** барои фаъолияти воҳиди сохторӣи ташкилот масъул мебошанд.

**Менеҷерҳои хаттӣ** барои иҷроиши фаъолият, ки бевосита бо қонеғардонии талаботи истеъмолкунандагон вобаста аст, масъул мебошанд.

Менеҷерҳои хаттӣ ба қисми асосии истеҳсоли корхона идора кунанд. Фаъолияти менеҷерҳои хаттӣ ба қисми асосии ташкилот таъсири калон мерасонад, чунки онҳо ва кормандони тобеи онҳо бевосита бо истеъмолкунандагон ё мизоҷон сару қор доранд.

**Менеҷерҳои дастгоҳӣ** масъули иҷрои функцияҳои гайри истеҳсолии фаъолияти корхона мебошанд, аз қабилҳои молия, ҳайати кормандон, харид ё масъалаҳои ҳуқуқӣ. Иҷроии функцияҳо ғоиди бевосита намеорад. Мизоҷони онҳо шӯъбаҳои муқаррарии (хаттӣ) ташкилот мебошанд. Ҳангоми идоракунии тобеи худ менеҷерҳои дастгоҳӣ, одатан ба мисли менеҷерҳои хаттӣ амал мекунанд.

**Менеҷерҳои хаттӣ** барои иҷроиши функцияҳо, ки бевосита бо истеҳсолот ё расонидани маҳсулот (хизмат) ба истеъмолкунандагон алоқаманд аст, масъул мебошанд. Вобаста ба сатҳи онҳо метавонанд қисми мағозаи ширкати тижоратӣ, гурӯҳи ҳамширагонии тиббӣ, департаменти қисми иҷтимоӣ ё фаъолияти истеҳсолии корхона идора кунанд. Фаъолияти менеҷерҳои хаттӣ ба қисми асосии ташкилот таъсири калон мерасонад, чунки онҳо ва кормандони тобеи онҳо бевосита бо истеъмолкунандагон ё мизоҷон сару қор доранд.

**Менеҷерони дастгоҳӣ** барои иҷроии функцияҳои таъминнамоии фаъолияти менеҷерҳои хаттӣ масъул мебошанд.

**Менеҷер** – шахсе мебошад, ки қисми бо ёрии одамони дигар иҷро мекунанд. Ба назар гирифта, ки ибораи одамони дигар на танҳо зердастон – тобеи, ки менеҷер бояд тибқи мансабаи дошта бошад, балки ҳамчунин ба роҳбарони болоӣ ҳам, ки қисми малакаашон барои иҷроии ин қисм метавонад хеле муфид бошад, дахл дорад. Барои амалисозии лоиҳа, эҳтимол, таъйини додани муносибат бо таҳвилгарон ё истеъмолкунандагон лозим ояд. Аксаран ба менеҷер дастгирии ҳамкорон аз шӯъбаҳои дигар лозим мешавад. Баъзе идоракунандагон тамоми зердаст надоранд, лекин барои иҷроии қисми хеш онҳо имкониятҳои истифодабарии дигар захираҳои доранд.

Менеҷеронро ба якҷанд гурӯҳ ва гурӯҳҳо тақсими қардан мумкин аст. Онҳоро аз рӯи таҳассусоти ҷудо метавон қард ва он ғоҳ ин, масалан, менеҷерҳои оид ба қисми, менеҷерҳои оид ба харид, менеҷерҳои оид ба идоракунии қисмандон, менеҷерҳои оид ба логистика, менеҷерҳои молиявӣ ва гайраҳо ҳоҳанд буд.

Ҳамчунин менеҷерҳоро аз рӯи сатҳ (иерархия) фарқи мекунанд: менеҷерҳои зинаи боло (топ-менеҷерҳо), менеҷерҳои зинаи миёна (мидл-менеҷерҳо) ва менеҷерҳои зинаи поёни- супервайзер (лоу-менеҷерҳо) (нигар ба нақшаи 1.4.).

#### Аломатҳои хусусии менеҷер

Менеҷер қисми кишвари мо шакли нави идоракунанда мебошад, ки як қисми аломатҳои хоси фарқикунанда дорад.

**Аломати якум**, мақсади тамоми нави фаъолият, ки ба системаи қисмандон дигари идоракунии ташкилот оварда мерасонад: функцияҳо, соҳтор ва усулҳои қисми мақомоти идоракунии дигаргун мешаванд.



Нақшаи 1.4. Аҳроми сатҳҳои менеҷерон

*Фарқияти дуҷум*, гузариш ба усулҳои иқтисодии идоракунии ташкилот мебошад. Ба ҷои маъмуриятчигии саҳт, ки тарсу тобеияти бечунучароро ҷорӣ мекунад, бедоркунии ҳавасмандкунии ботинии кормандон, баҳисобгирии анғезаҳои фаъолияти меҳнатӣ, истифодаи василаҳои таъсирноки ташвиқ ба меҳнати босифат сари кор меоянд. Усулҳои иқтисодӣ ба рушди боз як манбаи афзоиши самаранокии идоракунии мусоидат мекунанд, ки ин тақсимои ратсионалии захираҳои ташкилот: пул, кувваи корӣ, ашёи хом, сӯзишворӣ, масолеҳ, вақти корӣ, имконоти ақлонӣ ва истеъдоди ташкилотчигии кормандон мебошад.

*Аломати фарқкунандаи сеюми* менеҷер қобилияти навоварӣ, ояндабинӣ ва таваккалӣ мебошад. Менеҷер табиатан навовар аст, чунки бозор, пеш аз ҳама, навигариҳо мебошад: бе молу хизмати нав ба бозор ворид шудан ғайриимкон аст. Ҳаминро ҳам дар мавриди доштани қобилияти ояндабинии вазъи иқтисодӣ ва таваккали бохирадонаи менеҷер гуфтан мумкин аст.

*Аломатҳои муҳимтарини касбии* менеҷер ин қобилияти қабулкунии қарорҳои асоснок ва ба зиммаи худ гирифтани масъулият мебошад.

Менеҷери муосир аз роҳбари хоҷагӣ ба кулӣ фарқ дорад ва он дар ҷадвали 1.1. дарҷ ёфтааст.

Дар таҷрибаи ҷаҳонӣ аломатҳои зерини менеҷменти самаранок эътироф карда шудаанд:

1. тамоюл ба сӯи амали фаъол ва босуръат;
2. робитаи доимӣ бо истеъмолкунанда;
3. ба одамон додани соҳибхитиёрии муайян барои ҳавасманд намудани қобилияти корчаллонӣ;
4. тамоюл ба инсон ҳамчун сарчашмаи асосии баланд бардоштани маҳсулнокии меҳнат ва самаранокии истеҳсолот;
5. мавҷуд будани ҳайати на он қадар сершумор, лекин баландиқтисоси кормандон.

*Ҷадвали 1.1. Таҳлили қиёсӣ байни хислатҳои менеҷери муосир ва роҳбари хочағӣ*

| № | Роҳбари хочағӣ                                                                                                                                                                 | Менеҷери муосир                                                                                                                                                       |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Қарорҳоро «аз боло» мунтазир мешавад, маҳдуд, беташаббус, аз таваккалӣ метарсад, барои назорат ё манъ намудан кӯшиш мекунад.                                                   | Фаъол, мустақил, кордон, ба тобеони худ озодии максималӣ медиҳад, таваккалии асоснокро қабул мекунад.                                                                 |
| 2 | Бештар дар нақши диспетчер, таъминотчӣ, муҳандис баромад мекунад; ба корҳои «техникӣ», қарорҳои тактикӣ ва амалҳо майл дорад.                                                  | Пеш аз ҳама, стратегияи қарорҳои масъалаҳои иқтисодӣ ва ҳуқуқиро кор карда мебарояд; тобеони худро тарбия мекунад; низоъҳоро ҳал мекунад; гуфтугузорҳоро мегузаронад. |
| 3 | Ғайриқиёсӣ мебошад, дар назди одамони бонуфуз эҳтиромона рафтор мекунад, ба бузургии роҳбарият боварӣ дорад.                                                                   | Оқил аст, бо назари танқидӣ нигоҳ мекунад, дар навбати аввал ба қувваи худ умед дорад.                                                                                |
| 4 | Ба стандарти дутарафаи фикркунӣ ва рафторӣ пайравӣ мекунад, расман супоришҳои болоро иҷро мекунад, лекин дар асл, барои худ ё дар ҳолати хуб барои коллективи худ кор мекунад. | Оид ба фикркунӣ ва рафтор яхела аст, пеш аз ҳама, барои дастрас намудани мақсадҳои умумӣ кӯшиш мекунад.                                                               |
| 5 | Ҳамаи қарорҳоро шахсан худаш қабул мекунад, оид ба фикрҳои дигарон тоқатнопазир аст.                                                                                           | Командаи ҳамфикронеро, ки барои дар раванди гуфтугузор ва баҳсу мунозира коркарди қарори коллективӣ кодиранд, ташкил мекунад.                                         |
| 6 | Дараҷаи дониш ва ғазилати маҳдуд дорад, ҳақиқати ихотакунандаро дуруст муайян ва хуб тасаввур карда наметавонад; хоҳиши азхуд намудани дониши навро надорад.                   | Серҳаракат аст, тарафдори фикрҳои нав, дониш ва ахборот мебошад, нисбати ҳаёт нуқтаи назари васеъ дорад.                                                              |
| 7 | Оид ба масъалаҳои психологияи идоракунӣ, муносибатҳои инсонӣ қодир нест, аз шахсияти тобеони худ хабардор нест.                                                                | Бо одамон кор карда метавонад, онҳоро ҳамчун шахсият эътироф мекунад, омӯзгори хуб аст.                                                                               |

Э.М. Коротков чунин формулаи фаъолияти самараноки менеҷерро пешниҳод кардааст (нақшаи 1.5.).



*Нақшаи 1.5. Формулаи фаъолияти самараноки менеҷер*

## 1.5. ХУЛОСАҶОИ МУХТАСАР

1. Менеҷмент ин қобилияти дастрас намудани мақсадҳои гузошташуда бо истифодабарии меҳнат, хирад, ангеҷаҳои рафтори одамоне, ки дар ташкилот кор мекунанд, мебошад.

2. Вазифаи асосии менеҷмент ба қувваи истехсолкунанда табдил додани маълумот, дониш, таҷриба, навовариҳо мебошад, ки муваффақияти корхона, ташкилот, фирмаро дар бозор таъмин мекунад.

3. Менеҷмент раванди интегратсионие мебошад, ки бо кумаки он мутахассисони касбӣ – менеҷерҳо корхонаҳоро ташкил мекунанд, онҳоро мувофиқи мақсадҳои гузошташуда ва таҳияи усулҳои ноил гардидан ба ин ҳадафҳо идора мекунанд.

4. Менеҷменти муосирро аз рӯи шакл ва тартиб, объектҳои идоракунии ва вобаста ба мансубияти функционалӣ ба ғурӯҳҳо ҷудо мекунанд.

5. Менеҷер шахсест, ки корро бо ёрии одамони дигар иҷро мекунад. Менеҷмент бошад, корест, ки менеҷер бо он машғул мебошад.

## 1.6. САВОЛҶО БАРОИ САНҶИШ

1. Менеҷмент чист, аломатҳои асосии он кадомҳо мебошанд? Фикри худро оид ба мафҳуми менеҷмент бо якчанд ҷумла маънидод намоед. Эҳтимол, вақте ки шумо дар бораи ҳолатҳои гуногун андешаронӣ мекунад, ин ба шумо кумак расонад.

2. Мазмуни менеҷменти илмиро шарҳ диҳед.

3. Навъ ва аломатҳои хоси менеҷерро номбар кунед.

4. Дар ИМА чунин мегӯянд: «То замоне, ки менеҷер ё соҳибкор кор мекунад, ӯ бояд омӯзад». Магар ин дуруст аст?

5. Системаи донишҳои менеҷери муосирро таъриф диҳед. Менеҷерҳоро чанд муддат таълим додан лозим?



## 1.7. ТЕСТИ ҚАМЪБАСТӢ

**@1. Тарҷумаи калимаи менеҷмент аз забони англисӣ:**

- \$A) ташкил;
- \$B) реклама;
- \$C) мутобиқатнамоӣ;
- \$D) идоракунӣ.

**@2. Менеҷмент ин:**

- \$A) илм дар бораи истеҳсолот;
- \$B) илм дар бораи идоракунӣ;
- \$C) омӯзиши бозор;
- \$D) омӯзиши талабот (тақозо).

**@3. Субъекти идоракунӣ:**

- \$A) маҷмӯи мақомоти идоракунӣ;
- \$B) маҷмӯи зинаҳо;
- \$C) ҳайати кормандони ташкилот;
- \$D) кормандон.

**@4. Шаклҳои идоракунӣ:**

- \$A) идоракунии корхона;
- \$B) идоракунии бучет;
- \$C) идоракунии эккаутинг;
- \$D) идоракунии ташкилот.

**@5. Мақсади асосии менеҷмент:**

- \$A) баланд бардоштани маҳсулноки ва самаранокии кори ширкат;
- \$B) кам кардани хароҷот;
- \$C) истисно кардани таваккалӣ;
- \$D) баланд бардоштани даромадноки.

**@6. Менеҷер кист?**

- \$A) корманди шуъбаи молиявӣ ҳисобдорӣ корхонаи тичоратӣ;
- \$B) намоёндаи босалоҳияти як мамлакат дар мамлақати дигар;
- \$C) корманди масъули корхонаву ташкилотҳо, ки тобеон дораду мутасадди қабули қарор аст;
- \$D) корманде, ки аъзои кумитаи иттифоқи касабаи корхона мебошад.

**@7. Менеҷмент ҳамчун илм консепсия, назария, принцип, усул ва шаклҳои идоракуниро дар бар мегирад. Вазифаҳои асосии он:**

- \$A) шарҳ додани табиати меҳнати идоракунӣ, муқаррар намудани равишҳои байни сабабу оқибатҳо дар ин соҳа, ошкор намудани омилҳо ва шароити самаранокии меҳнати муштарак;
- \$B) коркарди усулҳои самаранок идоракунии фаврӣ, ояндабинии ҳодисаҳо, таҳияи идоракунии стратегӣ;
- \$C) вариантҳои А ва В дурустанд.
- \$D) вариантҳои В ва А нодурустанд.

**@8. Аз рӯи объекти идоракуни чунин навъҳои менеҷментро аз ҳам ҷудо мекунанд:**

- \$A) фардӣ, коллективӣ, гурӯҳӣ;
- \$B) иқтисодӣ, иҷтимоӣ, маъмурӣ, руҳӣ;
- \$C) ташкилӣ, стратегӣ, тактикӣ, фаврӣ;
- \$D) туризм, сайёҳӣ, байналмилалӣ, глобалӣ.

**@9. Нақшҳои асосии менеҷерро дар қорхона нишон диҳед:**

- \$A) байнишахсӣ, иттилоотӣ, доир ба қабули қарор;
- \$B) иттилоотӣ, ташкилӣ, роҳбарӣ;
- \$C) байнишахсӣ, намоёндагӣ, байналхалқӣ;
- \$D) доир ба қабули қарор, байналхалқӣ, иқтисодӣ;

**@10. Сатҳҳои менеҷеронро номбар кунед:**

- \$A) топ-менеҷер, мидл-менеҷер, супервайзер;
- \$B) яқум, дуҷум, сеҷум;
- \$C) баланд; пастр; миёна;
- \$D) ҳамаи ҷавобҳо дурустанд.

**@11. Гурӯҳҳои менеҷерро номбар намоед:**

- \$A) менеҷерҳои функционалӣ, кулӣ (генералӣ), хаттӣ ва дастгоҳӣ;
- \$B) субъективӣ, объективӣ ва иқтисодӣ;
- \$C) иҷтимоӣ, сиёсӣ ва технологӣ;
- \$D) интенсивӣ, экстенсивӣ ва молиявӣ.

**@12. Аломатҳои хусусии менеҷерро нишон диҳед:**

- \$A) функционалӣ, кулӣ (генералӣ), хаттӣ, дастгоҳӣ;
- \$B) илмӣ-тадқиқотӣ, таҷрибавӣ-конструкторӣ;
- \$C) иҷтимоӣ, иқтисодӣ, кишоварзӣ, саноатӣ;
- \$D) қобилияти навоарӣ, ояндабинӣ ва таваққалӣ.

**@13. Вобаста ба мансубияти функционалӣ ҳелҳои зерини менеҷмент ҷудо карда мешаванд:**

- \$A) менеҷменти эҷаутингӣ, менеҷменти зиддибуҳронӣ;
- \$B) менеҷменти инноватсионӣ, менеҷменти инвеститсионӣ, менеҷменти қормандон;
- \$C) менеҷменти маркетинг, менеҷменти истеҳсолӣ, менеҷменти молиявӣ;
- \$D) ҳамаи вариантҳои боло дурустанд.

**@14. Дар таҷрибаи ҷаҳонӣ қадом аломатҳои менеҷменти самаранок эътироф карда шудаанд:**

- \$A) тамоҷул ба сӯи амали ғайол ва босуръат, робитаи доимӣ бо истеъмолкунанда;
- \$B) ба одамон додани соҳибхитиёрии муайян қарои ҳавасманд наму-дани қобилияти қорчаллонӣ;
- \$C) тамоҷул ба инсон ҳамаҷун сарҷашмаи асосии баланд бардоштани маҳсулнокии меҳнат ва самаранокии истеҳсолот, мавҷуд будани ҳайати на он қадар сершумор, лекин баландхитисоси қормандон;
- \$D) вариантҳои а, в, с дуруст аст.

**@15. Э.М. Коротков чунин формулаи фаъолияти самараноки менечерро пешниҳод кардааст:**

- \$A\$) дониши илмӣ, дастури рафтор, фаҳмидани таҷрибаи шахсӣ;
- \$B\$) малакаи амалӣ, кордонӣ, санъати идоракунии;
- \$C\$) вариантҳои а ва в дурустанд;
- \$D\$) доир ба қабули қарор, байналҳалқӣ, иқтисодӣ.

## 1.8. РҶҲАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАҒИ

### Адабиёти истифодашуда

1. Абчук В.А. Менеджмент. Учебник. - Санкт-Петербург: «Союз», 2002. – с. 3-18.
2. Бондаренко Ю.В., Юдина В.А., Алёхина О.Ф. Менеджмент организации. Введение в специальность. Учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2013.-232с.
3. Бляхман Л.С. Введение в менеджмент. - СПб: Из-во СПбУЭФ, 1996.
4. В.П.Сухинин, М.В.Горшенина. Введение в менеджмент. Уч. пособие. - Сызрань, 2010. - 114с.
5. Веснин В. Р. Менеджмент. Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. - с.5- 66.
6. Деркач А. М. Кейс-метод в обучении // Специалист. – 2010. – N 4. – с. 22-23.
7. Макарова И.К. Практикум по курсу «Менеджмент». – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 32 с.
8. Мартынова А.Ю. Введение в менеджмент. Учебное пособие. - Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 172 с.
9. Мексон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.

### Адабиёти истифодашуда

1. Друкер Питер, Ф. Энциклопедия менеджмента. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с. (с. 3-12)
2. Кукушкина В. Введение в специальность. Менеджмент. Учебник. ИНФРА-М, 2012 г. – 252 с.
3. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах). - Киев, 2003 – 152 с.
4. Ситуационный анализ, или анатомия Кейс-метода. / под ред.Ю.П. Сурмина. Киев: Центр инноваций и развития, 2002.
5. Файоль А, Эмерсон и др. Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992.
6. Ғаниев Т.Б. Менечмент: Китоби дарсӣ, қисми 1 Душанбе, Ирфон-2004. с. 11-25.
7. Ҳабибов С.Ҳ. Менечмент: Китоби дарсӣ. Душанбе, Ирфон-2005. с. 6-22.

8. Элитаи бизнеси Тоҷикистон. Менечерони беҳтарини Тоҷикистон. Калалог. НАММ. - Душанбе, 2012. – 168 с.
9. Якокка Ли. Карьера менеджера: Пер. с англ. Тольятти: Издат. дом «Довгань», 1995.

## 1.9. КЕЙС - ВАЗЪИЯТ

### Кейс-усул

*Кристофер Лэнгделл, пешоханги таълим бо усули вазъӣ бизнес-кейсҳоро ба таври зерин таъриф медиҳад:*

*Усули кейсҳо (англ. Casemethod, кейс-метод, усули вазъиятҳои мушаххас, усули таҳлили вазъӣ) – техникаи таълим, ки зимни он тавсифи вазъиятҳои воқеии иқтисодӣ, иҷтимоӣ ва бизнесӣ истифода бурда мешавад. Таълимгирандагон бояд вазъиятро таҳлил карда, моҳияти масъалаҳоро фаҳманд, ҳаллу фаслҳои имконпазирро пешниҳод кунанду беҳтаринашро интихоб намоянд. Кейсҳо ба маводи ҳақиқии воқеӣ асос ёфтаанд ё ба вазъияти воқеӣ наздик карда шудаанд.*

*Википедия*



Лэнгделл К.

**Бизнес-вазъият (кейс, вазъ)** усули самаранокӣ моделсозии вазъиятҳои идоравӣ мебошад. Масъалагузориҳои кейсҳо ба муаммоҳое, ки менечерҳои ояндаро дар ҳаёт бо онҳо дучор шудан рост меояд, наздик аст. Таҳлили вазъиятҳои мушаххас на танҳо барои муайяну таҳлил кардани масъалаи вазъӣ, балки барои ошноӣ бо роҳҳои зиёди ҳаллу фасли он имкон фароҳам месозад. Ҳамчунин дар рафти муҳокимаи вазъиятҳо ва мубоҳиса бо ҳамкорон менечерҳо малакаи муоширати самаранокӣ байнишахсӣ ва гурӯҳӣ, қобилияти додани саволҳои дуруст, додани посухҳои асоснокро ҳосил мекунанд.

Усули кейсҳо ба менечерҳои оянда амал, қабули қарорҳои асоснокро меомӯзонад ва муҳимтар аз ҳама, яке аз сифатҳои ҳалкунандаи мудирон – тавони бар дӯш гирифтани масъулиятро барои қарори қабулнамуда инкишоф медиҳад.

### Нақшаи усули бизнес-вазъиятҳо

1. Хондани варианти бизнес-вазъият;
2. Муайян кардани муаммо;
3. Таҳлили маълумот;
4. Тасҳеҳи муаммо;
5. Дарёфти альтернативаҳо;
6. Арзёбии альтернативаҳо;
7. Таҳияи нақшаи ҳалли муаммо;
8. Тайёр кардани ҳисоботи хаттӣ;

9. *Муҳокима дар гуруҳи хурд;*

10. *Чамъбаст кардани натиҷаҳо дар дарсхона.*

**Қадами 1. Хонед.**

Шарти муҳими ибтидоии таҳлили бомуваффақияти вазъияти бизнесӣ хондани бодиккати варианти пешниҳодгардида бо таваҷҷуҳ ба фаҳмиши амики моҳияти воқеа ва чудо кардани маълумоти асосӣ мебошад.

**Қадами 2. Муаммоеро, ки оид ба он қарори идоракуниро қабул бояд намуд, муайян кунед.**

Муайян кардани муаммо бояд дар ҳисобот ба таври хаттӣ сабт карда шавад. Он бояд равшан, мухтасар, якмаъно бошад. Набояд беш аз ду муаммо муайян карда шавад, то ки таҳлил ва таҳияи барномаи амал мушкил нагардад. Агар якчанд муаммо чудо карда шаванд, онҳоро аз рӯи афзалияташон тақсим бояд кард.

Ҳангоми муайянкунии муаммо кӯшиш кунед худро ба ҷои менеҷери ин вазъият гузоред, ки бояд қарори мушаххаси идоравӣ қабул намояд.

**Қадами 3. Маълумотро таҳлил кунед.**

Барои таҳлили маълумот шумо метавонед:

1. вазъияти мураккабро ба қисмҳо чудо карда, варианти содаи онро соzed;
2. вазъиятро аз нигоҳҳои мухталиф баррасӣ намоед;
3. барои худ ба саволҳои мушаххаси «ин маълумот чӣ маънӣ дорад?»; «барои ин ширкат чӣ чиз асосист?»; «мақсади ин бизнес чист?» ҷавоб гӯед.

Таҳлил бояд бо иншои мухтасари хулосаҳои шумо (ҷавобҳо), ки дар асоси онҳо қарорро қабул мебарояд кард, поён ёбад.

**Қадами 4. Муамморо тасҳеҳ кунед.**

Эҳтимол, пас аз таҳлили ҳама тарафаи вазъияти бизнесӣ ба шумо тасҳеҳ намудани муаммои аввалан муқарраршуда лозим ояд.

**Қадами 5. Алтернативаҳоро дарёфт намоед.**

Таҳлили пурраи вазъият таҳия ва баррасии маҷмӯи вариантҳои алтернативии барномаи амалҳоро талаб мекунад, ки менеҷер бояд аз онҳо бехтаринашро интихоб намояд. Алтернативаҳо бояд аз якдигар фарқи аён дошта, аз 2-3-то зиёд набоянд.

**Қадами 6. Алтернативаҳоро арзёбӣ кунед.**

Дар ин марҳила менеҷер бояд баъзе алтернативаҳоро рад карда, интихоби худро асоснок ва қарори ниҳоиро қабул намояд.

Метавонед чадвали зеринро тартиб диҳед:

**Чадвали 1.2. Арзёбии алтернативаҳо барои қабули қарори ниҳой**

| Алтернатива | «Тарафдор»<br>(бартариҳо) | «Зид»<br>(камбудихо) | Қабул<br>+<br>Рад |
|-------------|---------------------------|----------------------|-------------------|
|             |                           |                      |                   |

**Қадами 7. Нақшаи ҳалли муамморо таҳия кунед.**

Нақша пайдарпайии муваққатан маҳдуди қадамҳои шартӣ бо сурогаи аниқи иҷрокунанда мебошад: кӣ чӣ кор мекунад?, чӣ тавр?, кай?, барои чӣ?, бо кадом тартиб?

**Қадами 8. Ҳисобот тайёр кунед.**

Ҳисобот бояд равшан, мантиқӣ ва мураттабона бошад, зеро он рекламаи аёни муносибати Шумо ба кор аст. Ба тартиби қадамҳо аз рӯи афзалиятҳо дар татбиқи қарори Шумо диққати махсус диҳед.

**Қадами 9. Муҳокима дар гурӯҳи хурд.**

Менеҷменти муосир раванди қабули қарори дастаҷамъона мебошад, ки он аз қарорҳои инфиродӣ самараноктар аст. Пас аз омодасозии ҳисобот муҳокимаи «ғайрирасмӣ» онҳо дар гурӯҳҳои хурди донишҷӯён (4–5 нафар) гузаронда, дар асоси он қарори якҷояи гурӯҳ бароварда мешавад.

**Қадами 10. Ҷамъбасти натиҷаҳо дар дарсхона.**

Қадами ниҳой муҳокимаи якҷояи вариантҳои ҳалли вазъият дар дарсхонаи умумӣ мебошад. Дар мубоҳиса услуби пешкаш намудани натиҷаҳои таҳлил, далелнокии қарори идоракунии пешниҳодшаванда, қобилияти бовар кунондан, шунидани шарикон ва баромади оммавӣ нақши калон мебозанд.

Ҳамин тавр, усули кейс – вазъият шакли самаранок фаъоли таълими менеҷерҳо тавассути амалия аз ҳар донишҷӯ масъулияти соҳибхитиёро дар таҳияи ҳисоботи инфиродӣ, ташаббус ва фаъолиро ҳангоми баҳсҳо, тоқатпазир буданро нисбат ба андешаи дигарон ва ҳамкориро ҳангоми қабули қарорҳои самаранокӣ идоракунии металабад.

## МАВЗҶИ 2. МОҲИЯТ ВА ПРИНЦИПҲОИ МЕНЕҶМЕНТ

Принсипи яккасардорӣ: “Тани дусара - дев аст”.

Анри Файол

|                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Идоракунии илми ҳақиқист, ки ба қонун, қоида ва принципҳои дақиқ муайянишуда таъҷ мекунад.</i></p> <p><i>Фредерик Тейлор</i></p> <p><i>Муҳандиси амрикоӣ, асосгузори ташкили илмии меҳнат ва менеҷмент</i></p> | <p><b>СИМОҲОИ БУЗУРГИ МЕНЕҶМЕНТ</b></p> <div data-bbox="571 352 812 679">  </div> <p><i>Фредерик Уинслоу Тейлор</i></p> <p>20.03.1856 -<br/>21.03.1915</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### МУНДАРИҶА

#### 2. 1. МОҲИЯТИ МЕНЕҶМЕНТ

- *Идоракунии ва менеҷмент*
- *Технологияи менеҷмент*
- *Мақсад ва вазифаҳои менеҷмент*

#### 2.2. ҚОНУНҲОИ ИДОРАКУНИ

- *Қонунҳои асосии менеҷмент*
- *Менеҷмент ва менталитет*

#### 2.3. ПРИНЦИПҲОИ МЕНЕҶМЕНТ

- *Принсипҳои асосии менеҷмент*
- *Унсурҳои менеҷмент*
- *Аломатҳои ҳос ва давраҳои менеҷмент*

#### 2.4. ХУЛОСАҲОИ МУҲТАСАР

#### 2.5. САВОЛҲО БАРОИ САНҶИШ

#### 2.6. ТЕСТИ ҶАМЪБАСТӢ

#### 2.7. РӢҲАТИ АДАБИӢТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАӢИ

#### 2.8. КЕЙС-ВАЗӢИЯТ

Пас аз омӯхтани ин мавзӯ Шумо ба саволҳои зерин ҷавоб дода метавонед:

- ✓ *Идоракунии ва менеҷмент бо ҳам чӣ муносибат доранд?*
- ✓ *Мақсад ва вазифаҳои менеҷмент аз чӣ иборат аст?*
- ✓ *Кадом қонунҳо ба менеҷмент ҳос мебошанд?*
- ✓ *Технологияи менеҷмент аз чи оғоз мегардад?*
- ✓ *Моделҳои менеҷменти муосирро шарҳ диҳед.*
- ✓ *Хусусиятҳои менеҷмент ва менталитетро тасниф намоед.*
- ✓ *Принсипҳои асосӣ ва унсурҳои менеҷмент дар чӣ ифода меёбанд?*
- ✓ *Аломатҳои ҳос ва давраҳои менеҷмент кадомҳоянд?*
- ✓ *Принсипҳои А.Файол, Ҳ.Эмerson, Ҳ.Форд ва М.Веберро шарҳ диҳед.*
- ✓ *Моделҳои “Ҳафт S”-и Мак-Кензиро шарҳ диҳед.*

## 2.1. МОҲИЯТИ МЕНЕЧМЕНТ

Дар адабиёти ба соҳаи менеҷмент тааллуқдошта беш аз 300 таърифи менеҷмент вучуд дорад. Яке аз таърифҳои ҳозиразамон дар нашри англисии «Маълумотномаи байналмилалӣ оид ба менеҷмент» чунин аст: «**Менеҷмент** – ин самаранок истифода бурдан ва мутобиқнамоии чунин захираҳо, ба монанди сармоя (сармояи истеҳсолӣ, молиявӣ ва инсонӣ) барои бо самаранокии максималӣ дастрас намудани мақсадҳо мебошад». Дар солҳои охир аҳамияти захираҳои иттилоотӣ (маълумотӣ) дар менеҷмент баланд шуда истодааст. Барои ҳамин, ба номгуӣ захираҳои инчунин захираҳои иттилоотиро низ илова намуда, таърифи мазкурро васеътар кардан мумкин аст.

### Идоракунии ва менеҷмент

Истилоҳи «идора» дар забони русӣ «управа» (чораи саришта) маънои қобилияти чизро саришта карданиро дорад. Таърифи пурраи идоракуниро додан душвор аст, зеро ин надидаи хеле мураккабу бисёрпаҳлу ба шумор меравад.

Имрӯз истилоҳи «менеҷмент» ҳамчун санъати идоракунии, мудирӣ ва ташикили истеҳсолот; маҷмӯи принципҳо, усулҳо, воситаҳо ва шаклҳои идоракунии таъриф дода мешавад, ки мақсади асосии он баланд бардоштани самаранокии истеҳсолот ва афзоиши фоида, таҳия ва татбиқи он мебошад.

Менеҷмент шакли махсуси фаъолияти идоракунии мебошад ва пеш аз он ки дар бораи ин мафҳум сухан ронем, бояд бо идоракунии шинос шавем.

Мафҳуми луғавӣ ва истифодабарии «менеҷмент» ва «идоракунии» дар амалия аз ҷиҳати мазмун ба ҳам наздиканд, вале айният нестанд. **Идоракунии таъсирасонии системаи идоракунида (субъекти идоракунии) ба системаи идорашаванда (объекти идоракунии) бо мақсади ба ҳолати лозима овардани системаи идорашаванда мебошад.**

Мафҳуми «идоракунии» тафсири васеъ ҳам дошта, дар ҳама навъҳои система (техникӣ, биологӣ, иҷтимоӣ, иқтисодӣ ва ҳоказо) ва тамоми зинаҳои иерархӣ (макро, мезо, микро) истифода бурда мешавад.

**Ли Якокка** мегӯяд, ки идоракунии «ба кор барангехтани одамон аст».

**Акио Морита** менависад, ки бартариҳои менеҷерро аз он фаҳмидан мумкин, ки вай шумораи бисёри одамонро чӣ гуна хуб ташикил намуда метавонад ва меҳнати онҳоро яқоя намуда, то чӣ андоза аз ҳар кадоми онҳо натиҷаҳои беҳтаринро ба даст меорад.

**Майкл Мескон** мегӯяд, ки идоракунии ин раванди банақшагирӣ, ташикил, ангезиш ва назорат мебошад, ки барои муқаррар ва дастрас намудани мақсадҳои ташикилот тавассути одамони дигар, лозим аст.

Ба ҳамчунин метавон гуфт: идоракунии ин таҳия, қабул ва амалӣ гардонидани қарорҳо дар ҳамаи соҳаҳои фаъолияти ташикилот, ки барои дастрас намудани мақсадҳои ба нақша гирифташуда равона карда шудааст, мебошад.

Таърифҳои овардашуда як нуктаи умумӣ доранд, ки ин таъсири **субъекти идоракунии** бо мақсади муайян ба **объекти идоракунии** мебошад. Умуман,



зери ин фаъолият ба ҳолати лозима овардани ташкилот бо назардошти тамоюлотии инкишофи он ва тағйирёбии муҳит фаҳмида мешавад. Ба иборати дигар, идоракунии бояд тартиботи системаи дахлдор, пуррагӣ, фаъолияти инкишофи муътадилро таъмин намояд.

Идоракунии *табиӣ*, *техникӣ* ва *иҷтимоӣ* мешавад.

1. *Идоракунии табиӣ* ба равандохое равона карда шудааст, ки дар табиат чараён мегиранд, масалан, инкишофи растаниҳо, ҳаракати об ва ғайра.
2. Ба *идоракунии техникӣ* идоракунии объектҳои сохта мансуб аст, масалан, идоракунии автомобил, дастгоҳ ва ҳоказо.
3. *Объекти идоракунии иҷтимоӣ одамон*, муносибатҳо ва рафтори онҳо мебошад. Ҳар инсон хислати инфиродӣ, сифатҳои шахсӣ, хусусиятҳои психологӣ худро дорад.

Идоракунии иҷтимоиро аз рӯи аломатҳои зерин тасниф намудан мумкин аст:

1) аз рӯи *сатҳ* (инсоният, давлатҳо, минтақаҳо, соҳаҳо, ташкилотҳо, қисмҳо (шӯъбаҳо)-и онҳо, гурӯҳҳои одамон, шахсон;

2) аз рӯи *соҳа* (идоракунии давлатӣ, сиёсӣ, ҳоҷагӣ ва ҳоказо);

3) аз рӯи *мазмуну мундариҷа* (идоракунии умумӣ; идоракунии ташкили равандҳои технологӣ; идоракунии одамон; идоракунии ахборот; идоракунии рафтори корхона дар бозор; идоракунии амалиёт, масалан, идоракунии харид, фурӯш, бастанӣ шартномаҳо, идоракунии молия ва ҳоказо);

4) аз рӯи *манбаи қарорҳои асосӣ* - берунӣ (таҳмилшуда) ё идоракунии ташаббусӣ (дохилӣ), ҳамчунин худидоракунии;

5) аз рӯи *тарзи амалигардонии таъсири идоракунии* - идоракунии шахсӣ ё ваколатшуда (тавассути миёнаравон, ҳуҷҷатҳо);

6) аз рӯи *усули коркарди қарорҳои идоракунии* - идоракунии илмӣ (қарорҳо дар асоси тадқиқоти махсус қабул карда мешаванд) ё эмпирикӣ (дар асоси ҷамъбастиҳои факту падидаҳои зоҳирӣ);

7) аз рӯи *вобастагии қарорҳои қабулшаванда* - идоракунии лаҳзавӣ (бо назардошти ҳолати корҳои пайдошуда) ё стратегӣ, ки амалҳои пешакӣ банақшагирифтаро амалӣ мегардонад;

8) аз рӯи *тарзи алоқамандӣ бо муҳит* - идоракунии мувофиқкунӣ (мутобиқшавӣ ба муҳит) ё рақобатӣ (нуқтаи назари худро бо зӯрӣ гузаронидан);

9) аз рӯи *самт* (ба раванд, ба натиҷа, ба пешгирӣ намудани муаммоҳои оянда).

Навъи махсуси идоракунии иҷтимоӣ идоракунии ҳоҷагӣ мебошад. Он дар робита бо зарурати ҳамохангсозии фаъолияти истеҳсолии одамон фароҳам омадааст.

Идоракунии ҳоҷагӣ ду вазифаро иҷро мекунад:

1) *вазифаи стратегӣ* - рушду такмили корхона ва ба ҳолати миқдоран ва сифатан дигар гузаронидани онро таъмин менамояд;

2) *вазифаи фаврӣ (тактикӣ)* иборат аст аз:

- таъмини шароитҳои фаъолияти ҷории корхона;
- барқарорсозии мувозинати ҳамеша вайроншаванда дар байни унсурҳои алоҳидаи он, байни он ва муҳити берунӣ;
- ташкили фаъолияти кормандон оид ба дастрас намудани мақсадҳои гузошташуда.

*Мафҳуми «менеҷмент», ки онро амрикоӣҳо ба муомилоти илмӣ ва амалӣ дохил намудаанд, дар фаҳмиши одӣ маънои қобилияти идоракунанда бо роҳи банақшагирӣ, ташкилӣ, ангеziшӣ ва назорати фаъолияти одамони дигар ба мақсадҳои мавриди назар ноил шуданро дорад. Менеҷмент ин идоракунии одамоне мебошад, ки дар як ташкилоти дорои мақсади умумӣ кор мекунанд.*

Вале менеҷмент на идоракунии муқаррарии одамон, ташкилот, балки ин идоракуни дар шароити бозор, иқтисодиёти бозоргонӣ, яъне дар шароити тағйироти доимӣ ва таваккалӣ мебошад. Бинобар ин, менеҷмент ба рои фароҳам овардани шароити мусоиди (техникӣ, иқтисодӣ, психологӣ ва ғайра) кор кардани ташкилот, барои расидани он ба муваффақият равона карда шудааст.

Чузҳои асосии муваффақият инҳо мебошанд:

- 1) тоқатовари ташкилот дар дурнамои дарозмуддат;
- 2) натиҷанокӣ;
- 3) самаранокӣ.

Аз ин нуктаи назар менеҷмент ҳамчун системаи мураккаби маълумоти илми идоракуни, таҷрибаи идоракунандагони беҳтарини ҷаҳон ва санъати идоракуни фаҳмида мешавад.

Ҳамчун низомии маълумоти илмӣ менеҷмент маҷмӯи фалсафа, моделҳо, стратегия, принципҳо, усулҳо ва услубҳои идоракунии ташкилот, истехсолот ва кормандон бо мақсади баланд бардоштани самаранокӣ ва афзоиши фоида мебошад.

Ли Якокка, роҳбари машҳури амрикоӣ мисоли менеҷери боистеъдод шуда метавонад. Дар ибтидои солҳои 1980-ум ин «қаҳрамони бизнес» ширкати автомобилсозии «Крайслер»-ро аз ҳалокат наҷот дод. Ли Якокка худро ҳамчун навовари маркетинг нишон дод. Ў ҷаме аз маҷмӯи анъанавии дастурҳои идоракуни гирифта, ба таҷрибаи шахсии худ ва ҳисси пешакии менеҷер-тоҷир, соҳибкор таъя кард. Вай хусусиятҳои менеҷменти самаранокро, ба ибораи дигар, фалсафаи менеҷментро тасвия намуд (ҷадвали 2.1).

### Технологияи менеҷмент

Технологияи менеҷмент низомии усулҳои идоракунии самаранок, усулҳои муайяни гирдоварӣ ва коркарди маълумот, таҳия ва ҷорӣ намудани низомии назорат, принципҳои муайяни идоракунии ҳайати кормандон мебошад. Барои ҳамин вобаста аз хусусиятҳои ташкилот, идоракунии гуногун истифода бурда мешавад, ҷунонҷи: идоракунии бо талабот ва ҳавасмандӣ асоснокшуда; дар

асоси санҷишҳои доимӣ; аз рӯи натиҷаҳои фаъолият; аз рӯи мақсадҳои фаъолият ва ғайраҳо. Дар як ташкилот мумкин аст, ҳам технологияҳои алоҳида ва ҳам маҷмӯи онҳо истифода шаванд. Ин ба вазъияти мушаххас вобаста аст.

**Ҷадвали 2.1. Фалсафаи менеҷмент (ба ақидаи Ли Якокка)**

| №  | Мазмун асосӣ                          | Хусусиятҳо                                                                                                                                                                              |
|----|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | <i>Аломатҳои хоси ҷои кори идеалӣ</i> | 1. Шакли ҷалбкунандаи ҷои кор<br>2. Кормандони бомаҳорат<br>3. Мукофот барои меҳнат ва кӯшишу ғайрат<br>4. Дарки ин ки маҳсулот мавриди ниёзи харидор аст                               |
| 2. | <i>Принсипҳои асосӣ</i>               | 1. Пешбурди фаъолияти самараноки инноватсионӣ<br>2. Баҳои сазовор додан ба меҳнати ҳар як коргар<br>3. Ҳавасмандсозии рӯҳияи мусобиқа<br>4. Ҷустуҷӯи усулҳои нави самараноки идоракунии |
| 3. | <i>Мақсадҳои асосии кӯтоҳмуддат</i>   | 1. Тартиб додани инфраструктураи ҷавобгӯ ба талаботи бозор<br>2. Истифодабарии технологияи беназири пешқадам<br>3. Истеҳсоли маҳсулоти рақобатпазир                                     |

*Ташкилот низоми ба мақсад нигаронидашуда аст, ки қисми як ё зиёда аз он низоми ба мақсад раванашуда буда, қисми дигари он - одамон мақсадҳои худро доранд.*

Технологияи идоракунии дар асоси талабот дар сурати набудани нақшаҳои ташкил намудани истеҳсолоти идоракунии истифода бурда мешавад; кормандон ба фаъолияти ширкат манфиатдор нестанд ва тез-тез бо роҳбарият ҷанҷол мекунад; аз кор рафтани кадрҳо зиёд аст. Дар чунин вазъият идоракунии ба ҳавасмандгардонии фаъолияти кормандон аз ҳисоби қонеъ намудани талаботи моддӣ (талабот ба гизо, либос, манзил) ва иҷтимоӣ анҷом дода мешавад. Дар натиҷаи таъмини ҳамаи манфиатҳои корманд маҳсулнокии меҳнат баланд мешавад.

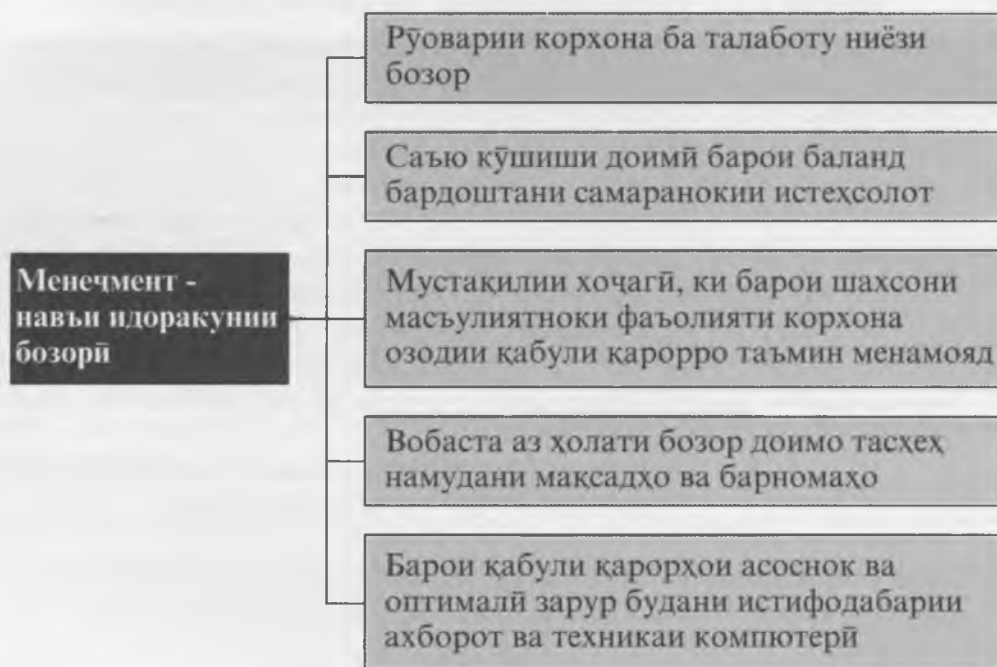
Технологияи дар санҷишҳои доимӣ асосёфта вақте ҷой дорад, ки фаъолияти кормандон ба қадри кофӣ мутобиқат нашудааст; ҳамкориҳои байни кормандон ва шуъбаҳо хуб ба роҳ монда нашудааст; тахассуси кормандон паст аст.

Технология аз рӯи натиҷаҳои фаъолият дар ҳолате истифода бурда мешавад, ки агар дар корхона ҳавасмандгардонии хуб набошад, сиёсати бади фурӯш амал кунад, фаъолияти аксари кормандон бо ҷои қорашон маҳдуд шавад. Идоракунии танҳо баъд аз гирифтани натиҷаҳо гузаронида мешавад ва дар ин ҳолат тайёрии ташкилӣ ва вазифагӣ ба амал меояд.

Технология аз рӯи мақсадҳои фаъолият дар сурати набудани принсипи ягонаи тартибдиҳии мақсадҳо ва ҳамеша онҳо аз нав дида мешаванд. Дар ин сурат идоракунии дар асоси бизнес-план анҷом дода мешавад.

### Мақсад ва вазифаҳои менеҷмент

*Мақсади ниҳоии менеҷмент бо роҳи ташкили ратсионалии раванди истеҳсолот ва расонидани хизматҳо, таъмин намудани ғоидаоварӣ ва даромаднокӣ мебошад.*



### Нақшаи 2.1. Модели менеҷменти муосир

*Мақсади менеҷмент:* ба даст овардан (афзоиш)-и ғоида, баланд бардоштани самаранокии хоҷагидорӣ, қонеъ гардонидани талаботи бозор, ҳалли масъалаҳои иҷтимоӣ.

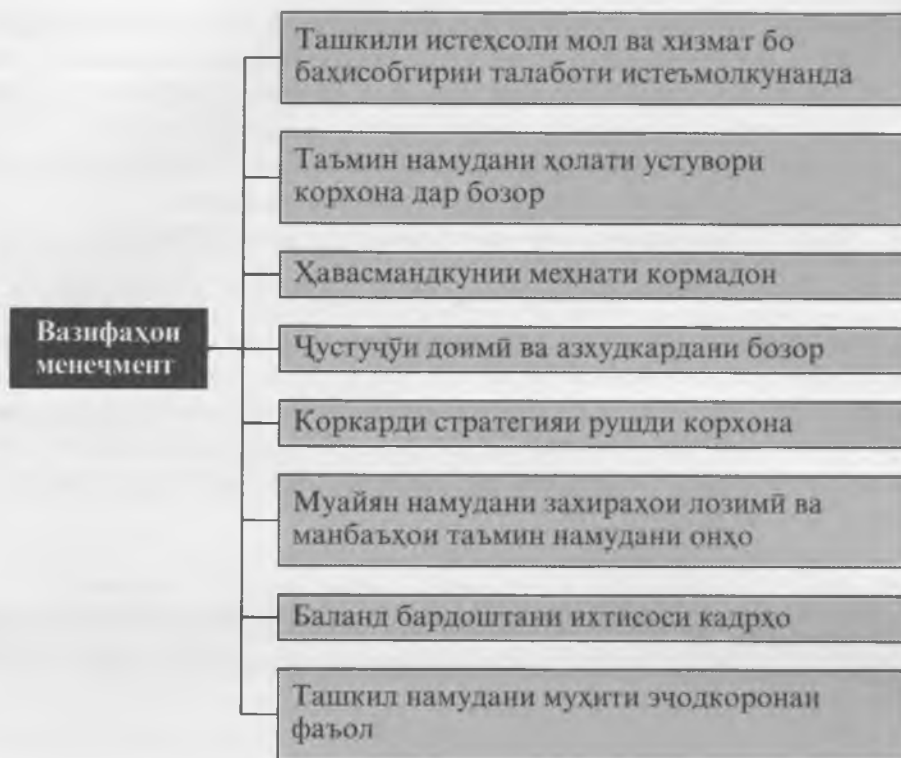
*Вазифаҳои менеҷмент:*

1. *вазифаҳои тактикӣ* – нигоҳ доштани ғайрикорхонаи устувори ташкилот;
2. *вазифаҳои стратегӣ* – рушди корхона ва гузариши он ба сатҳи сифатан баландтар.

*Вазифаҳои асосии менеҷмент* бе тағйир боқӣ монда, чунин зохир мегарданд (нигар ба нақшаи 2.2.):

1. таъмини қори яққояи одамон ба воситаи мақсадҳои ягона ва арзишҳои умумӣ ва ба бахшидани самаранокӣ ба ҷидду ҷаҳди онҳо;
2. гузориши ҳадафҳои одӣ, аниқ ва аён;
3. ташкили сохтори беиштар муносиби корхона;
4. ишқишоф додани талаботи худ ва ҳам имконияти қонеъ намудани онҳо;
5. таълим ва тақмили ихтисоси қормандон.

*Вазифаи ҳалқунандаи менеҷмент аввал қизи дилхоҳро имконпазир қардан ва сипас онро ба ҳақиқат табдил додан мебошад.*



Нақшаи 2.2. Вазифаҳои менеҷмент

**Объекти менеҷмент** ҳама гуна системаи мураккаб, сарфи назар аз соҳаи фаъолият ва шакли моликияташ мебошад.

**Предмети омӯзиши менеҷмент** ҳамкориҳои идоракунии ва қонуниятҳои равандро нисбатан аҳамиятдор, ки бо ташкил намудани фаъолияти яққояи одамон ва идоракунии онҳо алоқаманд мебошанд.

## 2.2. ҚОНУНҲОИ МЕНЕҶМЕНТ

**Қонун** ин ҳақиқати устувори объективӣ мебошад. Идоракунии истеҳсолот танҳо дар он сурат бомуваффақият хоҳад буд, ки агар он бо истифодабарии бошууронаи қонунҳои объективӣ асоснок шуда бошад.

### Қонунҳои асосии менеҷмент

Қонунҳои асосии менеҷмент инҳо мебошанд:

1. **Қонуни мувофиқати идоракунии ба хусусияти муносибатҳои истеҳсолӣ.** Мақсади идоракунии, мазмун, шакл ва усулҳои он аз шаклҳои моликият ба воситаҳои истеҳсолӣ вобастаанд.
2. **Қонуни мутамарказонии идоракунии** робитаи доимӣ амалкунандаи байни ҳамаи қисмҳои иқтисодиётро дар назар дорад – аз корхона саркарда, то мақомоти марказии идоракунии.

3. *Конуни ягонагии низоми идоракунӣ.* Ягонагӣ андозаи робитаҳои дохилии унсурҳои корхонаро, ташкилотро инъикос менамояд. Асоси амалӣ гардонидани ин қонун ягонагии принципҳо, усулҳо ва мақсадҳои идоракунӣ дар ҳамаи давраҳои истехсолот мебошад.
4. *Конуни муносибиҳои низомҳои идоракунанда ва идорашаванда,* яъне таносуби байни низомҳо бояд танзим карда шавад.
5. *Конуни мувофиқати менеҷмент ва менталитет (ҳувият).*

### Менеҷмент ва менталитет

Омили муҳиме, ки ба хусусияти менеҷмент таъсир мерасонад, *менталитети миллат* аст. Менеҷмент ва менталитет бо ҳамдигар робитаи амику ҷиддӣ доранд. Менталитет асоси умумии менеҷменти рафторӣ, унсуре он, тарафи муҳими он мебошад. Мувофиқати менеҷмент ба менталитет дар ҳамин зоҳир мешавад. Вобастагии хусусиятҳои менталитет ва идоракунӣ дар ҷадвали 2.2. дарҷ гаштааст.

**Ҷадвали 2.2. Вобастагии хусусиятҳои менталитет ва идоракунӣ**

| №  | Хусусиятҳои менталитет                  | Хусусиятҳои идоракунии вобаста ба онҳо                                                                                                                                 |
|----|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | <i>Инфироदी қунонидани шуур (идрок)</i> | Таваҷҷуҳ ба шахсият; пардохти музд аз рӯи саҳми шахсӣ; қобилияти шахсӣ – муҳаррики пешравӣ дар мансаб                                                                  |
| 2. | <i>Қўшии ба ҷудо будан</i>              | Муносибатҳои расмӣ дар истехсолот; ташаккули ҷои кор, қарори идоракунӣ аз бартариҳои корманд вобастаанд                                                                |
| 3. | <i>Прагматизм</i>                       | Ҷидду ҷаҳди роҳбарону кормандон; интиҳоби самти асосӣ; вақте ки муносибатҳои шахсӣ барои дастрас намудани мақсади гузошташуда ҳалал мерасонанд, ғуруъ нишонда мешаванд |
| 4. | <i>Практиксизм</i>                      | Тартиб додани низоми идоракунии ғайристандартӣ, мувофиқ намудани он ба мақсаду вазифаҳои мушаххас                                                                      |
| 5. | <i>Ратсионализм</i>                     | Хусусияти асосии идоракунӣ интиҳоби қарори беҳтар аст; тартиб додани сохтори оптималии идоракунии истехсолот                                                           |
| 6. | <i>Қўшии барои бойшавӣ</i>              | Интизом ва гузариш ба мансаби баландтарро андозаи музди меҳнат муайян мекунад; қарорҳои идоракунӣ бар манфиат асос меёбанд                                             |
| 7. | <i>Дақиқ будан</i>                      | Шаклҳои осон кардашудаи назорати раванди кор; дараҷаи баланди интизом; хуб ба роҳ андохта шудани низоми идоракунӣ                                                      |
| 8. | <i>Консерватизм (муҳофизакорӣ)</i>      | Мақбул набудани навовариҳо; эҳтироми роҳбар; сифати баланд; дастгирӣ намудани ташкили меҳнати мавҷудбуда                                                               |

|     |                              |                                                                                                                |
|-----|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9.  | Танбалӣ                      | Дар идоракуни фишороварӣ лозим аст; маҳсулнокии пасти меҳнат                                                   |
| 10. | Меҳнатдӯстӣ                  | Маҳсулнокии баланд, бо вучуди шароити баробар; набудани қарорҳои саҳт нисбати ҳайати кормандон                 |
| 11. | Покизақорӣ                   | Сифати баланд; фарҳанги баланди идоракуни; шаклҳои интиҳобии назорат; сатҳи баланди иҷроишӣ                    |
| 12. | Сариштақорӣ                  | Сарфакории максималӣ дар системаи идоракуни, татбиқи технологияҳои бебозгашт                                   |
| 13. | Гуруҳпарастӣ<br>(группизм)   | Қарорҳои идоравӣ ба таври дастаҷамъӣ (коллективӣ) қабул мегарданд; масъулияти дастаҷамъӣ; назорати дастаҷамъӣ; |
| 14. | Патернализм                  | Муносибатҳои ғайрирасмӣ бо зердастон; пешравӣ дар хизмат аз рӯи синну сол ва собиқаи кор;                      |
| 15. | Мутобиқшавӣ<br>ба навигариҳо | Қабули навовариҳо, зуд татбиқ намудани онҳо                                                                    |
| 16. | Ислом                        | Нуфузи роҳбар аз рӯи синну сол; аввал дину дуом истеҳсолот; таъя ба қавм; интизом                              |

*“Менталитет-менеҷмент” ҳамчун мазмун ва шакл, ҳамчун моҳият ва надида баромад мекунад. Онҳо бо ҳам робитаи ҷудонапазиру такроршаванда доранд, ки онро «қонуни мувофиқати менеҷмент ба менталитет» ном мекӯранд. Мувофиқати менеҷмент ба менталитет аломати асосии мувозинати низоми идоракунада ва идорашаванда мебошад, барои бартараф намудани ҳолатҳои бухронӣ мусоидат мекунад. Мувофиқати менеҷмент ба менталитет яке аз хислатҳои асосии мувозинати низоми иҷтимоӣ мебошад, ки зимни он муноқишаҳои иҷтимоӣ вучуд надоранд.*

*Мавҷудияти мувофиқат ихтилофи байни менеҷмент ба менталитетро истисно намекунад. Мусулмонон на дар вақти танаффус, балки замоне, ки намоз гузоридан зарур аст, қорро партофта машғули ибодат мешаванд ва бо ҳамин боиси бозистодани раванди муътадили қор мегарданд.*

Ихтилоф дар низоми “менталитет-менеҷмент” яке аз сабабҳои пайдоиш ва идомаи бухронҳои иҷтимоӣ - иқтисодӣ мебошад. Мисоли равшани ин Тоҷикистон аст, ки дар қараёни гузариш ба муносибатҳои бозоргонӣ ва зарурати ислоҳи системаи идоракуни мувофиқсозии онро ба хусусияти менталитети миллӣ талаб мекунад.

## 2.3. ПРИНЦИПҲОИ МЕНЕҶМЕНТ

### Принсипҳои асосии менеҷмент

*Принсипҳои менеҷмент* - қонуниятҳои умумие мебошанд, ки дар қорҷӯбаи онҳо робитаҳои байни сохторҳои гуногуни идора амалӣ гардонидани мешаванд:

1. *Принсипи мутамарказият (якқасардорӣ).* Тахти мафҳуми якқасардорӣ ба роҳбари олий додани ҷунин ҳокимияти қурра фаҳмида мешавад,

ки барои қабул намудани қарор ва масъулияти шахсӣ барои супориши додашуда зарур мебошад.

2. *Принципи ғайримутамарказиятӣ (коллегиалӣ)*. Ин принцип таҳияи қарорҳои коллективиро дар асоси фикру мулоҳизаҳои роҳбарони зинаҳои гуногун талаб мекунад.
3. *Принципи пайваस्ताгии мутамарказият ва ғайримутамарказият* - принцип асосӣ мебошад. Агар қарорҳои ба таҳияи сиёсат, мақсадҳо ва стратегияи фирма дахлдор мутамарказиятӣ бошанд ва агар қарорҳо оид ба идоракунии фаврӣ ғайримутамарказиятӣ бошанд, варианти оптималӣ ҳисоб мешаванд.
4. *Принципи рӯоварӣ ба мақсадҳои дарозмӯҳлати рушд*, яъне оид ба дар оянда чӣ гуна будани корхона тасаввуроти равшан доштан.
5. *Принципи демократикунонӣ*, яъне иштироки кормандон дар зинаи олии идоракунӣ. Барои мисол, дар *Шветсия, Дания, Австрия, Голландия* қонунгузорӣ дар бораи иштироки хатмии коргарон дар *Шӯроҳои директорон* бо ҳуқуқи овоздихӣ, дар *Фаронса* – бе ҳуқуқи овоздихӣ, қабул карда шудааст.
6. *Принципи пайваस्ताгии илм ва эҷодкорӣ*.
7. *Принципи пайдарпайӣ*.
8. *Принципи бефосилагӣ*.
9. *Принципи мувоҳисавии иштирокчиёни идоракунӣ*.
10. *Принципи мақсаднокии ва ғайраҳо*.

Дар менеҷмент тахти мафҳуми *принсипҳо* риояи муқаррароти асосии ибтидоии назарияи идоракунӣ, эътиқоди ботинии менеҷерҳо, ки муносибати онҳоро ба кори худ ва меъёрҳои рафторашонро дар коллектив муайян мекунанд, фаҳмида мешавад. Менеҷер на танҳо принципҳо, балки усулҳои мушаххаси ноилшавӣ ба мақсадҳои гузошташуда ва қабули қарорҳои муайянро сармашки кори худ қарор медиҳад.

Функсияи маъмурӣ, бар хилофи функсияҳои дигар, ки бо истифодабарии маводу мошинҳо иҷро мешаванд, фақат ба ҳайати кормандон таъсир мерасонад. Дуруст амал намудани бунёди иҷтимоии корхонаҳо ба шумораи маълуми шартҳои вобаста мебошад, ки *Файол* онҳоро *принсип* номидааст.

*Анри Файол* мегӯяд, “дар усули маъмурӣ ҳеҷ чизе тағйирнопазиру мутлақ нест; ҳар чизе он ҳудуди ҳудро дорад. Қариб ҳеҷ гоҳ дар шароитҳои якхела истифода бурдани ҳамон як принцип рост намеояд: бояд ҳолатҳои гуногуну ивазшаванда, фарқияту иваз шудани одамон ва бисёр тағйирёбандаҳои дигарро ба назар гирифт. Яъне, принципҳо бояд чандирӣ бошанду истифодаи онҳо дар ҳолатҳои гуногун имконпазир бошад. Онҳоро татбиқ карда таъволистан лозим аст. Ин кори душворест, ки боандешагӣ, таҷриба, қатъӣ будан ва ҳиссиёти ҳақду ҳудудро талаб мекунад. Шинохтани ҳақду ҳудуд натиҷаи ба ҳам пайвастании одоби муошират ва таҷриба яке аз сифатҳои муҳимтарини роҳбар мебошад.



*Агарчӣ Анри Файол 14 принципи асосии идоракуниро муайян кардаст, бо вуҷуди ин ӯ эътироф мекард, ки шумораи онҳо маҳдуд нест, зеро “ҳар қоида, ҳар воситаи маъмури, ки ташкили ҷитимоиро мустаҳкам ва ё пешбурди онро осон мегардонад, лоақал дар муддате, ки таҷриба онро тасдиқ менамояд, дар миёни принципҳо ҷои сазовори худро гирифта мекунанд. Тағйири ҳолати ҳодисаҳо (ҷизҳо) метавонад боиси тағйири қоидаҳои гардад, ки онро дар ҳаёт ин ҳолат ворид намудааст. А. Файол фақат он принципҳоеро муайян намудааст, ки худ беиштар ба онҳо така мекард.*

Инак, А.Файол принципҳои зерини идоракуниро муайян намудааст, ки дар ҷадвали 2.3. дарҷ гаштаанд.

**Ҷадвали 2.3. Принципиҳои А.Файол**

| № | Принцип                                              | №  | Принцип                        |
|---|------------------------------------------------------|----|--------------------------------|
| 1 | Таксимои меҳнат                                      | 8  | Мутамарказонидан               |
| 2 | Ҳокимият, ваколат ва масъулият                       | 9  | Иерархия                       |
| 3 | Интизом                                              | 10 | Тартибот                       |
| 4 | Яккароҳбарӣ                                          | 11 | Адолат ва ҳақиқатнигорӣ        |
| 5 | Ягонагии роҳбарӣ                                     | 12 | Устувориҳои ҷои кори кормандон |
| 6 | Волоияти манфиатҳои умумӣ нисбат ба манфиатҳои шахсӣ | 13 | Ташаббус                       |
| 7 | Ҳавасмандгардонӣ                                     | 14 | Рӯҳи корпоративӣ               |

Дар самти рушди *принципиҳои умумии идоракуни*, ки дараҷаи баланди самараи кори ташкилотро таъмин менамоянд, Ҳ. Эмерсон ҳам саҳмгузор аст. ӯ 12 *принципи маҳсулнокиро* муаррифӣ намудааст. Хотимаи мантиқӣ ва нуктаи олии ин мактаб концепсияи «*бюрократияи раціоналӣ*»- и олими олмон Макс Вебер гардид.

Имрӯз, тавре таҷриба нишон медиҳад, *принципиҳо* ва *унсурҳои умумии идоракуни* дар кори менеҷерҳо нақши муҳимро мебозанд. Амалан, санъати идоракуниро ҳамчун қобилияти менеҷерҳо оиди истифода бурдани ин *принципиҳо* ва *унсурҳо* дар ҳама ҳолатҳои мушаххаси корию идоракуни муаррифӣ намудан мумкин аст. Аз ҳама муҳим он аст, ки менеҷерҳо бояд аҳамияти онҳоро фаҳманд, зарурати татбиқи онҳоро дарк намоянд ва онҳоро дар амал татбиқ карда тавонанд. Дар поён як навъ рӯйхати *принципиҳо* ва *унсурҳои умумии идоракуни* оварда мешавад, ки онҳоро имрӯз универсалӣ, дар ҳама шароит татбиқшаванда мешуморанд.

*Моделҳои «Ҳафт S»-и Мак-Кензи (McKinsey)* барои баҳодиҳии самаранокии фаъолияти ташкилот аз тариқи таҳлили аёни ҳафт *унсури асосии корхона таҳия* шуда буд: *стратегия, малакаҳо, арзишҳои муштарақ (фарҳанги корпоративӣ), сохтор, кормандон, система ва услуб*. Ҷӣ тавре ки дар расми 7 нишон дода шудааст, *унсурҳои асосии ширкат* бо ҳамдигар вобастаанд ва ҳамин тариқ якҷоя дар таъсиси ташкилоти самаранок иштирок мекунанд.

**Стратегия** – ин нақшаи амалҳои яқоя кардашуда мебошад, ки барои расидан ба мақсадҳои мушаххаси муштарақ, ба монанди самаранокии истеҳсолот, рушд, арзиши саҳмияҳо таҳия карда шудааст. Стратегия барои муқаррар намудани самти рушд ва мақсадҳои ширкат, муайян кардани талаботи асосии ташикилот ва таъмини сатҳи зарурии арзёбии муваффақияти ширкат лозим мебошад.

**Малака** ба қобилияти худи ширкат ва ҳам ба қобилияти менечерҳои кормандони он муносибат дорад. Малака сохтори худи ташикилотро муайян мекунад. Ин чунин маъно дорад, ки бояд унсурҳои дигари ташикилот баҳри эҷоди малакаи лозима ё барои истифодаи малакаи мавҷуда таҳия гарданд. Банақишагирӣ ва рушди стратегӣ нопурра мешавад, агар малака ва маҳорати зарурбуда барои амалӣ гардонидани ин стратегия бодикқат омӯхта наҷаванд.

**Арзишҳои умумӣ** ба фарҳанги корпоративии ин ё он ширкат тааллуқ доранд. Гарчанде ба фарҳанги корпоративӣ баҳои объективӣ додан душвор бошад ҳам, арзишҳои умумӣ омилҳои ба монанди муносибат ба кор, рӯҳияи мусобиқаӣ, рӯҳияи ҳамкорӣ дар байни кормандон ва нигоҳ доштани робита бо роҳбарияти ширкатро дар бар мегиранд. Ин яке аз андозаҳои мебошад, ки таъсир расонидан ба воситаи «S» душвор аст. Онро бо муоширати бисёр ва муносиби роҳбарияти болоии ширкат ташикил намудан мумкин аст.

**Сохтор** – иерархияи ташикили ширкат мебошад: кӣ тобеи кист, чӣ тавр вазифаҳо тақсим ва натиҷаҳо муттаҳид карда мешаванд. Сохтори ташикилот бояд тавре сохта шуда бошад, ки ба ҳамоҳангӣ ва ҳамгироии байни ҳама роҳбарони ширкат ва кормандони он мусоидат наояд. Сохтор бояд ба фарҳанги ширкат ва дараҷаи таҷрибанокии он мувофиқат кунад. Омилҳои асосӣ навъи сохтор (масалан, дараҷаи мутамарказонии ҳокимият).

**Кормандон.** Ин унсур аз нуктаи назари маҳорат, таҷриба ва ҷиддории онҳо ба кормандони ширкат тааллуқ доранд. Ҳаёати кормандони ширкат ба он, ки ширкат оё маҳсулоти беҳтар истеҳсол карда метавонад ё хизмати хубтар расонида метавонад, таъсири бевосита мерасонад. Интиҳоби ҳаёати кормандон ва маҳсулнокии он омилҳои муайянкунандаи ҳозира ва ояндаи муваффақияти стратегӣ мебошад. Масъалаи асосӣ ин аст, ки кормандони навро аз кучо пайдо бояд кард, киро ба кор қабул бояд намуд, омодагиро ба ташикили системаи ҳавасмандгардониро чӣ гуна ташикил бояд кард?

**Системаҳо (низомҳо)** ба он равандҳои тааллуқ доранд, ки фаъолияти ҳаррӯзаи ширкатро пойдор нигоҳ медоранд. Баъзе системаҳои асосӣ: системаҳои иттилоотии менечмент, системаҳои ҳавасмандгардонӣ, системаҳои алоқакунанда. Зимни арзёбии системаҳои ин ё он ширкат системаҳои расмӣ (институтсионалӣ) ва системаҳои ғайрирасмӣ (муваққатӣ)-ро таҳлил кардан лозим аст.

**Услуб.** Ин ба услуби роҳбарӣ (масалан, услуби дастгирӣ, асосноккунӣ) тааллуқ дорад: чӣ тавр сардорон вақти кории худро мегузаронанд, кадом саволҳоро медиҳанд, кори худро чӣ гуна ташикил мекунанд. Услуб ба ташикил намудани арзишҳо ва стратегия таъсири бузург расонида метавонад. Агарчӣ

*оҳанги суҳанронии хоси ягон роҳбари мушаххасро тағйир додан мушкил аст, лекин ба ҳар ҳол бо тағйир додани тарзи таъкили кори роҳбар, саволҳое, ки ӯ медиҳад ва фазои корияш чӣ хел аст, услуби корро дигаргун кардан мумкин аст.*

### Унсурҳои идоракунии

Ба унсурҳои идоракунии дохил мешаванд:

1. *Пешбинӣ*
2. *Таъкили*
3. *Фармонфармоӣ*
4. *Мутобиқатнамоӣ*
5. *Назорат*

1. *Пешбинӣ.* Пешбинӣ бо роҳҳои сершумор зоҳир шуда метавонад, аммо шакли асосии зоҳиршавии он, аломати аёнтарин ва олоғи муассиртарини он барномаи амал мебошад.

Барномаи амал - ин ҳамзамон мақсади охирин, роҳи дастурдиҳандаи рафтор, марҳилаҳои роҳи дарпешистода ва воситаҳои мебошад. Ин симои ояндаест, ки дар он воқеаҳои наздиктарин аниқу баръало ва воқеаҳои алоҳида тиратар тасвир ёфтаанд.

*Таҳияи барномаи амал яке аз амалиёти муҳиму мушкил аст ва вақте ки роҳбари корхона ба тартибдиҳии он шурӯъ мекунад, мақсад ва ҳаҷми онро нишон медиҳад, ҷишироки ҳар шурӯъро дар кори муштарак муайян мекунад, қисмҳои алоҳидаи онро ҳамоҳангу мавзун месозад ва ниҳоят, дар бо- раи кадом роҳу усули рафторро пеш гирифта қарор қабул менамояд. Бар- номаи амал дар осонгардонии истифодаи захираҳои корхона ва интиҳоби воситаҳои беҳтарини нолишавӣ ба мақсад кумак мерасонад. Ин унсурҳои пу- рарзиши идоракунии мебошад.*

2. *Таъкили.* Таъкили корхона маънои онро дорад, ки корхонаро барои амал карданах бо ҳамаи чизҳо, яъне ашё, таҷҳизот, пул, кормандон таъ- мин намудан лозим аст. Ҳаёати кормандон ҳамчун қисми иҷтимоӣ бо до- штани захираҳои лозимии моддӣ бояд қодир бошад, ки функцияҳои муҳими менеҷментро таъкил ва иҷро намоянд.

3. *Фармонфармоӣ.* Вақте ки механизми иҷтимоӣ сохта шуд, онро ба амал водор кардан лозим. Дар ҳамин вақт нақши фармонфармоӣ оғоз меша- вад. Ин супориши муҳим дар байни якҷанд роҳбарони корхона тақсим ме- гардад. Ҳар кадоми онҳо уҳдадори муайян ва масъулияти иҷроии онро бар дӯш мегиранд. Барои ҳар сардор мақсади фармонфармоӣ ба доираи манфиатҳои корхона ҷалб намудани кормандони ба ӯ тобеъбуда мебошад. Санъати фармондиҳӣ дар сифатҳои шахсӣ ва донишҳои принципҳои уму- мии идоракунии асос меёбад.

4. *Мутобиқатнамоӣ.* Мутобиқатнамоӣ, яъне ҳамоҳанг сохтани ҳамаи амалиёт барои таъмин намудани фаъолияти муътадил ва ба даст оварда-

ни натиҷааст. Ин кор ба ҳар сохтор додани таносуби мувофиқ, мувофиқати хароҷот бо захираҳои молиявӣ, тавоноии таҷҳизот бо эҳтиёҷоти истеҳсолот, таъмин бо истеъмол, фурӯш бо ҳаҷми истеҳсолро дар назар дорад.

Аз тарафи дигар, мутобиқатнамоӣ бояд қобилияти корҳои муҳимро ба мадди аввал баровардан ва ҷизҳои дуҷумдараҷаро ба мадди охир гузоштан, инчунин воситаҳоро бо мақсад мувофиқ қунониданро дошта бошад.

**5. Назорат.** Назорат дар корхона аз тафтиши мувофиқ будан ба барномаи қабулшуда, фармонҳои баровардашуда ва принсипҳои муқарраргардида иборат аст. Мақсад аз он ошкор намудани ҳатоҳову иштибоҳот барои ислоҳ намудан ва такрор накардани онҳо мебошад. Назоратро нисбати ҳама ҷиз – нисбати ашё, шахсон, амалҳо татбиқ кардан мумкин аст ва он хусусияти доимӣ дорад.

#### Аломатҳои ҳос ва давраҳои менеҷмент

Аломатҳои ҳоси идоракунӣ ҷиҳатҳои иқтисодӣ, иҷтимоӣю психологиро дар бар мегирад, ки онҳо фаъолияти гурӯҳи махсуси шахсонро оид ба ташкил ва роҳбарии ҷидду ҷаҳди кормандони корхона ифода мекунад.

**Ҷиҳати иқтисодӣ** аз мутобиқнамоии захираҳои моддӣ ва меҳнатӣ, ки барои ноилшавии самаранок ба мақсадҳо заруранд, иборат аст.

**Ҷиҳати иҷтимоӣю психологӣ** фаъолияти гурӯҳи махсуси шахсонро оид ба ташкил ва роҳбарии қўшишҳои тамоми кормандони корхона (системаи ҳокимият, анъана) тавсиф менамояд.

**Ҷиҳати ҳуқуқӣ** сохтори давлатӣ, сиёсӣ ва иқтисодии институтҳо, сиёсати бароҳмонда ва қонунгузории (қонунҳои) муайяннамудаи онҳоро инъикос мекунад.

**Ҷиҳати ташкилию техникӣ** арзёбии ратсионалии вазъият ва интиҳоби мунтазами мақсаду вазифаҳо, банизомоварии захираҳои лозима, лоиҳакашии ратсионалӣ, тарғиб ва муқофотдиҳии кормандонро дар бар мегирад.

Менеҷментро вобаста ба намудҳо ва пайдарпайи фаъолият ба 3 давра тақсим кардан мумкин аст:

**1. Идоракунӣ стратегӣ:** кор карда баровардани мақсадҳо; ояндабинӣ (пешбини натиҷаҳо); банақшагириро ҳамчун системаи чораҳои, ки барои бартараф намудани дуршавии натиҷаҳои пешбинишуда аз мақсади муқарраршуда заруранд, дар бар мегирад;

**2. Идоракунӣ ғаврӣ** аз фаъолияти оид ба амалӣ гардонидани чораҳои дар боло зикршуда иборат аст. Ин чораҳо ба гурӯҳҳои зерин тақсим мешаванд: ташкилӣ, ҳамчун таъсиси сохтори лозима ва захираҳои зарурӣ; ангиш, ҳамчун водоркунӣ ба иҷрои амал;

**3. Назорат** аз баҳисобгирӣ ва таҳлили натиҷаҳои бадастомада иборат буда, нуктаи ибтидоии давраи нави идоракунӣ мебошад.

## 2.4. ХУЛОСАҲОИ МУХТАСАР

1. Менеҷмент шакли махсуси фаъолияти идоракуни мебошад, аз ин рӯ, қабл аз суҳанронӣ дар бораи он бо идоракуни шиносӣ пайдо бояд кард.
2. Қонун - воқеияти объективии устувор мебошад.
3. Мақсади менеҷмент: ба даст овардани (афзоиш додани) фоида, баланд бардоштани самаранокии хоҷагидорӣ, қонё намуҷдани талаботи бозор, ҳалли масъалаҳои иҷтимоӣ.
4. Принципиҳои менеҷмент қонуниятҳои умумие мебошанд, ки дар қорҷӯбаи онҳо робитаҳои байни сохторҳои гуногуни идоракуни амалӣ қарда мешаванд.
5. Менеҷмент ин низоми идоракунии иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва иҷтимоӣ-технологӣ барои ба даст даровардани натиҷаҳои дилхоҳ мебошад.
6. Ба унсурҳои идоракуни дохил мешаванд: пешбинӣ, ташкилӣ, фармонфармоӣ, мутобиқатнамоӣ ва назорат.
7. 3 давраи менеҷментро идоракунии стратегӣ, идоракунии фаврӣ ва назорат ташкил медиҳад.

## 2.5. САВОЛҲОИ САНҶИШ

1. Менеҷмент қист, аломатҳои асосии он қадомҳо мебошанд?
2. Қӯшиш қунед ва фикру мулоҳизаи ҳурро оид ба мафҳуми менеҷмент бо якҷанд қумла маънидоҷ намоед.
3. Эҳтимол, вақте ки шумо дар бораи ҳолатҳои гуногуни бо менеҷмент алоқамандбуда андешаронӣ меқунед, ин ба шумо қӣ қумак мерасонад?
4. Мазмуни принциҳои менеҷментро шарҳ диҳед.
5. Қонунҳои асосии менеҷментро номбар қунед.
6. Менеҷмент ва менталитет қӣ вобастагӣ доранд?
7. Қадом унсурҳои идорақуниро меҷонед?
8. Моделҳои «Ҳафт S»-и Мак-Кензи дар қӣ маъно дорад?
9. Аломат ва давраҳои идорақуниро шарҳ диҳед.

## 2.6. ТЕСТИ ҚАМЪБАСТ

**@1. Яке аз таърифҳои ҳозиразамон дар нашри англисии «Маълумотномаи байналмилалӣ оид ба менеҷмент» қунин аст:**

\$А) менеҷмент – ин самаранок истифода бурдан ва мутобиқнамоии қунин захираҳо, ба монанди сармоё барои бо самаранокии максималӣ дастрас намуҷдани мақсадҳо мебошад;

\$В) менеҷмент шакли махсуси фаъолияти идоракуни мебошад ва пеш аз он ки дар бораи ин мафҳум суҳан ронем, бояд бо идоракуни шинос шавем;

\$С) таърифи қурраи менеҷментро додан душвор аст, зеро ин падидаи ҳеле мураккабу бисёрпахлу ба шумор меравад;

\$Д) санъати ба даст овардани натиҷаҳои дилхоҳ тавассути диғарон.

**@2. Кадом намудҳои идоракуниро медонед?**

- \$A) тақсимои меҳнат, сохтори ташкилӣ, назорат;
- \$B) табиӣ, техникӣ ва иҷтимоӣ;
- \$C) қабули қарор, байнишахсӣ, байналмилалӣ;
- \$D) ҳаттӣ, шифохӣ, визуалӣ.

**@3. Идоракунии хоҷагӣ ду вазифаро иҷро мекунад:**

- \$A) маҷмӯи мақомоти идоракунӣ, маҷмӯи зинаҳо;
- \$B) вазифаи стратегӣ ва ғаврӣ;
- \$C) ҳайати ва коллективӣ;
- \$D) амалӣ, назариявӣ.

**@4. Ҷузъҳои асосии муваффақиятро нишон диҳед:**

- \$A) идоракунии қорхона, идоракунии буҷет, идоракунии эккаунтинг;
- \$B) тоқатоварии ташкилот дар дурнамоӣ дарозмуддат, натиҷанокӣ, самаранокӣ;
- \$C) иқтисодӣ, маъмурӣ, иҷтимоӣ-руҳӣ;
- \$D) идоракунии ташкилот ва корпоративӣ.

**@5. Технологияи менеҷмент ин:**

- \$A) менеҷмент шакли махсуси фаъолияти идоракунӣ мебошад ва пеш аз он ки дар бораи ин мафҳум сухан ронем, бояд бо идоракунӣ шинос шавем;
- \$B) низоми усулҳои идоракунии самаранок, усулҳои муайяни ғирдоварӣ ва қоркарди маълумот, таҳия ва қорӣ намудани низоми назорат, принципҳои муайяни идоракунии ҳайати қормандон мебошад;
- \$C) ояндабинӣ (пешбиниӣ натиҷаҳо); банақшагири ҳамчун системаи қорақое, ки барои қартараф намудани дуршавии натиҷаҳои пешбинишуда аз мақсади муқарраршуда қаруранд;
- \$D) баланд бардоштани даромаднокӣ.

**@6. Менеҷмент ин:**

- \$A) илм дар бораи истехсолот;
- \$B) илм дар бораи идоракунӣ;
- \$C) омӯзиши бозор;
- \$D) омӯзиши талабот (тақозо).

**@7. Принципҳои маъмурии идоракунӣ:**

- \$A) тақсимои меҳнат;
- \$B) сохтори ташкилӣ;
- \$C) назорат;
- \$D) қабул қардани қарорҳо.

**@8. Субъекти идоракунӣ:**

- \$A) маҷмӯи мақомоти идоракунӣ;
- \$B) маҷмӯи зинаҳо;
- \$C) ҳайати қормандони ташкилот;
- \$D) қормандон.

**@9. Навъҳои идоракунӣ:**

- \$A) идоракунии қорхона;

- \$B) идоракунии бучет;
- \$C) идоракунии эккаутинг;
- \$D) идоракунии ташкилот.

**@10. Мақсади асосии менеҷмент:**

- \$A) баланд бардоштани маҳсулноки ва самаранокии кори ширкат;
- \$B) кам кардани хароҷот;
- \$C) истисно кардани таваккалӣ;
- \$D) баланд бардоштани даромадноки.

**@11. Ташкилот чист?**

\$A) гурӯҳи одамоне, ки барои ноил гардидан ба мақсади муайян муттаҳид шудаанд;

- \$B) раванди иҷрои вазифаҳо;
- \$C) маҷмӯи системаҳо;
- \$D) чорабиниҳои ба нақша гирифташуда.

**@12. Тарҷумани калимаи менеҷмент аз забони англисӣ:**

- \$A) ташкил;
- \$B) реклама;
- \$C) мутобиқатнамоӣ;
- \$D) идоракунии.

**@13. Идоракунандани фирма:**

- \$A) муҳосиб;
- \$B) ҳуқуқшинос;
- \$C) тахвилгар;
- \$D) менеҷер.

**@14. Унсурҳои идоракунии:**

- \$A) пешбинӣ, ташкил, фармонфармоӣ, мутобиқатнамоӣ, назорат;
- \$B) муҳосиб, тахвилгар, менеҷер, ҳуқуқшинос;
- \$C) ташкил, реклама, гурӯҳи одамон, маҷмӯи системаҳо;
- \$D) тақсими меҳнат, сохтори ташкилӣ, назорат, қабул кардани қарорҳо.

**@15. Принципи менеҷмент чист?**

- \$A) сохтори ташкилӣ, назорат, қабул кардани қарорҳо;
- \$B) ташкилӣ - ҳамчун таъсиси сохтори лозима ва захираҳои зарурӣ; ангиғиш - ҳамчун водоркунии ба иҷрои амал;
- \$C) ояндабинӣ (пешбиниҳои натиҷаҳо); банақшагирии ҳамчун системаи чораҳои, ки барои барҳароф намудани дуршавии натиҷаҳои пешбинишуда аз мақсади муқарраршуда заруранд;
- \$D) қонуниятҳои умумие мебошанд, ки дар қорҷубаи онҳо робитаҳои байни сохторҳои гуногуни идоракунии амали қарда мешаванд.

## 2.7. РҶҲАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАГӢ

### АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА

1. Абчук В.А. Менеджмент: Учебник Санкт-Петербург, «Союз» 2002 – с. 3 -18.
2. Веснин, В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. - М.: Проспект, 2009. - 512 с.
3. Гусаров Ю.В., Гусарова Л.Ф. Теория менеджмента: Учеб.-М.: ИНФРА-М, 2013.-263 с
4. Игнатов В. Г. Теория управления: учеб. пособие. - Москва; Ростов-на-Дону: МарТ, 2012. - 463 с.
5. Комарова Н.В. Теоретические основы менеджмента: Конспект лекций - М.: Доброе слово, 2005. - 64 с.
6. Лапыгин Ю.Н. Менеджмент (конспект лекций). – Владимир: ВФ МУПК, ВГПУ, 2001. – 120 с.
7. Максименко Г.Б. – «Менеджмент». М. 2007г.
8. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.:ООО “И.Д.Вильямс”, 2008. - 672 с.
9. Полукаров В.А. – «Основы менеджмента». М. 2008 г.
10. Тейлор Ф.У. “Принципы и методы научного управления»
11. Файоль А, Эмерсон и др. Управление – это наука и искусство – М. Республика 1992

### АДАБИЁТИ ИЛОВАГӢ

1. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях: учебное пособие / - М.: Проспект, 2009. - 120 с.
2. Друкер Питер, Ф. Энциклопедия менеджмента. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с. (3-12)
3. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок– СПб. Питер, 2006. – 800 с.
4. Пустынникова Е.В. Основы менеджмента.- М., 2008 г.
5. Разу М.Л. Менеджмент. М., 2007 г.
6. Репина Е.А. Основы менеджмента.- М., 2008 г.
7. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент(в схемах). - Киев, 2003. – 152 с.
8. Семенов А.К., и др. Основы менеджмента. Практикум. Второе издание. Москва: «Дашков и К», 2007. - 476 с.
9. Ганиев Т.Б. Менечмент: Китоби дарсӣ, кисми 1 Душанбе, Ирфон-2004. с. 11-25.
10. Ҳабибов С.Ҳ. Менечмент: Китоби дарсӣ. Душанбе, Ирфон-2005. с. 6-22.



## 2.8. КЕЙС-ВАЗЪИЯТ РЕСМОНИ СУСТ ОҚИБАТ МЕКАНАД

**Зерлавҳаи кейс:** Агар гунаҳгорро занӣ, зарбаат ба бегуноҳ ҳам мерасад.

### 1. *Объекти тадқиқот:*

Дар тобеияти Сафаров С., директори молиявии ширкати «Капитал» (бизнеси миёна), якчанд корманд, аз ҷумла Икромов И. ва Каримов К. кор ҳам мекунанд.

**2. Вазъият.** Дар ширкат бо баҳонаи бухрони молиявӣ кабули кормандони нав манъ карда шуд. Агар касеро аз кор озод намоянд, дар ҷадвали вохидҳои корӣ фавран он вазифаи холишударо ихтисор мекунанд.

Дар шуъбаи молиявӣ Икромов И. мутобиқи ухдадорихои вазифавии худ ҳуччатҳои молиявии воридшаванда ва Каримов К. ҳуччатҳои содиршавандаро коркард менамоянд. Ҳаҷми кори ҳар ду қариб баробар аст. Икромов аз рӯи вичдон кор карда, сари вақт аз уҳдаи тамоми корҳояш мебарояд, ҳатто чунин ба назар менамояд, ки кораш камтар аст, гарчанде, агар ҳолисона баҳогузори кунем, ин тавр нест. Каримов аз уҳдаи вазифаҳои худ намебарояд, чунки бисёр кор кардан намехоҳад. Каримов баъди Икромов, каме пештар аз фарорасии бухрон ба кор омад. Музди кори Каримов нисбат ба музди аксарияти ҳамкасбонаш бештар аст (дар ширкат ҷадвали мукофотҳо ва мувофиқати аниқи байни андозаи мукофоту мансаб ё меъёри ҳосили кор муқаррар нашудааст). Роҳбарият муҳокимаи андозаи мукофотро рӯи рост манъ кардааст, аммо дар шуъбаи молиявӣ, ки он ҷо занон кор мекунанд, ҳама аз сатҳи даромади якдигар огоҳанд. Кормандони ширкат аз дермонеи коркарди ҳуччатҳо норозигӣ баён намуда, дар ин хусус аз болои ҳадамоти молиявӣ ба директори генералӣ Довудов шикоят мебаранд.

Чанде пеш муштариён ҳам аз камбудихои ҳуччатнигорӣ сухан оғоз намуданд. Системаи мукофотдиҳӣ дар ширкат тавре ташкил ёфтааст, ки дар сурати мавҷудияти шикоятҳои боасос аз кори ягон корманд тамоми шуъба аз мукофот маҳрум карда мешавад.

Директори молиявӣ кӯшиш кард ба корманди аввалини худ он ҳиссаи корро фармояд, ки дуюмӣ аз уҳдаи он набаромада истодааст ва манфиати бевоситаи моддии тамоми шуъбаро баҳона пеш овард. Вале корманди меҳнатдӯст ба ҷои ду кас кор карданро намепазирад, гарчанде бо таҳассуси баланди дошташ метавонист аз уҳдаи коркарди тӯдаи ҳуччатҳо барояд. Аз рӯи таҳмини вай, агар корманд бо сабаби кори нодурусти ҳамкораш аз як қисми мукофот маҳрум гардад, ин беҳтар аз он аст, ки кори нотамоми дигари роӣгон ба анҷом расонад. Ба гайр аз ин, андешаи музди бештар гирифтани корманди ноухдабаро шавку рағбати корманди меҳнатдӯстро фуру менишонад. Тадричан ин омил ба рағбати кормандони дигари шуъба ҳам таъсири манфӣ хоҳад расонд.



Кормандони ширкат, ки аз ба таъхир афтидани коркарди ҳуччатҳо норозиянд, аз болои шуъба ба директори генералӣ шикоят мекунад.

### 3. Муаммо (ихтилоф).

Шуъбаи молиявӣ кори ғайри самаранок мекунад, аммо қабулкунӣ ё озодкунии кормандон қобили қабул нест. Вобаста ба ин муноқишаи дохилию берунӣ пухта расида истодааст, ки ин боиси хисороти моддӣи тамоми зинаҳои ташкилӣ шуда метавонад.

### 4. Қаҳрамонон (нақшу мақоми эҳтимолии онҳо).

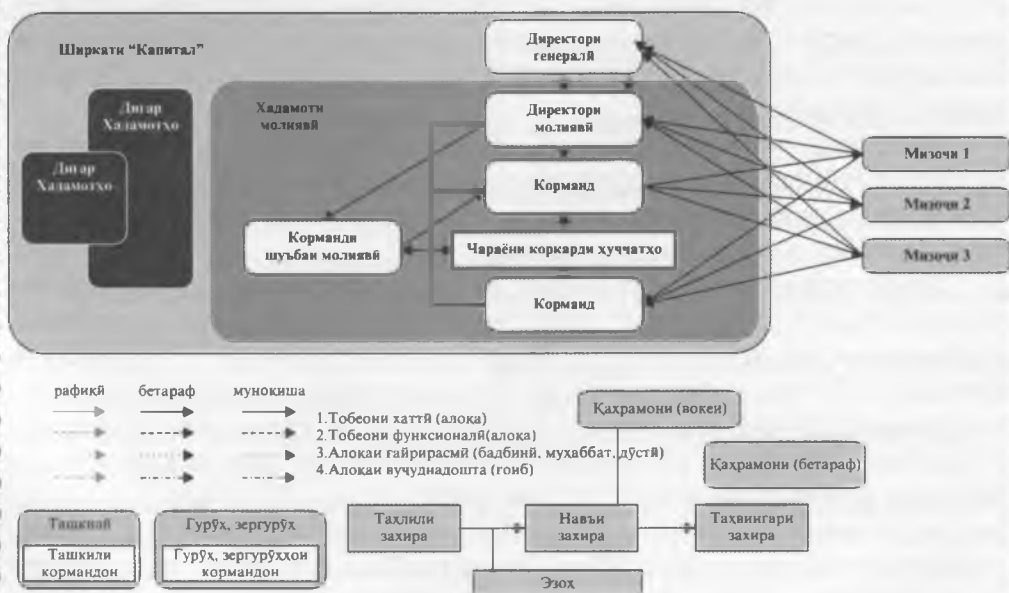
- Д. Довудов, директори генералӣ;
- С. Сафаров, директори молиявӣ;
- И. Икромов, корманд;
- К. Каримов, корманд;
- Кормандони шуъбаи молиявӣ, ки дар раванди коркарди ҳуччатҳо ширкат доранд (надоранд);
- Муштариён (1, 2, 3).

### 5. Қаҳрамони мунтахаб: Директори молиявӣ.

### 6. Афзалиятҳои қаҳрамони мунтахаб:

- Ҳалли вазъияти ҷанҷолӣ бидуни хисороти калон;
- Роҳ надодан ба вайроншавии чараёни фароҳамшудаи бизнес;
- Дар маҷмӯъ нигоҳ доштани бизнеси ширкат.

### 7. Вариантҳои қарорҳои қаҳрамон, ҳатари буҷети эҳтимолии онҳо:



*Қарори 1. Аз кор озод намудани Каримов К.*

*Хатар:* Ў метавонад бо талаби дар кораш барқарор намудан ва (ё) чуброн кардани зарари моддию маънавӣ ба суд мурочиат кунад. Сарбо-рии зиёдатии корӣ ба сари кормандони шуъбаи молиявӣ.

*Арзишҳо* (чизе, ки ба он итминон ва (ё) боварӣ дорад, на хамеша ис-ботшуда ва объективӣ) ва мақсадҳо (ҳолатҳои дилхоҳи дорой). Масалан, пул, мол, маълумот, ҳокимият бар одамон, ҳуди одамон, бурд намудани вақт, имкони таъсиррасонӣ ба равандҳо, ҳалосӣ аз ҷазо ва ғ.

*Буҷет:* вобаста ба қарори суд.

*Оқибатҳои дарозмуддат* (давраи пешгӯӣ: як-ду сол): Масъулиятнокии бештар хангоми интиҳоби кормандони нав. Ҷорӣ намудани муҳлати озмо-иш – 3-6 моҳ. Гузаронидани имтиҳоноти доимӣ. Кӯшиши ташкили гурӯҳи баландтаҳассуси ҳамкорон.

*Қарори 2. Гуфтугӯ бо кормандон.*

*Хатар:* Эҳтимоли аз кор рафтани як қатор кормандон. Якбора кам шудани теъдоди кормандон.

*Буҷет:* Харочот барои тағйири сохтори шуъбаи молиявӣ.

*Оқибатҳои дарозмуддат* (давраи пешгӯӣ: як-ду сол): Беҳтар намудани фазои умумӣ дар коллектив. Имкони паст гардидани коэффитсиенти кори иҷрошаванда вучуд дорад.

*Қарори 3. Тағйир додани системаи ҳавасмандкунӣ:* ноаён ҷорӣ намуда-ни баробарӣ, баланд кардани музди кори корманди кухня, агарчӣ дар ша-роити бӯхрон ин мушқил аст.

*Хатар:* Бадшавии авзоъ дар шуъбаи молиявӣ.

*Буҷет:* Харочоти музди кори Икромов И.

*Оқибатҳои дарозмуддат* (давраи пешгӯӣ: як-ду сол): Гум шудани рӯҳияи гурӯҳӣ дар коллектив. Аз кор танг карда баровардани ҳамкорон бо мақсади ба даст овардани ҳиссаи кори онҳо. Ва дар натиҷаи ин, зиёд шудани му-кофоти моддӣ.

*Қарори 4. Муҳокимаи тартиби барасмиятдарории системаи музди кор дар маҷмӯъ ва хусусан, барои ҳар корманд.*

*Хатар:* Аз байн рафтани масъулияти коллективӣ. Мушқилшавӣ ва таъхири кор.

*Буҷет:* Зиёдшавии харочоти ҷорӣ музди кор. Харочоти бештар хангоми гузариш ба барномаи нав.

*Оқибатҳои дарозмуддат* (давраи пешгӯӣ: як-ду сол): Масъулияти беш-тар нисбати иҷроӣ уҳдадорихои шахсии худ. Бебарвоии пурра нисбати ра-ванди кор.

*Қарори 5. Такмили сатҳи таҳассуси Каримов муаммои музди кори ка-лонро қисман ҳал намуда, масъулияти самаранокии онро бештар мекунад. Якбора ба Каримов нишон додани камтаҷрибагии вай ва кордонии ди-ректори молиявӣ.*

*Хатар:* Зарба ба иззати нафси Каримов К.



*Буҷет:* Харочоти таълим.

*Оқибатҳои дарозмуддат* (давраи пешгӯӣ: як-ду сол): Пас аз гирифтани таҳсилоти иловагӣ ва таҷрибаи лозима вай рӯзе лаҳзаи муносиб ёфта, аз кор меравад.

*Қарори 6. Беҳтар намудани кори шуъба.* Таҳлили мазмуни ҳисоботи содиршаванда, содагардонӣ ё бекоркунии як қисми онҳо. Бо истифода аз имкониятҳои Excel, IC, автоматӣ кардани воридоти маълумот ва осонтар намудани кор. Ба корманди дуҷум омузондани системаҳои коркарди маълумот.

*Хатар:* Халалдоршавии равандҳои фароҳамомадаи бизнес.

*Буҷет:* Харочоти азнавташкилкунӣ ва омузиши шуъбаи молиявӣ.

*Оқибатҳои дарозмуддат* (давраи пешгӯӣ: як-ду сол): Хизматрасонии мутаҳаррику самаранок. Имконияти ҳалос шудан аз теъдоди муайяни кормандони зиёдтарӣ. Аз ҳисоби кормандони ихтисоршуда зиёд намудани ҳаҷми мукофот.

**8. Қарори мунтахаб (1-6):** қарори шашум (барои чӣ?). Харочот пурра пушониди шуда, ширкат ба шаклҳои нави ташкили меҳнат мегузарад. Коллектив побарҷо мемонад. Муносибатҳои байниҳамдигарии дохили ширкат беҳтар мешаванд.

**9. Усулҳои назорати иҷроӣ қарори мунтахаби 6.**

Директори молиявӣ якҷоя бо мушовир нақша-ҷадвали ҷорисозии системаҳои нави коркарди маълумотро таҳия мекунад.

Системаи музди меҳнатро дар шуъба таҷдиди назар карда, музди меҳнатро пурра бо ҳаҷми кори иҷрошуда мувофиқ бояд намуд. Ба гайр аз ин, масъулияти коллективӣ барои натиҷаи кори тамоми шуъба шакли нодурусти тарғибу ташвиқи кормандони шуъбаи молиявӣ мебошад. Дар ин ҷо ҳар корманд бояд дуруст, беҳато кор кунад. Бинобар ин, мукофотҳо бояд инфиродӣ бошанд. Чунончӣ, ҳар ду корманде, ки ба коркарди ҳуҷҷатҳои молиявӣ кор мекунанду қорашон ҳам мазмунан ва ҳам ҳаҷман якхела аст, бояд маоши баробар (баробари корманди яқум) гиранд. Аз рӯи натиҷаи кори якмоҳа, дар сурати набудани ҳатво эродҳо, кормандон бояд мукофоти ҳархела гиранд. Ҳамин тавр, бо ҳамин восита рағбати корманди дуҷум ҷиҳати кори беҳтар бедор шуда, омили «беадолатии» музди кор дар фаъолияти корманди яқум ҳам бартаараф мегардад.

**10. Дастовардҳои эҳтимолии захиравии (хусусан молиявӣ) ин қарорро таҳлил намоед:**

Дастовардҳои мусбат, ки заминаи захиравии қаҳрамони мунтахабро васеъ мекунад.

Музди кори шаффофтару одилона.

Дастовардҳои манфӣ, ки заминаи захиравии қаҳрамони мунтахабро маҳдуд мекунад.

Имкони баланд шудани музду мукофоти кормандон.

Дастовардҳои мусбату манфиро бо ҳам муқоиса намуда, ҳулоса бароред. Зиёдшавии эҳтимолии музд пурра аз ҳисоби афзоиши коэффитсиенти сифату ҳосилнокии меҳнати кормандон ҷуброн мегардад.

Оё ин натиҷа(ҳо)и муайяншуда барои қаҳрамони мунтахаб дастовардҳои нави захиравӣ меоранд? Кадом дастовардҳо? Бо мисол собит намоед.

Омилҳои тарғибкунанда – андозаи музд ба чӣ гуна кор кардан вобастагӣ дорад. Бе меҳнат роҳат нест.



## МАВЗҶӢ 3. ТАҲАВВУЛИ НАЗАРИЁТИ МЕНЕҶМЕНТ

*Бавучудоии менеҷмент дар ин садсола метавонад  
нуктаи тағйирдиҳандаи таърихӣ гардад.  
Питер Друкер*

*«Худифоданамоии ҳокимият зинаи баланди  
иерархияи аҳроми афзалияти талаботи инсониро  
дар бар мегирад».*

*“Бояд иқрор шавам, ман ба ақидае омадам,  
ки тамоили гуманистӣ дар руҳиинсонӣ – инкилоби  
воқеӣ буда, маънои ғап дар он аст, ки Галилей,  
Дарвин, Эйнштейн ва Маркс ҳануз инкилобро  
дар фикрронӣ ва азнавқабулнамоӣ, тасаввуро-  
тро доир ба инсон ва ҷомеа, консепсияи этика  
ва арзишҳоро барои дарки ба пеш ҳаракат кар-  
дан асоснок карда буданд».*

*А. Маслоу*

### СИМОҲОН БУЗУРҒИ МЕНЕҶМЕНТ



*Абраҳам  
Маслоу  
(1908-  
1970)*

### МУНДАРИҶА

#### 3.1. АСОСҲОИ ТАҲАВВУЛИ НАЗАРИЁТИ МЕНЕҶМЕНТ

- Сарчашмаҳои бавучудоии таъкилотҳои қадима
- Идоракунии ва таъкилот

#### 3.2. МАКТАБҲОИ АСОСИИ МЕНЕҶМЕНТ

- Мактаби илми идоракунии
- Мактаби маъмурии идоракунии
- Мактаби муносибатҳои инсонӣ
- Мактаби илмҳои рафторӣ

#### 3.3. НАЗАРИЯИ МУОСИРИ МЕНЕҶМЕНТ

- Назарияи илмии идоракунии
- Нуктаи назари ҷараёни
- Нуктаи назари системавӣ
- Нуктаи назари ҳолатӣ

#### 3.4. ХУЛОСАҲОИ МУХТАСАР

#### 3.5. САВОЛҲО БАРОИ САНҶИШ

#### 3.6. ТЕСТИ ҶАМЪБАСТӢ

#### 3.7. РӢЙХАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАӢИ

#### 3.8. КЕЙС-ВАЗӢИЯТ

*Пас аз омӯхтани ин мавзӯ шумо ба саволҳои зерин ҷавоб дода метавонед:*

- ✓ Таърихи пайдоиши менеҷмент ва таъкилот;
- ✓ Манбаъҳои бавучудоии ақидаҳои идоракунии;
- ✓ Мактаби илми идоракунии Ф.У.Тейлор ва пайравони он;
- ✓ Ақидаи маъмурии идоракунии А.Файол ва тарафдорони он;
- ✓ Фарқияти байни мактаби муносибатҳои инсонӣ ва илмҳои рафторӣ;
- ✓ Нуктаи назари миқдорӣ ва мафҳуми он;
- ✓ Нуктаи назари системавӣ, ҷараёни ва ҳолатӣ ҳамчун пояи асосии мактаби муносири менеҷмент.

### 3.1. АСОСҲОИ ТАҲАВВУЛИ НАЗАРИЁТИ МЕНЕҶМЕНТ

#### Сарчашмаҳои бавучудоии ташкилотҳои қадима

Агар ҳадафи ташкилот ба даст овардани комёбӣ бошад, пас иҷро намудани функсияи идоракунӣ хатмӣ аст. Таҷрибаи идоракунӣ монанди пайдоиши ташкилот, дар ҳақиқат, таърихи қадима дорад.

*Дар лавҳачаҳои санаддори гилии се ҳазор сол пеш аз милод маълумот доир ба мубодилаи тиҷоратӣ ва қонунҳои қадимаи Шумерӣ оварда шудааст, ки вуҷуд доштани таҷрибаи идоракунӣ далели саҳеҳ мебошад. Аз рӯи кофтуковҳои археологӣ низ далелҳои амалкунии ташкилотҳои қадимаи то таърихи инсоният вуҷуд доранд, зеро онҳо ба таври гурӯҳҳои созмондодашуда зиндагӣ мекарданд.*

Ҳарчанд ки худи идоракунӣ монанди дунё куҳан бошад ҳам, гоյи идоракунӣ ҳамчун фанни таълимӣ ва касб нисбатан чизӣ нав аст. Идоракунӣ ҳамчун соҳаи мустақили фаъолият фақат дар асри бистум эътироф гардидааст.

Дар аввал мушаххас таърихи рушди ташкилот ва идоракунӣ онро дида мебароем, ки онҳо дар давраҳои қадим чӣ тавр буданд.

**Ташкилотҳои қадима.** Бавучудоии ташкилотҳои бузург дар давраҳои қадим гувоҳи онанд, ки сохтори расмӣ доштанд ва зинаҳои идоракунӣ аз ҳам ҷудо буданд. Солҳо мегузашт, идоракунӣ баъзе ташкилотҳо суфта ва бештар мураккаб гардида, ташкилотҳо бузургтар ва устувортар мегардиданд.

Мисоли хуб **Империяи Рим** шуда метавонад, ки садсолаҳо амал намудааст. Легионҳои римӣ бо сохтори суфтаи идоракунӣ қисмҳои ҳарбии аз гурӯҳҳои таркибёфта бо сарвари генералҳо ва афсарҳо, интизоми баланд ва тартиби хуб пай дар пай ба кишварҳои Аврупо ва давлатҳои Шарқи Миёна ғолиб меомаданд. Минтақаҳои азхуднамударо ба губернаторҳои ба Рим тобеъбуд меоданд, роҳҳо месохтанд, то ки бо Рим рафтуомад осон гардад. Ҳамаи ин комёбиҳо аз муваффақиятҳои муҳими таркибии ташкилот вобаста буд. Роҳҳо барои ҷамъ намудани андозҳо ва боҷ ба хазинаи император кумак мерасониданд. Аз ҳама муҳимаи роҳҳо ба легионерҳо дар муддати кӯтоҳ аз як маъмурият ба маъмурияти дигари кишвар рафтан зарур буданд ва ҳангоми норозигӣ ва зиддияти мардуми маҳаллӣ нисбат ба ҳукумати Рим дар вақту соати лозима ҳозир мешуданд.

Шаклҳои идоракунӣ муосир қариб, ки ба идоракунӣ ташкилотҳои бузурги қадима монанданд, аммо шакли идоракунӣ ҳозира аз рӯи ҳислат ва сохтор фарқ мекунад. Масалан, таносуб байни роҳбарон ва тобеон ниҳоят кам буд, яъне роҳбарони зинаи миёна ба ҳадди ақал қарор доштанд. Ташкилотҳои пешина кӯшиш мекарданд, ки гурӯҳи ками роҳбарони зинаи олии, ки амалан қарорҳои муҳимро қабул мекунанд дар бар гиранд. Бештар фаъолияти роҳбариро як одаи амалӣ менамуд, яъне монанди театре, ки дорои як актёр аст. Агар шахс дар сатҳи олии идоракунӣ (бештар мардохта) пешво ва ҳукмрони хуб, монанди



Юлий Сезар, ё Андриан мебуд, пас роҳбарӣ хуб ба роҳ монда мешуд. Вақте ки дар сари ҳокимият роҳбарони нотавон ба монанди Нерон меомаданд, дар ин ҳолат зинбагии мардум бесару сомон мегардид.

Дар таърих боз идоракунии ташкилотҳое мисол шуда метавонанд, ки то ҳол он тарзи идоракунии вуҷуд дорад. Дар мисоли равшан масҷидҳои католикии Римро овардан мумкин аст. Яъне он сохтори одиро доро буд: саррӯҳонӣ, кардинал, архиепископ, епископ ва рӯҳонӣ. Ин тарзи идоракунии то ҳол дар бештари давлатҳои Ғарб вуҷуд дорад.

### Идоракунии ва ташкилот

Аввалин маротиба шавқу ҳаваси хоса ба идоракунии дар соли 1911 зоҳир гардид. Хусусан, **Фредерик Уинслоу Тейлор** китоби худро бо номи «Принсипҳои илми идоракунии» нашр намуд, ки огози эътирофи пайдоиши илми идоракунии дар соҳаи мустақили тадқиқот қабул шуд. Аммо барои он ки мақсадҳои ташкилот бештар самаранок шаванд, бояд онро ба як низоми муайян дароварда, идора намуд. Ин консепсия дар муддати тӯлонӣ инкишоф ёфтааст, яъне аз миёнаҳои асри XIX оғоз гардида, то солҳои 20-уми асри гузаштaro дар бар мегирад. Қувваи асосие, ки шавқи аввалинро ба идоракунии бедор намуд, инқилоби саноат дар Англия буд. Аммо гоёе, ки дар он идоракунии метавонад ба комёбӣ ва рушди ташкилот саҳми беандоза гузорад, аввалин маротиба дар Амрико асоснок гардид.

Якчанд омилҳоро, ки барои ҷӣ ватани идоракунии муосир Амрико аст, пешниҳод менамоем. Дар оғози асри XX Иёлоти Муттаҳидаи Амрико ягона кишваре буд, ки одам метавонист мушкилии бавуҷудии миллии худро бартараф намуда, соҳибхуқуқи шахсии худро зоҳир намояд. Дар асри XIX миллионҳо аврупоӣ ба Амрико муҳоҷир шуда, барои беҳтар намудани тақдири худ кӯшиши мекарданд. Дар баробари ин, бозори васеи қувваи корӣ созмон ёфт, ки он аз одамони меҳнатдӯст иборат буд. Иёлоти Муттаҳидаи Амрико низ яке аз кишварҳое буд, ки аз оғози пайдоиши худ гоӣ маорифпарвариро дастгирӣ менамуд ва барои ҳамаи хоҳишмандон маълумот медод. Маҳз маълумотнокӣ метавонад боиси инкишофи одамон гардад ва қобилияти зеҳнии иҷроии вазифаҳои гуногунро дар низоми бизнес ва идоракунии фароҳам созад.

Сайрхатҳои байниминтақавии роҳи оҳан ва сохтмонҳое, ки дар охири асри XIX ба анҷом расида буданд, Амрико ба яке аз бозорҳои бузург дар ҷаҳон табдил доданд. Шавқовар буд, ки дар он вақт қариб, ки танзимнамоии давлатии бизнес вуҷуд надошт. Бедахлатӣ ба соҳибкорон имконият медод, ки дар оғози рушди бизнеси худ ба комёбиҳо ноил шуда, дар бозор яккахукмрон гарданд. Ин ва дигар омилҳо ба ташаккули соҳаҳои бузург, сармоягузориҳо ва корхонаҳои азим, ки роҳу усулҳои нави идоракуниро талаб мекарданд, мусоидат намуд.

Бавуҷудӣ ва батартибдарории идоракунии ҳамчун соҳаи тадқиқоти илмӣ ин ҷавоб ба талаботи бизнеси бузург, кӯшиши истифодабарии имкониятҳои



техникӣ ва дастовардҳои гурӯҳи хурди ихтироъкорон ва навовароне буд, ки хоҳиши кушодани роҳҳои пурсамари иҷроии корро доштанд, мебошад.

### 3.2. МАКТАБҲОИ АСОСИИ МЕНЕҶМЕНТ

Дар нимаи аввали асри XX панҷ мактаби идоракуние, ки аз рӯи ақида аз ҳам фарқ менамуданд, бо суръати тез инкишоф ёфтанд. Ба таври *хронологӣ* онҳо метавонанд бо тартиботи зерин гурӯҳбандӣ гарданд: *мактаби илми идоракунӣ, маъмури идоракунӣ, муносибатҳои инсонӣ, илмҳои рафтори идоракунӣ ва идоракунии илмӣ* (ё усули миқдорӣ).

#### Мактаби илми идоракунӣ

*Мактаби идоракунии илмӣ менеҷмент* ва пайдоиши онро муаррифон ба солҳои 1885-1920-ум мансуб медонанд. Асогузори низоми менеҷменти илмӣ олим ва муҳандиси машҳури амрикоӣ **Ф.У.Тейлор** ба шумор меравад. Ӯ бори аввал дар назди худ ва ҳамфикронаш вазифаи такмил додани усулҳои мавҷудаи идоракуниро ба миён гузошт ва онро бо усули илмӣ дар амалияи хоҷагидорӣ бомуваффақият иҷро намуд.



Ба хотири қадриносии натиҷаи хизматҳои барҷастаи ин олим дар болои қабраш навиштаҷоти таърихӣ *“Падари менеҷменти илмӣ”*-ро гузоштаанд. **Ф.У.Тейлор**, ҳамчун нишона аз таҷрибаҳои навоваронаи дар илми идоракунии истеҳсолот, китобро бо унвони *“Принсипҳои усулҳои илмӣ идоракунӣ”* (соли 1911) чун мероси ӯрарзише боқӣ гузоштааст, ки аҳамияти илмро амалии ҳудро то имрӯз гум накардааст. **Ф.Тейлор** ва шогирдону пайравонаш аз ҳар гуна имконияту усулҳои ташикили илмӣ меҳнат мушоҳидаҳои хронометрӣ, бақайдгирию ченкунии сарфи ҳақиқии вақти корӣ ва амалиёти истеҳсолӣ, таҳлили ҳамаҷониба ва ҳулосабарории мантиқиро бо мақсади минбаъд баланд бардоштани сатҳи ҳосилнокии меҳнат, такмил додани чараҳои меҳнати дастӣ ва афзун намудани фоидаи корхона, моҳирона истифода мебарданд.

Ҳадафи асосии системаи илмӣ идоракунии **Ф.Тейлор** аз таъмини фоидаи ҳадди имкон дар корхона ва истифодабарии шаклҳои пешқадами ташикили музди меҳнат барои ҳавасманд гардонидани дараҷаи баланди ҳосилнокии меҳнат иборат мебошад.

Пайрав ва шогирди намоёни мактаби илмӣ Тейлор муҳандиси амрикоӣ **Ҳенри Лоуренс Гант** (солҳои 1861-1919) буд, ки тадқиқотҳояшро на ба омӯзиши амалиёти алоҳида, балки ба масоили менеҷменти истеҳсолӣ раво на кардааст.





*Мақсади асосии Ганнт тақмили механизми тараққиёти иқтисодиёти корхона бо роҳи азнавсозии системаи таъшиқули вазифаҳо ва тақсими мукофот ва қадркунии меҳнат мебошад. Ӯ системаи музди корро асоснок намуд, ки он аз шакли вақтбайъ ва корбайъ таркиб ёфтааст.*

*Ганнт нақши муҳими омили инсониро дар саноат нишон дод ва ба ақидаи ӯ меҳнати пурмаҳсул на танҳо сарчашмаи ҳастии инсон, балки боиси қаноатмандии ҳар як корманд мебошад.*

Ба назарияи идоракунии илмӣ зану шавҳар **Фрэнк ва Лилиан Чилбретҳо** саҳми арзанда гузоштаанд. Тадқиқоти онҳо зимни ҷустуҷӯи роҳҳои беҳтарини иҷрои кор бо роҳи истифода аз амалҳои одӣ сурат гирифтааст.

Бояд зикр намуд, ки корҳои тадқиқотии намоёндагони назарияи идоракунии илмӣ асосан, бо фаъолияти меҳнатии онҳо дар истеҳсолот робитаи қавӣ доранд.



*Френк Чилбрет фаъолияти меҳнатии худро аз касби коргари сангчин оғоз карда, то ба дараҷаи мушовири илмӣ якҷанд ширкатҳои номдор расидааст. Дар ҷараёни тадқиқоти худ ӯ ҳамаи амалиёти меҳнатии коргарони гуногуни сангчинро дақиқкорона омӯхта, бори аввал онҳоро ба навор сабт намудааст. Вай пас аз мушоҳидаҳои илмӣ худ ба хулосае омад,*

*ки ҳаракату мондашавии коргар аз ҳудуди ва дигар ҳамкоронаш вобастагӣ дорад. Агар коргар дар фаъолияти меҳнатии ба амалиёти беҳуда роҳ надиҳад, дар натиҷа мондашавии вай аз байн меравад ва самаранокии кораш, бемайлони, баланд мегардад.*

*Чилбретҳо ба хулосае омаданд, ки дар самаранокии меҳнати коргар, таъшиқи илмӣ меҳнат аҳамияти калон дорад. Баъди вафоти Фрэнк ҳамсари ӯ - Лилиан тадқиқотро андаке бо тарзи нав давом дода, ба омили инсонӣ дар истеҳсолот диққати махсус додааст. Бояд хотиррасон намуд, ки **Лилиан Чилбрет** аввалин занест, ки дар ИМА барои мушарраф гардидан ба унвони доктори фалсафа кори илмиро дар мавзӯи психологӣ навиштааст.*

Пайравии дигари мактаби илмӣ идоракунии Тейлор олими намоёни амрикоӣ **Ҳаррингтон Эмерсон** (солҳои 1853-1931) мебошад.

*Ҳаррингтон Эмерсон аз рӯи ихтисосаш лингвист буд ва дар синни бисту сесолагииаш роҳбарии илмӣ шӯъбаи лингвистикаи Донишгоҳи штати*



Небраскаро ба уҳда дошт. Вале дере нагузашта, Эмерсон аз кори илми худ даст кашида, ба амалиёти бонкию тиҷоратӣ машғул мешавад ва баъдтар ҳисобкуниҳои муҳандисию иқтисодиро барои роҳи оҳан иҷро намуд. Таҳқурсии илмӣ ва қобилияти таҳлилгарии Эмерсон имконият доданд, ки таҷрибаи бойи ҷамъкардаашро эҷодкорона истифода бурда, ба натиҷаҳои калони илмӣ ноил гардад. Соли 1912 асари машҳури ӯ бо номи «Дувоздаҳ принципи ҳосилноқӣ» нашр гардид. Дар ин асар дувоздаҳ принципи зерини идоракуниро пешниҳод намуд, ки онҳо аз нигоҳи менеҷмент ба баланд бардоштани маҳсулнокии меҳнат

замина гузоштанд ва то ҳол аҳамияти худро аз даст надодаанд:

1. гузориши мақсадҳо ҳамчун сарогози идоракуни;
2. фикру андешаи солим, эътироф намудани ҳатову нуқсонҳои алоҳида ва ҷустуҷӯи сабабҳои он;
3. машварати мутахассисон ва тақмили раванди идоракуни дар асоси тавсияҳо;
4. интизом ва тақсими аниқи меҳнати коргарон, назорат ва қадркунии фаврии фаъолияти пурсамари онҳо;
5. муносибати одилона ба кормандон;
6. ҳисобгирии аниқ, пурра ва доимӣ;
7. батанзимдарории фаъолияти хоҷагӣ;
8. меёру нақшаҳое, ки ба ҷустуҷӯ ва истифодаи манобеъ мусоидат меkunанд;
9. меёргии шароити меҳнат;
10. меёргии тавассути иҷрои стандартҳо;
11. мавҷудияти дастурнамалҳои стандартии хаттӣ;
12. ҳавасмандгардонии меҳнат.

Ҳенри Форд (солҳои 1863-1947) – асосгузори саноати автомобилсозии Амрико буд ва ҳамзамон яке аз намояндагони назарияи идоракунии илмӣ, муаллифи маъруфи «Фалсафаи таҷриба» мебошад.



Ҳенри Форд назарияро дар илми менеҷмент тарҳрезӣ намуд, ки бо равияи «фордизм» дар солҳои баъдина машҳур гашт ва моҳияту мазмуни он дар китобҳои ӯ - «Ҳаёти ман, дастовардҳои ман», «Имрӯз ва фардо» гирд оварда шудаанд. Мазмуни асосии назарияи Форд мухтасаран ин тавр аст:

- музди баланди меҳнат барои ҳар як коргар, вале назорати қатъӣ ба фаъолияти 48 соатаи онҳо дар як ҳафта;



• таъмини ҳолати беҳтари мошинҳо, эҳтиром нисбати худ ва дигарон. **Форд** фикре баён кард, ки саноат бояд **генералҳои** баландихтисоси худро дошта бошад. Ӯ низ мисли **Тейлор** тарафдори фаъол гардондани ҷараёни ташкили истеҳсолот ва истифодаи амалии принципҳои идоракунии илмӣ буд.

Мақсади асосии фаъолияти соҳибқориашро **Форд** танҳо дар хизмати ҳалол ба манфиати ҷомеа мешуморид. Соли 1914 ӯ дар заводи ҳеи барои кормандон музди меҳнати баландтаринро ҷорӣ намуд. Ба назари ӯ, агар коргарон маоши баланд нагиранд, онҳо истеъмолгари фаъол буда наметавонанд ва дар Амрико ҳеҷ гоҳ синфи миёна пайдо наметавонад ва рушди иқтисодии мамлакат, дар навбати худ, аз ҳалли масоили муҳими иҷтимоӣ вобастагӣ дорад.

### Мактаби маъмурии идоракунии

Пайдоиши назарияи маъмурии идоракунии, асосан, бо номи олими фаронсавӣ **Анри Файол** алоқаманд аст.



**Файол** дар тӯли 30 сол (1888-1918) роҳбарии ширкати бузурги истихроҷи фаронсавӣ - «**Комамбол**»-ро ба уҳда дошт. Собикани кории ӯ дар ин корхона хеле тӯлонист. Ҳангоми ба вазифаи директори генералии ширкат таъйин шуданиаш, ин корхона, воқеан, дар ҳолати муфлисшавӣ қарор дошт. Вақти истеъфои **Файол** бошад, ин ширкат аллакай яке аз консернҳои калонтарин ва пурқувваттарини Фаронса ба ҳисоб мерафт.

Таҷрибаи кории бисёрсолаи ҳеиро ҳулоса намуда, **А.Файол** «назарияи маъмурии»-ро тарҳрезӣ намуд.

Мақолаи аввалинаш бахшида ба гоҷҳои ин таълимот дар соҳаи идоракунии соли 1900 навишта шудааст. Соли 1916 асари вай бо номи «**Идоракунии умумӣ ва саноатӣ**» аз ҷоп баромад. Дар ин асар принципҳои муҳими идоракунии ва масоили техникӣ, тиҷоратӣ, молиявӣ, бимавӣ ва ғ. дар саноат асоснок шудаанд. Масалан, вай функцияи тиҷоратиро тадхил карда, исбот кардааст, ки тараққиёти иқтисодиёти корхона аз фаъолияти тиҷоратӣ сахт вобастааст. Агар роҳбар ба ин аҳамият надидад, корхона муфлис хоҳад шуд.

Ба ақидаи **А.Файол** дар байни моҳият ва мақсади назарияи вай ва **консепсияи Тейлор** ягон зиддияте вучуд надорад. Танҳо фарқият дар он аст, ки **Тейлор** ба ҳалли масоили амалии идоракунии корхона ва **Файол** бошад, нисбати идоракунии сатҳи болои он, изҳори ақида кардаанд.

Қариб дар як замон (бо **Тейлор** ва **Файол**) сотсиологи немис **Макс Вебер** (1864-1920) фаъолият мебурд ва бо тадқиқотҳояш вобаста ба бюрократия маълум гардид.

**Макс Вебер** назарияи идоракунии худро барои ташилотҳои нисбатан калон пешкаш намуд. Агар **Тейлор** хоҳиши донишмандони «**чӣ бояд кард?**», то ки



коргарон ба мисли мошин кор кунанд, дошта бошад, пас **Вебер** меҳост донанд, ки «**чӣ бояд кард**», то худи ташикilot ба монанди мошин фаъолона кор кунад. Чавобро ба ин савол **Вебер** дар таҳияи тартибу қоидаҳои махсуси рафтор ва ҳуқуқу уҳдадорихои коргарон меид. Омилҳои асосии фаъл гардонидани ташикilot аз рӯи фикру андешаи **Вебер** чунинанд:

- тақсимои меҳнат дар асоси махсусгардонии функционалие, ки аз рӯи он ҳокимияту масъулият ба-рои ҳар як корманд аниқ муайян шудаанд;

- низоми мушаххаси тақсими ваколати ҳокимият ва роҳбарӣ;

- низоми меъёр ва қоидаҳо, ки ҳуқуқу уҳдадорихои коргаронро муайян мекунад;

- низоми тартибу рафтор дар ҳолатҳои мушаххас;

- қабул ба кор дар асоси эҳтиёҷоти ташикilot ва ғайра.

Дар қатори А. Файол саҳми назаррасро дар инкишофи назарияи идоракунии маъмури олимони дигар - Л.Урвик ва Д.Муни гузоштаанд. Бояд қайд намуд, ки намояндагони шинохтаи ин назария (А.Файол, Л.Урвик, Д.Муни) бештар таҷрибаи амали дар зинаи олии идоракуниро низ доштанд. Чуноне ки ишора намудем, Файол сарвари ширкати хеле бузург буд. Л.Урвик дар Англия вазифаи мушовири масоили идоракунӣ ва Д. Муни бошад, дар ширкати машхури «*Ченерал Моторс*» вазифаи масъули идоравиро бар уҳда доштанд.

Аз аввалин тадқиқотҳои гузаронидаи намояндагони барҷастаи мактаби классикии менеҷмент бармеояд, ки ҳадафи асосии онҳо бунёди принципҳои ягонаи универсалии идоракунӣ буд. Агар корхона дар асоси принципҳои амал намояд, бешубҳа, ба комёбии мерасад.

А. Файол ташикilotро шакли муҳиму махсуси фаъолият ва дар айни замон системаи мустақили маъмури ҳисобида, бо назардошти гоҳҳои аз ҷиҳати илмӣ асоснок намудаи Тейлор, боз ҷаҳордаҳ принциби идоракуниро пешниҳод намудааст, ки инҳоянд:

1. **Тақсимои меҳнат**, яъне махсусгардонии ҳам меҳнати кормандони идоракунанда ва ҳам меҳнати коргарон бо мақсади истифодаи самаранокӣ неруи корӣ.

2. **Ҳокимият, ваколат ва масъулият** бо ҳам вобастагии зич доранд ва масъулият натиҷаи ҳокимият ва додани ваколати роҳбарӣ ба дигарон аст.

3. **Интизом**. Барои таъмини интизому меҳнат дар корхона мавҷуд будани роҳбари хуб шарт аст. Аз ҳамаи воситаҳои устувори интизом маҳз намунаи ибрат будани фаъолияти худи роҳбар муҳим аст.

4. **Яккароҳбарӣ**. Дар идоракунии ташикilot яккароҳбарӣ афзалият дорад, зеро он ягонагии нуктаи назар ва супоришотро дар амал таъмин мекунад.

5. **Ягонагии роҳбарӣ.** Шаклҳои фаъолият, ки мақсади умумӣ доранд, бояд дар асоси қоидаҳо, тартибот ва нақшаи ягона татбиқ гарданд.

6. **Волоияти манфиатҳои ташикилот нисбат ба манфиатҳои шахсӣ.** Манфиатҳои коргари алоҳида ва ё гурӯҳи одамон на бояд аз манфиатҳои ташикилот боло бошад ва манфиатҳои давлат низ бояд аз манфиатҳои шахсӣ ва ё гурӯҳи кормандон болотар истад.

7. **Ҳавасмандгардонӣ.** Усулҳои ҳавасмандгардонии меҳнат бояд одилона бошанд ва эҳтиёҷоти коргаронро қонеъ гардонанд.

8. **Мутамарказонидан.** Ба мисли тақсимои меҳнат, таносуби марказонӣ ва ғайри марказонӣ аҳамияти калон дорад.

9. **Ҳалқии зинаҳои роҳбарӣ.** Ин принцип мавқеи роҳбариро муайян мекунад.

10. **Тартибот,** яъне барои ҳар як кас ҷои муносиби кор зарур аст.

11. **Адолат ва ҳақиқатнигорӣ.** Ба қору фаъолияти ҳар як зердаст бояд аз ҷониби роҳбарият одилона баҳо дода шавад ва дар муносибат бо ҳамдигар иззату эҳтиром ҷой дошта бошад.

12. **Устувориҳои ҷои кори кормандон.** Ба ақидаи Файол бисёр аз кор озод намудан ва ё бо хоҳиши худ аз кор рафтани коргарон ин аломати идоракунии ғайрисамаранок аст.

13. **Ташаббус.** Роҳбар бояд ҳамеша дар ҷустуҷӯи навоариҳо бошад ва ҳамзамон ташаббусҳои эҷодкорӣ навоари тобеъонро ҳаматарафа дастгирӣ намояд.

14. **Рӯҳияи ҳамкорӣ ё рӯҳияи муштарак,** яъне қувва дар ягонагӣ ва муттаҳидист.

### Мақтаби муносибатҳои инсонӣ

Дар солҳои 30-50- уми асри XX дар мамолики Ғарб ғояҳои мақтаби нав «Муносибатҳои инсонӣ» ва «Илмҳои рафтори идоракунии» васеъ паҳн шуд. Сабаби пайдоиши ин таълимот дар он аст, ки назарияҳои классикии идоракунии омили инсониро ҳамчун унсури асосии самаранокии ташикилот танҳо то як андозаи муайян ба инобат мегирифтанд.

Хусусияти фарқкунандаи назарияи «Муносибатҳои инсонӣ» ин зоҳир намудани диққати махсус ба бештар ба омили инсонӣ аст. Воқеан, дар ҳар корхона чараёни идоракунии маҳз аз танзими фаъолияти одамон оғоз мегардад, ки ин дар ҳақиқат, яке аз масъалаҳои марказии менеҷмент мебошад.

Равоншиносии немис **Гуго Мюнстерберг** (1863-1916) маъруфтарин асосгузори назарияи «Муносибатҳои инсонӣ» дар илмӣ менеҷмент шинохта шудааст. Ё соли 1892 ба ИМА ҳичрат намуда, дар **Донишгоҳи Ҳарвард** кор карда аст.

**Гуго Мюнстерберг** аввалин шуда дар ҷаҳон мақтаби ҷадиди равиншиносии саноатиро ба вуҷуд овардааст. Мюнстерберг дар асараш бо номи «Равоншиносӣ ва самаранокии саноатӣ» принципҳои наверо асоснок ва пешниҳод намуд, ки мақсади онҳо дарки се масъала мебошад.



*Якум, чӣ тавр одамонро пайдо намуд, ки бо хислату сифаташон барои иҷрои корҳои мавҷуда хубтар мувофиқат кунанд?*

*Дуюм, дар кадом ҳолатҳои рӯҳӣ аз меҳнати ҳар як одам натиҷаи баланд ва қаноатмандкунандаро ба даст овардан қулай аст.*

*Сеюм, мақоми роҳбарикунандаи корхона ба кормандон чӣ тавр таъсир расонад, ки дар асоси он натиҷаҳои беҳтарин ва судманд ба даст оварда шаванд.*

*Гарчанде Мюнстерберг дар солҳои аввали қарни XX аз олам ҷашм пӯшида бошад ҳам, гоҳҳои аз нигоҳи илмӣ наоваронаи вай ба инкишофи тадқиқотҳои минбаъдаи соҳаи менеҷмент таъсири назаррас расониданд.*

Намояндаи дигари назарияи «Муносибатҳои инсонӣ» пажӯҳишгари амрикоӣ *Мэри Паркер Фоллетт* (1868-1933) мебошад, ки тадқиқояшро ба омӯзиши муносибатҳои иҷтимоӣ-руҳии гурӯҳҳои хурди меҳнатӣ бахшидааст.



*Фоллетт*ро асари илмӣ ба номи «Давлати нав» (1920) дар ҷаҳони андешаҳои бизнес ва идоракунӣ давлатӣ машҳур гардонидаст. Вай назарияи пураъҷамии муносибатҳои инсониро тарҳрезӣ намуд. Фикру ақидаи дар ин асар баёнкардаи ӯ ҳақиқатан нав буданд.

Саҳми дигари *Фоллетт* дар он аст, ки ҳар се назарияҳои пеш аз ӯ мавҷудбудаи менеҷментро бо ҳам пайвастааст. Маҳз ӯ моҳияти менеҷментро чун усули таъсири судманди роҳбар ба фаъолияти тобеъон шарҳ додааст. Бо ақидаи *Фоллетт*, барои идоракунӣ самаранок менеҷер бояд аз муносибати аз ҳад зиёди расмӣ бо тобеъон даст кашад. Яъне вай бояд на ба ҳайси роҳбари қаторӣ, балки чун сарвари ҳақиқӣ ё пешво-лидер баромад кунад, зеро на ҳар як сардор пешво шуда метавонад.

Ба ташкили назария ва таҷрибаи муносибатҳои инсонӣ саҳми равшанӣ-носии намоён ва яке аз асосгузори назарияи навклассикии менеҷмент *Элтон Мейо* (1880-1949) хеле бузург аст.

*Элтон Мейо* як қатор озмоишҳои мақсаднок гузаронидаст, ки бо номи «Озмоишҳои Хоторнӣ» маълуманд. Таҷрибаҳои дар *Хоторн*, шаҳре дар наздикии Чикагои ИМА, аз соли 1927 то соли 1939 дар ширкати «Вестерн Электрик» гузаронидаи ӯ ҳамто надоранд. Миқдори зиёди кормандони илмӣ ба таҳлили баррасии маълумоти дар ин таҷрибаҳои амалӣ ҷамъшуда ҷалб кар-





да шуданд ва натиҷаҳои тадқиқот дертар аз ҷониби ӯ чоп шуда, дастраси хонандагони зиёд гардид.

**Мейо** таъсири омилҳои гуногун, шароит ва ташикли кор ва музди меҳнат, муносибатҳои байни шахси ва услуби роҳбариро дар корхонаҳои саноатӣ ҳамаҷониба ва хеле саҳеҳ омӯхта, оид ба нақши махсуси омили инсонӣ дар баланд бардоштани ҳосилнокии меҳнат хулосаҳои судманд баровард. Маводи гирдовардаи амалию илмӣ ба ӯ имкон дод, ки фалсафаи иҷтимоии менеҷментро дар низоми «**Муносибатҳои инсонӣ**» бо назари нави илмӣ асоснок намояд.

Ба ақидаи **Мейо**, бояд ба интиҳоби роҳбарон, сайқал додани маҳорати касбии онҳо диққати бештар дода шавад.

«**Озмоишҳои Хоторнӣ**» ба оғози тадқиқоти муносибати одамон дар ташикилот ва ба назар гирифтани зуҳуроти рӯҳӣ дар гурӯҳҳо заминаи устувор гузошт.



**Оливер Шелдон** (1894-1951) ба сифати яке аз уҳдадориҳои иҷтимоӣ ба коргарон ақидаи эҳтиромона муносибат карданро шартӣ муҳими фаъолияти инсон донистааст. Вай исбот намуд, ки дар қатори самаранок истеҳсол намудани маҳсулоту ташикли хуб ва муттасили хизматрасонӣ, соҳибкор бояд дар назди истеъмолгарон ҷавобгари иҷтимоию ахлоқӣ дошта бошад. Аз рӯи нишондоди **Шелдон** ҷорӣ намудани техникаю технологияи нав на танҳо бо мақсади баланд бардоштани ҳосилнокии меҳнат, балки барои беҳтар намудани беҳбудии аъзои ҷамъият ҳам равона карда мешавад.

**Честер Барнард** (1886-1961) назарияро ба миён гузошт, ки тибқи он ҳадафи ташкили бизнес бояд ба ниёзи иштирокчиёни бевоситаи он мутобиқат кунад.



Тадқиқотҳои **Честер Барнард** ба риояи ду шартӣ муҳим пайваст мебошанд. Модоме ки одамон барои ба даст овардани ягон мақсади стратегӣ муттаҳид мегарданд, фаъолияти онҳо ҳатман зимни корҳои инфиродӣ боз беҳтар мегардад. Файр аз ин, ӯ зарурати ташикли гурӯҳҳои гайрирасмиро дар корхона эътироф намуда, қайд кардааст, ки менечерҳо ҳангоми қабули қарорҳои идоракунӣ ба онҳо бояд эътибори махсус диҳанд. Аса-ре, ки ӯ соли 1938 бо номи «**Функсияҳои роҳбар**» нашр





намуд, ба инкишофи минбаъдаи самтҳои мухталифи идоракунӣ таъсири амиқ гузошт.

**Барнард** тамоми ҳаёти худро ба фаъолияти маъмурӣ бахшидааст. Аз ҷумла, вай солҳои 1927-1948 дар вазифаи президенти ширкати «**Нью-Черси Белл Телефон**» кор кардааст. Ӯ ҳамчун олим таҳти таъсири ақидаҳои **Паретто**, **Мейо** ва олимони дигари **Донишгоҳи Ҳарвард** фаъолият дошт.

Эътибору таваҷҷуҳи махсус додан ба омили инсонӣ як зухуроти табаддулоти инкилобӣ дар илми менеҷмент мебошад. Мафҳуми «**омили инсонӣ**» алҳол дар фалсафа, сотсиология, равоншиносӣ, педагогика, тиб ва идоракунӣ, албатта, бо назардошти хусусиятҳои хоси ин илмҳо истифода мешавад. Маҳз омили инсонӣ ҳоло ҳам рақобатпазирӣ ва самаранокии ташкилотро муайян мекунад.

Менеҷери бузурги ҷопонӣ **Акио Морита** дар ин бобат навиштааст, ки меҳмонони зиёде барои таширифи расмӣ ва ба хотири омӯзиши таҷрибаи пешқадам аз ширкати мо дидан мекунанд. Онҳо дар ҳайрат мешаванд, ки чӣ тавр мо ба сифати баланди маҳсулот муяссар мегардем. Аслан, мо ҳам танҳо он технология ва он таҷҳизотро истифода мебарем, ки онҳоро дар **Аврупо** ва **ИМА** мавриди татбиқи амалӣ қарор додаанд. Онҳо дарк намекунанд, ки сифати маҳсулотро таҷҳизот не, балки меҳнати самарабахши худи одамон ба вуҷуд меоварад.

### Мақтаби илмҳои рафторӣ

Аз охири солҳои 50-уми асри XX сар карда, назарияи «**Муносибатҳои инсонӣ**» ба назарияи «**илмҳои рафторӣ**» (**бихевиористӣ**), табдил ёфт. Мақсади он на фақат омӯзиши муносибатҳои байнишахсӣ дар ташкилот буд, балки баланд бардоштани самаранокии меҳнати кормандони алоҳида ва умуман беҳтар намудани фаъолияти хоҷагидорӣ дар асоси ғояи илмҳои рафтору кирдори инсон мебошад.

Намояндагони машҳури ин мактаб **Ренсис Лайкерт**, **Дуглас Макгрегор** ва **Абраҳам Маслоу** мебошанд. Дар тадқиқоти доманадори ҳеш онҳо тарафҳои гуногуни системаи ҳавасмандкунӣ, хусусияти ҳокимият ва нуфуз, сохтори ташкилӣ, иртибот дар ташкилот, сарварӣ ва ғайраро мавриди омӯзиши ҷиддӣ қарор додаанд. Тадқиқоти онҳо дар солҳои 60-ум ба пайдоиши навъи махсуси идоракунӣ - менеҷменти кормандон сабаб гашт.

**Ренсис Лайкерт** ба коркарди мактаби муносибат машғул гардида, масъалаҳои ақидаи ҷомеа ва психологияи саноатиро дида баромадааст. Вай аҳроми муносибатҳоро асоснок намуд, ки аз ҳафт қисм иборат буда, онро «**усули ҷамъкунии қиматҳо**» номгузорӣ намуд, ки баъдтар бо номи «**мақтаби Лайкерт**» машҳур гардид.



Дар ҷараёни тадқиқоти ташиклотӣ бо маҳсулнокии баланд ва пасти меҳнат **Р.Лайкерт** назарияи услубҳои роҳбариро пешниҳод намуд. Вай дар натиҷа асоснок кард, ки фарқияти самаранокии фаъолияти ташиклот бо он муайян карда мешавад, ки бо кадом мавқеъ роҳбарият барои ташикли кор бо кормандон муносибат мекунад. Вай ду услуби роҳбариро аз ҳам ҷудо намуд: роҳбарии равонакардашуда ба иҷрои вазифа ва роҳбарии равонакардашуда ба муносибати мутақобила бо тобеъон. Тадқиқоти он нишон дод, ки аз ҳама роҳбарии самаранок он аст, ки диққати асосиро, пеш аз ҳама, ба мушиклоти ҷанбаи инсонӣ ва баланд бардоштани муносибат бо роҳи кумак ба якдигар ҷудо мекунад. **Р. Лайкерт**, инчунин, пурсишнома барои муайянкунии услуби роҳбариро таҳия намуд.



**Дуглас Мак-Грегор (1906-1964)**. Дар ибтидои солҳои 50-ум **Мак-Грегор** аввалин шуда ақидаҳои худро оид ба идоракунӣ тавсия намуд, ки он соли 1960 дар осори асосии ӯ бо номи «**Тарафҳои инсонии муассиса**» дарҷ гардидаанд. **Д. Мак-Грегор** тасдиқ намудааст, ки ду намуди менеҷменти ҳайат вуҷуд дорад, ки аз «**назарияи Х**» ва «**назарияи У**» асос ёфтаанд.

**Назарияи Х** асос ёфтааст: одам табиатан корро дӯст намедорад ва аз рӯи имкон аз он мегурезад. Бинобар ин, менеҷменти маҷбур аст, ки чораҳои қатъӣ (назорати умумӣ ва низомии ҷаримаситонӣ) ва одии (боваркунонидан ва мукофотонидан) шакли маҷбуркуниро пеш гирад.

**Назарияи У** асос ёфтааст, ки барои инсон ҳарч қардани қувваи маънавӣ ва ҷисмонӣ барои кор ин чизи воқеист, монанди истироҳат ё бозӣ қардан. Ин маънои онро дорад, ки одам метавонад ба меҳнат ҳавасманд гардад, агар ба ӯ имконияти пурра худро кушодан, масъулиятро ба дӯш гирифтани ва эҳсоси лозим будани худро барои корхона дарак диҳӣ.



**Абраҳам Маслоу (1908-1970)** рӯҳшиносии машҳури амрикоӣ ва асосгузори рӯҳшиносии гуманистӣ ба ҳисоб меравад. Яке аз осорҳои илмӣи вай «**Аҳроми Маслоу**» мебошад, ки диаграммаи зина ба зинагии талаботи инсониро тасвир мекунад. Аз ҳама назарияи машҳури **Маслоу** ин назарияи мотиватсионӣ мебошад, ки дар асоси модели иерархияи талабот сохта шудааст. **Маслоу** яке аз аввалинҳоест, ки тарафҳои мусбӣи рафтори инсониро омӯхтааст. Тадқиқоти вай худрӯзмаррагардонии шахсӣ тавсияи мусбӣ ва гуманистии нигоҳ қардан ба табиати инсониро имкон дод. Аз ҳама талаботи баланде, ки инсонро ба кушодани



истеъдод ва қобилиятҳо водор мекунад, ин талаботи худрузмаррагардонӣ мебошад. **Маслоу** дар он ақида аст, ки ҳамаи одамони худрузмаррагардон аломатҳои хислатии умумӣ доранд.

Ҳадафи асосии назарияи илмҳои рафторӣ ин баланд бардоштани самаранокии фаъолияти ташкилот дар асоси афзун намудани самаранокии меҳнат ва рафтори дурусту мақсадноки кормандон мебошад.

Ҳамин тавр, намояндагони намоёни назарияи «Муносибатҳои инсонӣ» ва «Илмҳои рафторӣ» дар тадқиқоти худ омили инсониро дар ташкилот басо муҳим ҳисобидаанд. Фикру ақидаҳои онҳоро пайравонашон минбаъд идома дода, дар таҷрибаи хоҷагидорӣ имрӯза ба таври васеъ истифода мебаранд.

Таҳаввули рушди илми идоракунии, ки як қатор мактабҳои назарияхоро дар бар мегирад, дар ҷадвали 3.1. тавсиф ёфтааст:

Ҷадвали 3.1. Таҳаввули назарияи менеҷмент

| Мактабҳо/солҳо              | 1895 | 1920 | 1930 | 1940 | 1950 | 1960 | 2014 |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Илми идоракунии             |      |      |      |      |      |      |      |
| Маъмури идоракунии          |      |      |      |      |      |      |      |
| Муносибатҳои инсонӣ         |      |      |      |      |      |      |      |
| Илмҳои рафторӣ              |      |      |      |      |      |      |      |
| Нуктаи назари усули миқдорӣ |      |      |      |      |      |      |      |
| Нуктаи назари ҷараёни       |      |      |      |      |      |      |      |
| Нуктаи назари системавӣ     |      |      |      |      |      |      |      |
| Нуктаи назари ҳолатӣ        |      |      |      |      |      |      |      |

Чи тавре ки аз ҷадвал бармеояд, марҳилаи муосир ба панҷ самт тавсиф меёбад, яъне ду мактаби аввала аз асри XIX ва боқимонда мактабҳо аз солҳои 60-уми асри XX амал мекунанд.

### 3.3. НАЗАРИЯИ МУОСИРИ МЕНЕҶМЕНТ

#### Назарияи илмии идоракунии ё усули миқдорӣ

Дар даҳсолаҳои охири асри XX дар асоси дастовардҳои риёзиёт, информатика, омор ва дигар илмҳои мушаххаси соҳаи иқтисодиёт консепсияи **усулҳои миқдорӣ** ба миён омад, ки барои инкишофи илмӣ менеҷмент нақши бузург бозид. Усулҳои миқдорӣ ба расмият даровардани ҷараёнҳои идоракунии, таҳия намудан ва бо ёрии техникаи муосири ҳисоббарор ҳал намудани моделҳои иқтисодӣ риёзии объектҳои тадқиқшавандаро дар назар доранд.

Моҳияти усулҳои миқдорӣ дар чист? Пеш аз ҳама бояд гуфт, ки усулҳои миқдорӣ ба якчанд гурӯҳ чудо мешаванд: **таҳлилий**; **барномасозии амалиётӣ** (**хаттӣ**, **пӯёгӣ**, **квадратӣ** ва **ғайра**); **эҳтимолий**; **тарзу** усули **таҳлили системавӣ** ва **мачмӯӣ**.

Вокеан, истифодаи роҳу усулҳои миқдорӣ, дарк намудани мазмуни ҷараёнҳои мураккаби идоракуниро осон мегардонад. Татбиқи амалии ин усулҳо маҳдудияти муайяне дошта бошад ҳам, онҳоро бештар дар соҳаи идоракунии захираҳои молӣ, таҳвили молҳо бо назардошти ҳар гуна намудҳои нақлиёт, харочоти истехсолот, молияи корхона ва ғайра истифода бурдан мумкин аст.

*Усулҳои миқдорӣ* барои ҳалли масъалаҳои муҳими макроиктисодӣ низ татбиқшавандаанд. Масалан, усули тавозуни байни соҳавӣ бо номи «тавлид-харочот» аз тарафи иктисоддони машҳури амрикоӣ, дорандаи *Ҷоизаи Нобелӣ, профессор Василий Леонтев* пешниҳод гашта буд. Ин усул дар бисёр мамлакатҳое, ки ҳоло бо роҳи иктисоди бозорӣ бо суръат пеш рафтаанд, масалан, ИМА, Ҷопон ва як қатор кишварҳои тараққикардаи ҷаҳон, татбиқи амалии худро ёфтааст.

Яке аз назарияҳои муосири идоракунӣ *идоракунӣ барномавӣ-мақсадӣ* мебошад, ки барои ҳалли масъалаҳои калони муаммовӣ дар иктисодиёт нақши муҳим мебозад. Дар *собик давлати Шӯравӣ* барномаҳое, ки бо масъалаҳои умумибашарии иктисодиёт алоқаманд буданд (масалан, барномаҳои бо кувваи барқ таъмин намудани мамлакат, омӯзиши кайҳон, масоили ҳифзи муҳити зист, ба қор андохтани заминҳои бекорхобида ва ғайра), тавассути истифодаи ин усул ҳалли худро то як андоза ёфта буданд. Бояд қайд намуд, ки таҷрибаи *собик Иттифоқи Шӯравӣ*, дар хусуси танзими давлатии иктисодиёт дар асоси барномаҳои мақсадноки комплексӣ барои соҳаҳои алоҳидаи иктисодиёт, асоси мусбат дошт.

Дар аввали асри нав барои ба даст овардани мақсадҳои корхонаву ташкилот нақши истифодаи *дастовардҳои илму техника* беш аз пеш баландтар хоҳад гашт. Аз ин рӯ, дар *менечменти муосир* тамоили бозгашт ба истифодаи назарияҳои идоракунӣ гузашта мушохида мешавад, ки аз аҳамият ҳолӣ нест. Тамоили муҳими дигар, *демократӣ шудани ҷараёни идоракунӣ*, яъне иштироки фаъолони кормандони зинаҳои поёнӣ дар амалӣ намудани вазифаҳои роҳбарӣ, таҳия ва баррасии қарорҳо ва масоили рӯзмарраи иктисодӣ-иҷтимоӣ мебошад.

### Нуктаи назари ҷараёни

Аз рӯи нуктаи назари ҷараёни дар ташкилот идоракунӣ чун раванди ягонаю доимии ҳамкорӣ ҳисобида мешавад. *Менечер* бояд дар ҳамбастагии хеле зич функцияҳои *нақшагирӣ, ташкил, мотиватсия ва назоратро* амалӣ гардонад, ки он дар нақшаи 3.1. дарҷ ёфтааст. Ба ҷараёни доимии менечмент идораи кормандон ва баҳоидиҳӣ ба муҳити дохиливу берунии корхона низ дохил мешаванд.

Дар нақша *функцияҳои идоракунӣ* бо ҳам алоқаманд буда, ҷараёни идоракунӣ маҷмӯи умумии ҳамаи функцияҳоро арзёбӣ мекунад. Ин функцияҳо бо ҷараёнҳои бо ҳам алоқаманд – иртибот ва қабули қарор муттаҳид карда шудаанд. *Иртибот* ин ҷараёни алоқаманди байнишахсӣ хангоми дода-

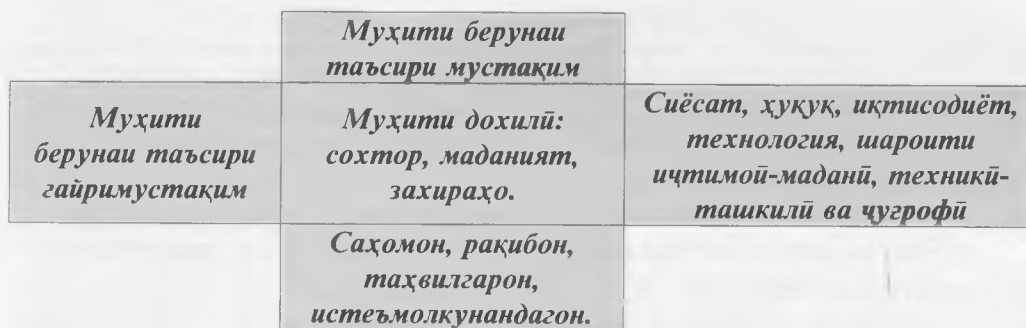
ни ягон иттилоот мебошад. **Қарор** ин чараёни интихоби ин ё он варианти беҳтарин аз алтернативаи мавҷуда мебошад.



Нақшаи 3.1. Алоқамандии функцияҳои идоракунӣ

#### Нуктаи назари системавӣ

Нуктаи назари системави́ро метавон методологияи универсалии менеҷмент ҳисобид, зеро он ҳамаи раванд ва зӯҳуроти муҳити дохиливу беруниро дар ягонагӣ ва ҳамоҳангӣ таҳлил мекунад (нигар ба нақшаи 3.2.).



Нақшаи 3.2. Муҳити идоракунӣ

Ин усул дар назария ва таҷрибаи муосири менеҷмент васеъ паҳн шудааст. Масалан, дар хориҷа барои баҳодихӣ ба кори менечер ўро баъзан ногаҳон ба сафари хидмати дарозмуддат мефиристанд. Агар ҳангоми набудани ў ташкилот хуб фаъолият наояд, пас баҳои кори менечер мусбат аст. Дар ҳолати суғуст шудани фаъолият, менечер баҳои манфӣ мегирад, зеро маълум мегардад, ки ў ба системаи ягона таъсир расонида натавонистааст.

#### Нуктаи назари ҳолатӣ

Нуктаи назари ҳолатӣ дар Мактаби бизнеси Ҳарвард тарҳрезӣ шудааст ва ба менечерон ҳалли фаврии масъалаҳоро дар ҳолатҳои мушаххас пешниҳод мекунад. Маънои асосии ин таълимот дар он аст, ки ягон механизми универсалӣ дар амал вучуд надорад ва ҳар як ҳолати мушаххас андешаи ба худ хос ва мувофиқро талаб мекунад. Аз рӯи ин назария ба менечерҳо лозим меояд, ки дар ҳар як ҳолати алоҳидаи истехсолот тарзи ҳалли ин ё он масъалаи пешомадаро бо роҳи омӯзишҳои дақиқ муайян кунанд.



### 3.4. ХУЛОСАҲОИ МУХТАСАР

1. Дар хориҷа дар ҷодаи саноат, тичорат, кооператсия, кишоварзӣ ва дигар соҳаҳо, дар натиҷаи иштироки бевоситаи одамон дар фаъолияти идоракунӣ, таҷрибаи азими идоракунӣ андухта шудааст.

2. Дар асри XX менеҷмент ҳамчун илм шинохта шуд. Ин самти нав аз самтҳои пешин бо истифодаи васеи усулҳои математикию омӯрӣ, таълимоти гуногуни микдорӣ дар қабули қарорҳои идоракунӣ фарқ мекард.

3. Сарчашмаи асосии мактаби назариявии менеҷмент ва тейлоризми асри XX ин таҷрибаи инкишофи саноатии асри XVIII-XIX буда, дар худ гурӯҳи калони менеҷеронро муттаҳид намуда буд.

4. Ғояи асосии мактаби «илми идоракунӣ» ин ба таври илмӣ ба роҳ мондани идоракунии кормандон, истеҳсолот ва умуман, корхона ба ҳисоб мевад.

5. Мактаби «маъмурии идоракунӣ» бештар ба ҳаллу фасли муаммоҳои идоракунӣ дар зинаи олии роҳбарӣ равона шудааст.

### 3.5. САВОЛҲО БАРОИ САНҶИШ

1. Сарчашмаҳои инкишофи амалӣ ва илмӣ менеҷмент дар чист?
2. Ташкilotҳои қадима: сохтор ва хусусиятҳои хоси идоракунӣ онҳо.
3. Саҳми намояндагони мактаби илми идоракунӣ дар инкишофи консепсияи менеҷмент аз ҷиҳати иборат аст?
4. Инкишофи назарияи неоклассикии менеҷментро шарҳ диҳед.
5. Нақши нуктаи назари системавӣ, ҳолатӣ ва ҷараёнӣ дар инкишофи илми муосири менеҷмент.
6. Аҳамияти мактаби идоракунӣ илмиро қайд намоед.

### 3.6. ТЕСТИ ҶАМЪБАСТӢ

@1. Кадоме аз ин классикони илми менеҷмент 14 принципи идоракуниро асоснок намудааст?

- \$A) Анри Файол;
- \$B) Макс Вебер;
- \$C) Харрингтон Эмерсон;
- \$D) Ҳенри Форд.

@2. Асосгузори «падар»-и менеҷменти илмӣ кист?

- \$A) Анри Файол;
- \$B) Фредерик Тейлор;
- \$C) Владимир Ленин;
- \$D) Ҳенри Форд.

@3. Фредерик Тейлор асари худ - «Принсипҳои усулҳои илмӣ идоракунӣ»-ро қай аз чоп баровардааст?

- \$A) соли 1920;



\$B) соли 1901;

\$C) соли 1911;

\$D) соли 1921.

**@4. Намояндагони мактаби идоракунии илмиро номбар кунед:**

\$A) Ф.Тейлор, Г.Ганнт, Ф. ва Л.Чилбретхо, Г.Эмерсон, Х.Форд;

\$B) Ф.Тейлор, Г.Мюнстерберг, Г.Эмерсон, Г.Форд, И.Сталин;

\$C) Ф.Тейлор, Г.Ганнт, Г.Эмерсон, А.Файол, М.Фоллет;

\$D) Ф.Тейлор, А.Файол, А.Маслоу, В.Ленин, К.Маркс.

**@5. Саҳми Г.Эмерсонро дар илми идоракунӣ нишон диҳед:**

\$A) ӯ асосгузори системаи ҳавасмандкунии моддӣ ва маънавӣ мебошад;

\$B) ӯ дуvozдаҳ принципи асосии идоракуниро асоснок карда, пешниҳод намудааст;

\$C) ӯ функсияҳои асосии идоракуниро пешниҳод кардааст;

\$D) ӯ таҳиягари системаи «кирояи якумра» мебошад.

**@6. Намояндагони «мактаби маъмури»-и идоракунӣ кихоанд?**

\$A) Ф.Тейлор, Х.Форд, Г.Эмерсон, А.Файол;

\$B) А.Файол, Л.Урвик, Д.Муни, М.Вебер;

\$C) А.Файол, Д.Муни, Р.Лайкерт, К.Маркс;

\$D) Д.Муни, Л.Урвик, Ф.Энгелс, М.Вебер.

**@7. Асосгузори «мактаби маъмури»-и идоракунӣ кист?**

\$A) Г.Ганнт;

\$B) Ф.Тейлор;

\$C) А.Файол;

\$D) Д.Муни.

**@8. Кадом олим назарияи идоракуниро бо номи «бюрократия» пешниҳод намудааст?**

\$A) Анри Файол;

\$B) Карл Маркс;

\$C) Макс Вебер;

\$D) Давид Муни.

**@9. Нақши асосии мактаби «Муносибатҳои инсонӣ»-ро нишон диҳед:**

\$A) зохир намудани диққати махсус ба омили инсонӣ дар қараёни идоракунӣ;

\$B) омӯзиши техникаю технологияи пешқадам аз ҷониби қормандо-ни қорхона;

\$C) интиҳоби озодонаи рохбари қорхона;

\$D) пешниҳод намудани рухсатии 36-рӯза ба қормандон.

**@10. Намояндагони машҳури мактаби «Муносибатҳои инсонӣ»-ро ном-бар кунед:**

\$A) А.Файол, М.Фоллет, О.Шелдон, Ч. Барнард, А. Маслоу;

\$B) Г. Мюнстерберг, М.Фоллет, О. Шелдон, Э. Мейо, Ч. Барнард;

\$C) М.Фоллет, А.Файол, А. Маслоу Ч. Барнард;

\$D) Д. Мак-Грегор, О.Шелдон, Э.Мейо, А.Маслоу.

**@11. Озмоишҳое, ки равоишиносии намоёни ва яке аз намоёндагони мактаби «Муносибатҳои инсонӣ» - Э. Мейо гузаронидааст, бо кадом ном машҳур аст?**

- \$A) «озмоишҳои Мейо»;
- \$B) «озмоишҳои Чикаго»;
- \$C) «озмоишҳои Хоторнӣ»;
- \$D) «озмоишҳои инсонӣ».

**@12. Фарқияти байни назарияҳои «Муносибатҳои инсонӣ» ва «Илмҳои рафторӣ» дар чист?**

- \$A) фарқият надоранд;
- \$B) ғояи асосии назарияи «Муносибатҳои инсонӣ» ин омӯзиши муносибатҳои байнишахсии кормандон мебошад. Ғояи асосии назарияи «Илмҳои рафторӣ» бошад, ин омӯзиши муносибатҳои байнишахсии роҳбарон аст;
- \$C) мақсади назарияи «Муносибатҳои инсонӣ» омӯзиши муносибатҳои байнишахсӣ дар ташкилот мебошад. Мақсади асосии назарияи «Илмҳои рафторӣ» ин баланд бардоштани самаранокии меҳнати кормандони алоҳида бо истифода аз дастовардҳои илмҳои психологӣ аст;
- \$D) мақсади асосии ҳарду назария ҳам ҳавасмандгардонии меҳнат мебошад, вале мактаби «Муносибатҳои инсонӣ» ҳавасмандгардонии кормандони бахши идоракуниро меомӯзад.

**@13. Намоёндагони машҳури мактаби «Илмҳои рафторӣ» кихоанд?**

- \$A) Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу;
- \$B) Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, И. Ансофф;
- \$C) А. Маслоу, И. Ансофф, К. Маркс;
- \$D) А. Маслоу, М. Горбачёв, Р. Лайкерт.

**@14. Маълум аст, ки дар менечменти муосир се нуктаи назари асосӣ ҷой дорад. Онҳоро номбар кунед:**

- \$A) ғаврӣ, ҳолатӣ, системавӣ;
- \$B) системавӣ, ғаврӣ, ҷараёнӣ;
- \$C) инсонӣ, рӯхӣ, иҷтимоӣ;
- \$D) ҷараёнӣ, системавӣ, ҳолатӣ.

**@15. Концепсияе, ки дар охири асри XX дар асоси дастовардҳои илмҳои риёзиёт, информатика ва омор дар илми идоракунии ташаккул ёфтааст, ҷи ном дорад?**

- \$A) «усулҳои риёзӣ»;
- \$B) «усулҳои миқдорӣ»;
- \$C) «усулҳои оморӣ»;
- \$D) «усулҳои оморӣ-риёзӣ».



### 3.7. РҶҲАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАҒИ

#### Адабиёти истифодашуда

1. Блейк Р.Р., Моутон Д.С. Научные методы управления. Киев: Наукова думка, 2000 [2, 6, 8-11, 15].
2. Васильев Ю.П. Управление развитием производства. Опыт США. -М.: Экономика, 2009 [4, 15, 17, 18].
3. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учеб. - Москва: Высшая школа, 2011. - 367 с.
4. Гусаров Ю.В., Гусарова Л.Ф. Теория менеджмента. Учеб.-М.: ИНФРА-М, 2013.-263 с.
5. Игнатов В.Г. Теория управления. Учеб. пособие / В.Г. Игнатов, Л.Н. Албастова. – Москва: Ростов-на-Дону: МарТ, 2012. - 463 с.
6. Кравченко, А.И. История менеджмента. Учебник. - М.: КНОРУС, 2010. - 432 с.
7. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Питер, 2008.
8. Тейлор Ф.У. Принципы и методы научного управления, 1911 <http://www.ek-lit.agava.ru/books.htm>
9. Файоль А, Эмерсон и др. Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992.

#### Адабиёти иловағи

1. Ансофф И. Стратегическое управление. -М.: Экономика, 1989 [1, 2, 4, 8, 9, 11-18].
2. Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах. Учебное пособие. - М.: Проспект, 2009. - 176 с.
3. Зиновьев В.Н. Менеджмент. Учеб. пособие / В.Н. Зиновьев, И.В. Зиновьева. - 3-е изд. - Москва: «Дашков и К», 2010. - 477 с.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебное пособие. – М.: Новое время, 2009. – 336 с.
5. Мак-Грегор Дуглас. Профессиональный менеджер.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: “Дело”, 1995 [1-7, 10, 11, 18].
7. Семенов А.К., Набоков Основы менеджмента. Практикум, второе издание, Москва: «Дашков и К» – 2007, - 476 с.
8. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах). - Киев, 2003. – 152 с.
9. Ганиев Т.Б. Менечмент: Китоби дарсӣ, кисми 1 Душанбе, Ирфон-2004. с. 31-59.
10. Ҳабибов С.Ҳ. Менечмент: Китоби дарсӣ. Душанбе, Ирфон-2005. с. 27-44.



### 3.8. КЕЙС-ВАЗЪИЯТ КООПЕРАТСИЯ ДАР ТОҶИКИСТОН – ОМИЛИ КУҲНАИ ФАРОМУШШУДА

#### 1. Объекти тадқиқот.

Кооперативи қарзии истеъмолии шаҳрвандон (КҚИШ) дар давоми панҷ соли охир дар бозори вилояти Сугд бо суботу устуворӣ қор қарда истодааст. КҚИШ ба ҳайси шарикӣ боэътимоди муносибатҳои молиявии байни мизочону қарзгирон ном баровардааст.

**2. Вазъият.** КҚИШ дар самти қабули қарзҳо аз саҳмдорони худ ва додани қарз ба онҳо қор мекунад. Қарзҳо танҳо бо гавари молу мулкӣ манқул ва ғайриманқул дода мешаванд, ки ин яқинан баргардондани амонатҳои шахсии саҳмдоронро замонат медиҳад.

Дар ҷанд соли охир дар КҚИШ оид ба ҳавфи барнагардонидани қарзҳо дар муҳлати муқарраршудаи аҳдномавӣ муаммоҳо пайдо шуданд. Ин вазъият бинобар баррасии дурударози судии даъвоҳои КҚИШ ва тӯлкашии иҷроии қарорҳои суд дар қисми ҷустуҷӯи ҷавобгарон, ба ҳаёс гирифтани молу мулкӣ гаварӣ ва фуруши он ба амал меояд.

Ҳамаи ин боиси аз даст рафтани даромадҳо (фоизҳо барои истифодабарии қарз)-и КҚИШ мегардад, ки барои пардохтани ҷубронпулии аҳдномаи амонатҳои шахсӣ ва таъмини ғайриқарзии оинномавии КҚИШ лозим мебошанд. Дар шароити мавҷудаи системаи маҷбуран рӯёндани қарз барои баргузории судҳо ва иҷроии қарорҳои суд муддати хеле тӯлонӣ зарур аст. Зиёд будани ин муҳлатҳо нисбат ба муҳлати дар шартнома муқарраргардида ба кам шудани даромад (фоизҳо барои истифодабарии қарз) оварда мерасонад. Ҳисобу китоби даъвоҳо дар рӯзи додани онҳо ба суд анҷом дода шуда, минбаъд онҳо ҷаҳати зиёдкунӣ фақат дар давраи муруфияи судӣ тағйир додан мумкин аст. Минбаъд ҷавобгар (бо мақсади ба таъхир гузоштани иҷроии қарори суд) метавонад аз болои қарорҳои суд ба Судии вилоят ё зинаи назоратӣ (ЗН) шикоят барад ва он гоҳ пас аз ҳама кашмакашҳои дурудароз даъво ба суди ноҳия баргардонда, ҷустуҷӯи ҷавобгарон, молу мулк ва ҳаёсу ба ихтиёри ташкилот додани он (барои фуруш) ба зиммаи Хадамоти иҷрокунадагони судӣ (ХИС) супурда мешавад.

Дар ҳоли ҳозир ҷунин созмон вуҷуд надорад (ҳарчанд расман Кумитаи идораи амволи давлатӣ ҳаст), тамоми молу мулкӣ ҳаёсшуда дар дасти ҳазинадорони ватанӣ ҷамъ гардида, шакли молӣ ва арзишашро гум мекунад.

Давраи аз лаҳзаи пешниҳоди аризаи даъвои КҚИШ ба суд то баргардондани маблағи қарз тӯлонист (ду сол ва аз он бештар), дар ин миён ҳолатҳои забонякунии ХИС ва ҷавобгарон ҳам ҷой доранд. Ин ба ҷавобгар имкон медиҳад, то молу мулкашро пинҳон кунад. Масалан, вай ҳадиянома тартиб медиҳад, молу мулкро мефурушад ва монанди ин. Тайи ин муддат маблағҳои дар ихтиёри даъвогарбуда бекор мемонанд, яъне ба КҚИШ даромад намеоранд ва дар аризаи даъвоии КҚИШ ҳам инъикосу пешниҳод намешаванд.

Хангоми фурухтани амволи қарздор барои таъмини пардохти қарзҳои шартномавӣ душвориро пеши ру меоянд. Ба ғайр аз ин, натиҷаи ниҳони кори ХИС – иҷрои қарори суд, шакли тартиби фуруши молу мулкӣ ҳаёсшуда вуҷуд надорад.

### 3. Муаммо 4 (ихтилоф).

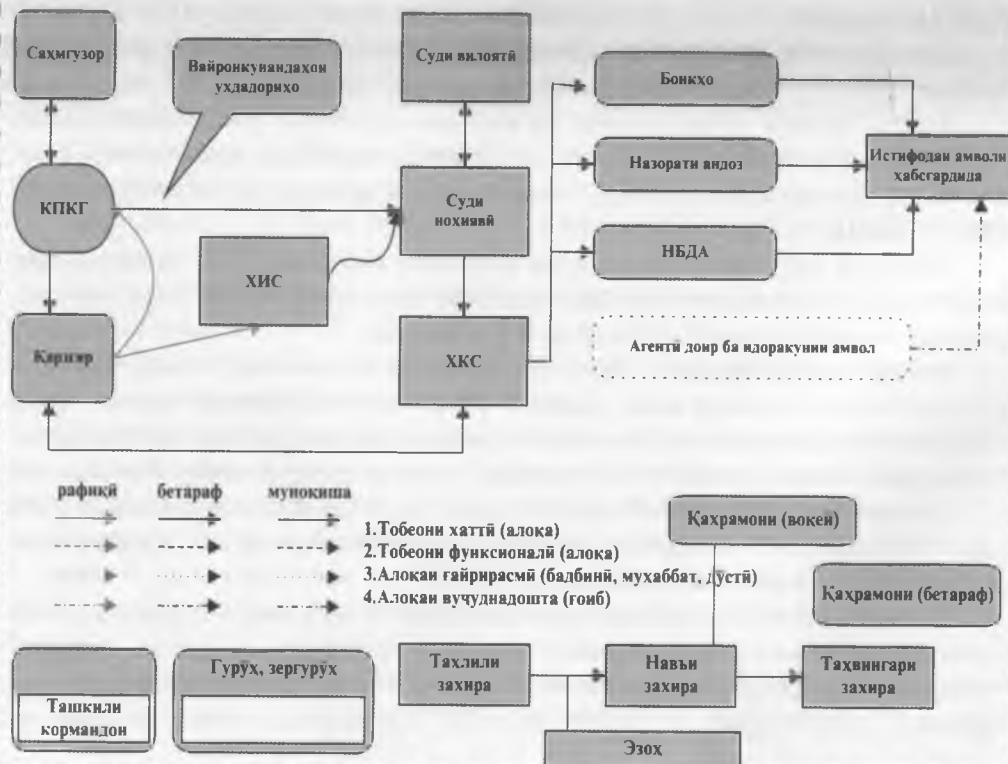
Набудани имконияти баҳисобгирии муҳлати истифодаи бефоизи маблағҳои пулӣ то лаҳзаи баргардондани қарз ва пардохтани фоизҳо боиси коҳишёбии самараи иқтисодии фаъолияти КҚИШ ва дар натиҷа паст шудани қолибияти КҚИШ барои мизочон.

4. Қахрамонон (нақшу мақоми эҳтимолии онҳо):

- *Рохбари КҚИШ (Даъвогар);*
- *Мизоҷони КҚИШ (инфироидӣ, аъзои КҚИШ – танҳо шахсони воқеӣ);*
- *Қарзгиранда (Ҷавобгар, бевичдон);*
- *Қарзгиранда (поквичдон);*
- *Раиси Суди вилоят;*
- *Рохбари зинаи назоратӣ;*
- *Раиси суди ноҳия;*
- *Рохбари Хадамоти иҷроқунандагони судӣ (ХИС);*
- *Рохбари мақоми идораи амволи давлатӣ.*

### 5. Қаҳрамони мунтахаби Шумо: Роҳбари КҚИШ.

### 6. Афзалиятҳои Қаҳрамони мунтахаби Шумо.



Пурра нигоҳ доштани пули мизочон, гирифтани қарзу ғоизҳои аҳдномавӣ (даромад), боқӣ мондани обрӯи кооператив ҳамчун шарикӣ боэътимод дар бозори молия.

**7. Вариантҳои қарори қаҳрамони мунтахаб, хатар, буҷет ва пешгӯиҳои эҳтимолии онҳо.**

*Қарори 1. Ворид намудани илова ба аҳдномаҳои қарзӣ бо зикри ҳуқуқи КҚИШ чихати рӯғнидани маблағҳои нагирифтаи қарзӣ дар тамоми давраи мурофияи судӣ, дар сурати вайрон кардани шартҳои аҳднома.*

*Хатар:* муҳлати тӯлоии мурофия ва набудани имконияти иҷрои қарори суд.

*Буҷет:* КҚИШ маблағи фонди кумаки молиявӣ ва пардохтҳои аҳдномаҳои қарзгириро аз даст медиҳад.

*Оқибатҳои дарозмуддат* (давраи пешгӯӣ: як-ду сол): қисман рӯғнидани маблағҳои пардохтанашудаи қарзӣ дар давраи амали мурофияи иҷрои қарори суд.

*Қарори 2. Илова ба маҷмӯи ҳуҷҷатҳои қарз бастанӣ Созишнома дар бораи ҷуброн, ки ин барои кӯтоҳ намудани муҳлати баргардондани қарз ва ғоизу пардохтҳои он имкон медиҳад. Созишнома дар сурати иҷро нагардидани уҳдадорӣҳо аз тарафи қарзгиранда ба гаравгиранда (КҚИШ) имкони соҳиби молу мулк шудан ва пайдо кардани ҳуқуқи фурухтани ин молу мулкро медиҳад. Дар ин ҳол зарурати мурочиат ба суд ва ИС аз байн меравад.*

*Хатар:* розӣ нашудани ҷавобгар бо яке аз бандҳои созишномаи ҷубронкунӣ. Ин боиси мурочиат ба суд ва ИС мешавад.

*Буҷет:* додани ҷубронпулиҳо ба мизочон аз ҳисоби маблағҳои КҚИШ.

*Оқибатҳои дарозмуддат* (давраи пешгӯӣ: як-ду сол): кашмакаши судӣ дар байни даъвогару ҷавобгар, таъхири иҷрои қарори суд ва афзудани зарари КҚИШ.

*Қарори 3. Дар нотариат тасдиқ намудани аҳдномаи қарз ва гарав. Дар сурати иҷро накардани шартҳои аҳднома ин тавассути ИС, бидуни суд, кашада гирифтани моли гаравӣ имкон медиҳад.*

*Хатар:* розӣ нашудани ҷавобгар бо яке аз асосҳо оид ба вайронкунии уҳдадорӣҳои аҳдномаи қарз. Дар ин сурат ба суд мурочиат карда, минбаъд тамоми расмиёти иҷрои қарори судро мунтазир шудан лозим меояд.

*Буҷет:* аз даст додани моли гаравӣ, барнагардондани қарзу ғоизҳои он.

*Оқибатҳои дарозмуддат* (давраи пешгӯӣ: як-ду сол): кашмакаши судӣ дар байни даъвогару ҷавобгар, таъхири иҷрои қарори суд ва афзудани зарари КҚИШ аз ҳисоби фонди захира.

*Қарори 4. Ҷавобгароне, ки барои таъмини баргардонидани қарз ва ғоизу пардохтҳои он молу мулк надоранд, маҷбуран ба корҳои ҷамъиятӣ, иҷтимоӣ ва корҳои дигар сафарбар гардида, бо ҳамин тариқ қарзҳои худро соф мекунанд.*



Хатар: Набудани ҷойҳои кори ҳолӣ. Набудани усулҳои қонунии маҷбуркунӣ ба меҳнат барои таъмини иҷрои қарори суд.

*Буҷет:* хоҳиш ёфтани муомилоти пул (камшавии даромад).

*Оқибатҳои дарозмуддат* (давраи пешгӯӣ: як-ду сол): интиҳоби усулҳои дигари таъсиррасонӣ ба ҷавобгарон баҳри руёнидани қарзҳо (тарҳ кардан аз музди кор ва нафақа).

*Қарори 5. Ба КҚИШ додани имконияти муроҷиат ба хадамоти муҳоҷират барои ҷустуҷӯи қарздорони пинҳоншуда.* Таъсиси базаи ягонаи бақайдгирии воситаи нақлиёт, молу мулкӣ ғайриманқул барои маълум намудани дороии қарздорон. Таъсиси базаи ягонаи қарзгирони беэътимод дар сохторҳои молиявӣ.

*Хатар:* ғайб задани қарзгиранда (ҷои зисти беқайд, муҳоҷират ба шаҳру кишварҳои дигар, марг), набудани моли гаравӣ.

*Буҷет:* пӯшондани зарар аз ҳисоби фонди захираи КҚИШ.

*Оқибатҳои дарозмуддат* (давраи пешгӯӣ: як-ду сол): умеди таъсиси базаи ягонаи қарздорони беэътимод ва маҳалли ҷойгиршавии онҳо.

**8. Қарори мунтахаб: қарори 2 (ҷаро?).** Ба ҳадди ақал расидани тарафҳои созишнома ва ихтисор гардидани муҳлати иҷрои уҳдадорӣҳои вайроншуда.

**9. Усулҳои назорати иҷрои (таتبқи) қарори мунтахаб:**

Созишномаҳои имзошуда дар дасти ҳар яке аз тарафҳо, огоҳонидан дар бораи вайронкунии уҳдадорӣҳои аҳдномавии қарз ва ҳисобу китоби онҳо. Мавҷудияти чораҳои таъмини уҳдадорӣҳои аҳдномавӣ. Ҳуқуқи соҳиби моли гаравӣ шудани КҚИШ ва мустақилона фуруштани он.

**10. Дастовардҳои эҳтимолии захиравии (хусусан молиявӣ) ин қарорро таҳлил намоед:**

Дастовардҳои мусбат, ки заминаи захиравии қаҳрамони мунтахабро васеъ мекунад.

Созишнома дар бораи ҷуброн барои кам кардани муҳлати аҳдномавии баргардонии қарз мусоидат мекунад.

Дастовардҳои манфӣ, ки заминаи захиравии қаҳрамони мунтахабро маҳдуд мекунад.

Ҷавобгарон имконият доранд, ки аз болои асосҳои истифодабарии созишнома дар бораи ҷуброн шикоят баранд.

Дастовардҳои мусбату манфиро ба ҳам муқоиса карда, ҳулоса бароред. Дар созишнома дар бораи ҷуброн тамоми нуктаҳои пешниҳоди даъво оид ба иҷро накардани уҳдадорӣҳоро ба назар гирифта ва зикр намудан лозим аст, то баҳонае барои шикоят аз болои созишнома боқӣ намонад.

Оё ин дастовард(ҳо)и муайяншуда барои қаҳрамони мунтахаб дастовардҳои нави захиравӣ меоранд? Кадом дастовардҳо? Бо мисол собит намоед.

Зуд баргардонидани қарз имкон медиҳад, ки пули гирифташуда аз нав ба қарз дода шавад, дар натиҷа фондаи бештар ба даст меояд.

## МАВЗҶИ 4. ФУНКСИЯҲОИ МЕНЕЧМЕНТ

Ҳар қадаре ки функция кам бошад, ҳамон қадар идоракуни беиштар мегардад.

Сирил Норкот Паркинсон

Идоракуни - ин:

- а) пешбӯии – омӯзиши оянда ва муқарраркунии барномаи амалинамоӣ;
- б) созмондиҳӣ – сохтани узви дугонаи ташилот: моддӣ ва иҷтимоӣ;
- в) фармонфармоӣ – ба ҳаракат пешбарӣ намудани ҳаёти муассиса;
- г) мувофиқакуни – пайваस्तкуни ва муттаҳидкуни, ба роҳ мондани тамоми ҳаракат ва тақвият;
- д) назораткуни – мушоҳида, то ки мувофиқи қоидаҳо ва супоришҳои муқарраргардида амалӣ гардад.

Анри Файоль

### СИМОҲОИ БУЗУРҒИ МЕНЕЧМЕНТ



Анри Файоль  
(1841-1925)

## МУНДАРИҶА

### 4.1. МОҲИЯТ ВА МУНДАРИҶАИ ФУНКСИЯҲОИ МЕНЕЧМЕНТ

- Мазмун ва аҳамияти функцияи менеҷмент
- Таснифи функцияҳои асосии менеҷмент

### 4.2. БАНАҚШАГИРӢ

- Вазифаҳои банақшагирӣ
- Принципиҳои банақшагирӣ
- Таснифи банақшагирӣ

### 4.3. СОЗМОНДИҲӢ

- Моҳият ва мазмунҳои функцияи созмондиҳӣ
- Принципиҳои созмондиҳӣ

### 4.4. МОТИВАТСИЯ

- Мазмунҳои мотиватсия дар низомии менеҷмент
- Мотиватсияи мазмунӣ ва ҷараёнӣ

### 4.5. НАЗОРАТ

- Тавсифи ҳелҳои асосии назорат
- Тарафҳои мусбӣ ва манфии назорат

### 4.6. ХУЛОСАҲОИ МУХТАСАР

### 4.7. САВОЛҲО БАРОИ САНЧИШ

### 4.8. ТЕСТИ ЧАМББАСТӢ

### 4.9. РӢҲАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАГӢ

### 4.10. КЕЙС-ВАЗӢЯТ

Баъд аз омӯзиши мавзӯи мазкур шумо қобилияти ба саволҳои зерин ҷавоб доданро пайдо мекунед:

- ✓ Қадом функцияҳои асосии менеҷмент вучуд доранд?
- ✓ Банақшагирии стратегӣ чист?
- ✓ Функцияҳои банақшагирӣ, созмондиҳӣ, мотиватсия ва назорат чӣ таърифида меёбанд?
- ✓ Мақсади функцияҳои менеҷмент аз чӣ иборат аст?

## 4.1. МОҲИЯТ ВА МУНДАРИҶАИ ФУНКСИЯҶОИ МЕНЕҶМЕНТ

### Мазмун ва аҳамияти функцияи менеҷмент

Яке аз қисматҳои асосие, ки таркиби идоракуниро пурра мегардонад, *функция* мебошад. Барои иҷрои ин ё он кори нисбатан одӣ пешақӣ муайян кардан зарур аст, ки *чӣ лозим*, *корро чӣ тавр бояд ташкил кард* ва *чӣ хел иҷроиши онро назорат* намуд? Маҳз, ана, ҳамин *функцияи идоракунӣ* мебошад. Аз давраҳои пайдоиши техникаи идоракунӣ, *функцияҳои менеҷмент* қариб бетағйир мондаанд.

Ҳар як *функцияи менеҷмент* соҳаи хоси амалиёти муайяни идоракуниро инъикос мекунад. Хусусан, ана, ҳамин моҳият нуктаи назари қараёниро дар тадқиқоти функцияҳои менеҷмент тасвир мекунад.

*Анри Файол шахсест, ки дар таҳияи назарияи маъмурии идоракунӣ дар аввали асри XX панҷ функция ё унсурҳои қараёни маъмурӣ: пешбинӣ, ташкилӣ, амрдиҳӣ, мувофиқакуни ва назоратро асоснок намудааст.*

Моҳияти ҳар гуна назария ё фаъолияти мақсаднок, аз он ҷумла менеҷмент, дар *функцияҳо* (лот.*functio* - *уҳдадорӣ, доираи фаъолияти таъйинот, нақш*) инъикос меёбад, яъне маҷмӯи вазифаҳое, ки онҳоро бояд ҳал намоянд. Дар менеҷмент *панҷ функция* вучуд дорад, ки онҳо соли 1916 аз ҷониби *Анри Файол* таҳия шудаанд ва аз тарафи бисёр мутахассисон қабул гаштаанд.

*Функцияи идоракунӣ (менеҷмент)* – вазифа ё доираи амалест, ки ба хоштири идора намудани фаъолияти объекти идорашаванда пеш бурда мешавад.

*Функцияҳои менеҷмент* бо мурури замон – инкишофи илму техника ва технология, тақмили тақсмоти меҳнат якзайл боқӣ намонанд ва тағйир ёфта меистанд. Баъзе вазифаҳо аз байн мераванд, вазифаҳои дигаре ба миён меоянд. *Функцияҳои менеҷмент* аз зинаҳои идоракунӣ вобастаанд ва дар ҳар як зина вазифаҳои хос доранд. Масалан, функцияҳои идоракунии зинаи болоӣ, фарз қардем, идоракунии соҳаи саноати сабук аз вазифаҳои идоракунии зинаи поёнӣ - қорхона, қоргоҳ ба қуллӣ фарқ мекунад.

*Моҳияти тавсифи менеҷмент* ин функция ё шакли фаъолият оид ба роҳбарии одамон мебошад.

*Менеҷмент* таъмини иҷрои қор бо ёрии дигарон мебошад. Дар қараёни рушди менеҷмент моҳияти идоракунӣ ба одамон барои ҳамоҳангсозӣ ва ба тартибдарории фаъолияти муштарақ ба воситаи мотиватсияи рафторӣ ба худ инъикоси «таъсиррасонӣ»-ро гирифт.

*Мэри Паркер Фоллет*

### Таснифи функцияҳои асосии менеҷмент

Таркиби бештар пурраи менеҷмент ҳамчун қараён дар *функцияҳои асосие*, ки ҳангоми идоракунии қараёни иҷтимоӣ-иқтисодӣ баромад мекунад,



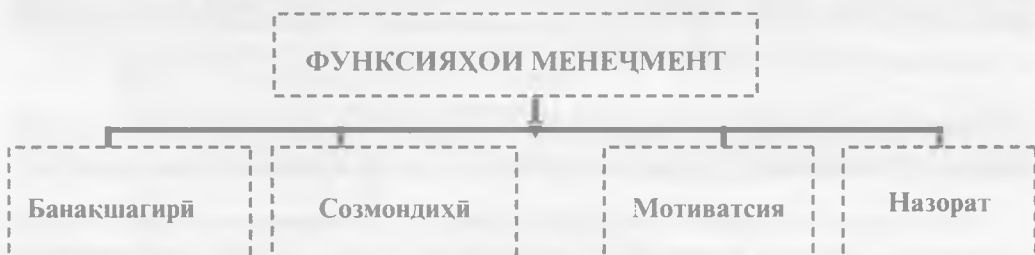


ифода меёбад. Раванди таъсиррасонии мутақобила дар фаъолияти истехсолӣ-ҳочагидорӣ бо истифодабарии ҳамаи воситаҳо: *мақсадҳою стратегия, усулҳою сохтори идоракунии* воқеӣ мегардад. Барои ҳамин, чараёни идоракунии метавонад ҳамчун раванди таъсиррасонии мутақобилаи *субъект ва объекти идоракунии* баромад кунад. Гурӯҳи мавҷудаи *функсияҳо* дар чараёни таҳия ва амалигардонии *қарорҳои идоракунии* муттаҳид гардида, метавонанд *зинаҳои универсалиро* дошта бошанд.

Мафҳуми хоси менеҷмент дар мавҷудияти *менеҷер-субъекти идоракунии*, идоракунандаи касбӣ, ки ба *ӯ ҳуқуқи иҷроиши функсияҳо*ро доир ба роҳбарии одамон додаанд, ифода меёбад.

Дар шароити бозоргонӣ бояд нафақат функсияҳо, балки захираҳои алоқаманд бо иҷроиши функсияҳои мавҷуда ва қабули қарорҳо, инчунин навъҳои мушаххаси масъулият барои натиҷаҳои менеҷмент, пайваст бошанд. Бояд хотиррасон намуд, ки дар китобҳои дарсӣ ва адабиёти илмӣ менеҷменти муосир нисбати *функсияҳо* ва *ҷузъиёти асосии онҳо* фикру андешаҳои гуногун ба назар мерасанд.

Чараёни *идоракунии* метавонад бо чор функсияи бо ҳам алоқаманд амалӣ шавад: *банақшагирӣ, созмондихӣ, мотиватсия ва назорат*, ки он дар нақшаи 4.1. инъикос ёфтааст.



Нақшаи 4.1. Функсияҳои асосии менеҷмент

## 4.2. БАНАҚШАГИРӢ

Функсияи асосии менеҷмент дар маънои васеаи *банақшагирӣ* ҳисоб меёбад. Ин функсияро татбиқ намуда, соҳибкор ё идоракунанда дар асоси таҳлили чуқур ва ҳамаҷонибаи вазъияти вучуддоштаи ташкилот, мақсад ва вазифаҳои ҷорию дурнаморо таҳия месозад, стратегияи амалиётро кор карда мебарояд, ё нақша ва барномаҳои заруриро тартиб медиҳад.

**Банақшагирӣ** – фаъолияти идоракуниест, ки дар нақша вазъи ояндаи амалкунии объекти менеҷмент дар вақти ҷорӣ ифода меёбад.

### Вазифаҳои банақшагирӣ

Дар таркиби банақшагирӣ ҳамчун функсияи менеҷмент самтҳои асосӣ муайян шуда, таносуби истехсолот бо баҳисобгирии манбаъҳои моддӣ таъ-



минот ва талабот дар бозор асоснок мегарданд. Зарурати банақшагирӣ иборат аст аз муайянкунӣ:

1. мақсадҳои ниҳой ва даврӣ;
2. ҳалли вазифаҳои, ки барои бадастдарории мақсад заруранд;
3. восита ва роҳҳои ҳалли вазифа;
4. захираҳои эҳтиёҷдошта, манбаъҳои он ва роҳҳои паҳннамой.

**Вазифаҳои банақшагирӣ** аз инҳо иборатанд:

1. таъмини пурраи рушди мақсадноки ташкилот ва ҳамаи гурӯҳҳои сохтори он;
2. дарки афзалият ва пешакӣ бартараф намудани мушкилоти рушд; нақша ба инкишофи ҳолати объект ва қарорҳои мушаххас барои дастгирии беҳбудӣ ё нигоҳ доштани тамоили мусбии рушд;
3. муттаҳидкунии фаъолияти гурӯҳҳои сохтор ва кормандони ташкилот;
4. ташикили базаи объективӣ барои назорати самаранок ва иҷроиш аз рӯи принципи «иҷроиш - нақша» баҳогузори намояд;
5. иҷроиши бомуваффақияти вазифаҳои «нақша-объект» дар асоси ҳавасмандӣ ва инкишофи маҳсулнокии меҳнати коргарон;
6. таъминоти иттилоотии кормандони ташкилот; нақша барои ҳар як иштирокчӣ бо мақсади пешгӯӣ, алтернатива, муҳлат ва шароити маъмурии пешбурди кор.

Натиҷаи чараёни банақшагирӣ дар ташкилот ин низоми ба ҳам алоқаманди ҳуччатҳо бо нақша мебошад.

**Нақша** – асоси фаъолияти ташкилии ҳамаи шакли моликият ва андозро дар бар мегирад: нишондоди ба кӣ кадом вазифа ва дар кадом вақт бояд ҳал карда шавад, барои ҳалли ҳар як вазифа кадом захираҳо бояд ҷудо гарданд.

Натиҷаи банақшагирӣ ин муайянкунӣ имкониятҳои бехтарини ташкилот ва бартараф намудани камбудихо ва хатоҳои, ки ба пастшавии самаранокии фаъолияти он мебарад.

Банақшагирӣ дар асоси натиҷаи пешгӯӣ амалӣ мегардад.

### Принсипҳои банақшагирӣ

Дар ҷадвали 4.2. маҷмӯи принципҳои банақшагирии муосир бо тавсифи мушаххас инъикос шудаанд.

**Ҷадвали 4.2. Принципҳои банақшагирӣ**

| Принсипҳо                                                            | Тавсифи мушаххас                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ягонагии илмӣ-техникӣ, иҷтимоӣ ва иқтисодии вазифаҳои рушди ташкилот | Дар шаклҳои нақшаҳои таҳиягардида; меъёрҳои банақшагирифташуда ва арзёбии қарорҳо; таркиби воҳидҳои мақсадноки фаъолияти банақшагирии ташкилот ифода мегарданд |



|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Асосноккунии илмӣ ва ҳалномаи оптималӣ   | Таъмини қабули технологияҳои иттилоотии муосир, роҳҳои пешрафт ва усулҳои амалигардонии чараёни истехсолот, истифодаи усулҳои беҳтарини банақшагирии санҷишӣ, беҳтаргардонии қарорҳои нақшавӣ, ташаккули системаи муттаҳидгардидаи тайёри ва коркарди маълумот |
| Рушди ҷанбаҳои стратегӣ дар банақшагирии | Истифодаи ҳатмӣ шаклҳои хоси банақшагирии стратегӣ ва дигар навъҳои банақшагирии ҷорӣ дар ташкилот                                                                                                                                                             |
| Банақшагирии комплексӣ                   | Маъноӣ ба низом даровардани ҳамаи нақшаҳои дар ташкилот таҳияшударо дорад                                                                                                                                                                                      |
| Мувозинати захираҳои нақша               | Дар ҳамаи соҳаҳо ва сатҳи ташкилот истифода бурдани тавозунҳои моддӣ, меҳнатӣ, молиявӣ ва энергетикӣ                                                                                                                                                           |
| Банақшагирии чандирӣ                     | Аксуламали зудҳаракати нақшаҳо дар чараёни кор ё тағйирёбии омилҳои дохилӣ ва берунӣ, инчунин қобилияти нигоҳ доштани захираҳои зарурӣ ва дида баромадани алтернативаи нақшавӣ                                                                                 |
| Банақшагирии мунтазам                    | Дар консепсияи банақшагирии тағйирёбанда ба туфайли давравӣ будани нақшагирии дарозмуддат ташкилот ба банақшагирии пурраи кӯтоҳмуддат мегузарад                                                                                                                |

Барои фаъолияти самараноки ташкилот, одатан, созиши бошууруна байни раванди маъмурияти банақшагирии ва менеҷерони банақшагирии ҷорӣ бояд вучуд дошта бошад. Зеро нақшаҳои стратегӣ бештар дар зинаи олии идоракунӣ ва нақшаҳои ҷорӣ дар зинаи поёнии идоракунӣ дида баромада шуда, таҳия мегарданд (нигар ба нақшаи 4.2.).



Нақшаи 4.2. Раванди умумии банақшагирии вобаста ба субъектҳои менеҷмент

**Тавсифи банақшагирӣ**

Тавсифи банақшагирӣ, беш аз ҳама, аз намуди ташкилот вобаста аст (нигар. ба чадвали 4.3.)

*Чадвали 4.3. Тавсифи банақшагирӣ вобаста ба шакли ташкилот*

| Омилиҳои муқоисавӣ | Шакли ташкилот                                            |                                               |
|--------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|                    | Махсусгардонидашуда                                       | Диверсификатсияшуда                           |
| Муқаррарот         | Ташаккулдиҳии стратегия ва сохтор                         | Муттаҳидгардонии фаъолияти шуъбаҳои истеҳсолӣ |
| Коркарди нақша     | Марказигардонидашуда, асосан бо қувваи шуъбаи банақшагирӣ | Ғайримарказонидан, вобаста ба ҳар як шуъба    |
| Саволҳои асосӣ     | Рақобат, тақмилдиҳии маҳсулот, ҳаҷми истеҳсолот           | Таҳияи молҳои нав, номгӯйҳо                   |
| Муҳлат             | 5 сол                                                     | 3 сол                                         |
| Назорат            | Мустақим бо роҳбарияти олий                               | Нишондиҳандаҳои молиявӣ                       |

Аз рӯи шакл банақшагирӣ метавонад чунин шавад ба:

- **дарозмуддат (стратегӣ):** муайяннамоии мақсадҳои фаъолияти асосӣ дар давраи беш аз 5 сол;
- **миёнамуддат:** интиҳоби восита барои иҷроии мақсадҳо барои давраи аз 1 то 5 сол;
- **қорӣ (таъҷилӣ):** барномаи истифодаи захираҳо дар муҳлати камтар аз 1 сол.

**Банақшагирии стратегӣ** ҳаракати имрӯзаи ташкилотро, ки ба ташаккули иқтидор ва таъмини шароити вучуддоштааш равона шудааст, инъикос менамояд. Асоси нақшаҳои стратегиро таҳлили амики равандҳои иқтисодӣ, ҷанбаҳои заиф ва имконоте, ки мавҷуданд ва ҳамчунин эҳтимолияти дар оянда ба вучуд омаданро доранд, дар бар мегирад.

Усули асосии тартиб додани нақшаи стратегӣ, ин тартиб додани «**дарахт**»-и мақсадҳо, таҳияи моделҳои гуногуни ҳолатҳо ва баҳои **экспертӣ** мебошад.

Ҳосиятҳои банақшагирии стратегӣ ва ҷориӣ аз ҳам фарқкунандаи ташкилот дар чадвали 4.4. пешниҳод шудаанд.

Вобаста аз он, ки нақшаҳои стратегӣ таъминоти омӯзиши алоқамандии масоилҳо, натиҷаи фаъолиятҳоро дар муҳлати дуру дароз дар бар мегиранд, дар мавриди тартиб додани онҳо бояд диққати махсус ва ҳулосаҳои асоснок бароварда шаванд. Дар ин ҳолат набояд фаромӯш кард, ки дар оянда вазъият на ҳама вақт аз ҳозира хуб мешавад.



## Чадвали 4.4. Тавсифи муқоисавии банақшагирии стратегӣ ва ҷорӣ

| Аломатҳои муқоисақунӣ              | Банақшагирии стратегӣ                                                                                               | Банақшагирии ҷорӣ                                                                                          |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Сатҳи менеҷмент</i>             | Афзалиятноки олий                                                                                                   | Ҳамаи сатҳҳо бо майл ба миёна                                                                              |
| <i>Дарки асосӣ</i>                 | Дарки муаммовӣ (системавӣ)                                                                                          | Дарки муваққатӣ                                                                                            |
| <i>Шакли муаммо</i>                | Ноустувории сохторӣ, сифатӣ                                                                                         | Хуб ба сохтордарорӣ, микдорӣ                                                                               |
| <i>Номуайяний</i>                  | Дараҷаи баланд                                                                                                      |                                                                                                            |
| <i>Моҳияти банақшагирий</i>        | – ба навоварӣ равона кардан;<br>– мутобиқати стратегӣ ба муҳити беруна;<br>– риояи қоидаи: «корро самаранок кардан» | – ба интегратсия равона кардан;<br>– муттаҳидкунии муҳити дохилӣ;<br>– риояи қоидаи: «корро дуруст кардан» |
| <i>Меъёри мақсаднок</i>            | Ташкили иқтисодии муваффақият                                                                                       | Истифодабарии иқтисодии муваффақият                                                                        |
| <i>Вақти банақшагирий</i>          | Равона ба банақшагирии дарозмуддат, қисман ба кӯтоҳмуддат ва миёнамуддат                                            | Равона ба банақшагирии кӯтоҳмуддат ва миёнамуддат                                                          |
| <i>Ягонагии банақшагирий</i>       | Воҳидҳои хоҷагидорӣ стратегӣ                                                                                        | Ҳамаи соҳаҳои функционалӣ ва ҳамаи кормандон                                                               |
| <i>Дараҷаи ғараздоронии қисмҳо</i> | Коркарди мукамалкардашуда                                                                                           | Коркарди пурра                                                                                             |
| <i>Иттилооти берунӣ</i>            | Сиёсати ташкилотии муҳити берунӣ                                                                                    | Стратегияи асосии функционалии ташкилотӣ, муҳити дохила                                                    |
| <i>Шакли ташкили банақшагирий</i>  | Марказонидашуда (Роҳбарӣ)                                                                                           | Ғайримарказонидан (роҳбарии марказонидашуда)                                                               |

Дар шароити имрӯза дар мамлакатҳои тараққиқардаи Ғарб дар доираи банақшагирии стратегӣ як қатор ҳелҳои зерини нақшаҳои асосиро месозанд:

1. *Нақшаҳои ҷамъбастиӣ* ё нақшаи стратегии асосӣ, ки номгуӣ мақсадҳои асосии ташкилот, равандро ояндаи он, бозори фурӯши мол, баҳои суръати афзоиш, дараҷаи даромаднокӣ ва ғайраро дар бар мегиранд.
2. *Нақшаҳои функционалӣ*, инъикоси инкишофи ояндадори равияҳои алоҳидаи фаъолияти ташкилотро нишон медиҳад, ки имкони тақмили захираҳои моддӣ, молиявӣ ва меҳнатиро доранд.
3. *Нақшаҳои иқтисодии сохторҳои таркибии калони истеҳсолӣ*. Дар навбати худ нақшаҳои стратегӣ аксар мавридҳо шакли расмиро гирифта,

*аз ҳаёти воқеӣ фарқ мекунанд ва дараҷаи таваккалӣ ва эҳтимолиятро дуруст ба инобат намегиранд.*

*Ҳисоб карда шудааст, ки ба нақшаҳои стратегӣ гузаштани ташиклот дар шароити номуайяни бозор, барои вуҷуд доштани ташиклот дар рақобати бозор шартӣ зарурӣ мебошад.*

### 4.3. СОЗМОНДИҲӢ

**Мохият ва мазмунӣ функсияи созмондиҳӣ**

Дигар функсияи ташиклот ин *созмондиҳӣ* мебошад. Хусусан, аз созмондиҳӣ, инчунин аз дуруст ба роҳ мондани стратегияи он самаранокии фаъолияти ташиклот вобастагӣ дорад. Ҳамчун функсияи асосии менеҷмент *созмондиҳӣ* навъи фаъолияти инсонист, ки барои ба даст овардани мақсадҳо равона карда мешавад. Ҳангоми истифодабарии функсияи мавҷуда истилоҳҳои: *ҷараён, низом, иртибот, усулҳои ташиклӣ - устуворӣ ва воситаҳои ташиклӣ* – *фармонфармой* бештар кор фармуда мешавад.

***Функсияи созмондиҳӣ фаъолияти роҳбарияти ташиклот вобаста ба мақсадҳо ва нақшаҳои зимни таъмини рушди сохторҳои он мебошад.***

Ҳангоми иҷрои функсияи созмондиҳӣ бояд чунин корҳо ба сомон расонида шаванд:

1. таҳияи сохтори ташиклӣ, ки имконоти иҷрои мақсад ва вазифаҳои таъмин карда тавонад;
2. муайян намудани муносибатҳои ташиклии байни коргарон вобаста ба таҳлили тақсимои меҳнат ва вазифаҳо;
3. ташикли системаи идоракунии ташиклот;
4. ташикли штатҳои расмӣ ташиклот;
5. муайян кардани уҳдадорҳои функционалии коргарон (*тартиб додани дастурамал ё низомномаи шахсонӣ вазифадор*);
6. таҳияи системаи ташиклӣ аз нигоҳи инкишофи он.

***Созмондиҳӣ фаъолияти идоракуниест, ки ба воситаи низомӣ идоракунӣ барои иҷрои вазифаҳои дар марҳилаи банақшагирии гузашташуда мусоидат мекунанд.***

#### Принсипҳои созмондиҳӣ

Таркиби *созмондиҳӣ* ҳамчун функсияи менеҷмент аз алоқаи мутақобилаи доимӣ ва муваққатӣ муқаррарнамуда байни ҳамаи гурӯҳҳои ташиклот, муайянкунии *тартибот* ва шароити *амалгардонӣ* иборат мебошад.

Таҷассумёбии амалии мақсадҳои роҳбарӣ, ки дар нақшаҳо, барномаҳо ва стратегияҳо ифода ёфтаанд, *функсияи созмондиҳӣ* ба уҳдаи худ мегирад. Ин ба воситаи *балоихагирӣ* ва ба вуҷуд овардани *сохторҳои ташиклӣ, системаи*



идоракунӣ, таъмини фаъолият бо ҳуччатҳои зарурӣ ва ғайра татбиқ мегардад. Барои он ки ин фаъолият ба мақсади худ расад, онро ташкил намуда, ба тарафи зарурӣ роҳнамо сохтан ва таъминоти зарурии дараҷаи алоқаманди байни иштирокчиёро таъмин намудан лозим аст.



Нақшаи. 4.3. Принсипҳои функцияи созмондиҳӣ

Созмондиҳӣ ҳамчун функцияи менеҷмент ба воситаи чунин унсурҳо истифода бурда мешавад:

**идоракунии маъмурӣ-таъҷилӣ:**

- муайянкунии сохтори ташкилот;
- тақсимои функцияҳо дар байни гурӯҳҳо;
- муқаррар намудани ҷавобгарӣ (фароҳамовариҳои ҳуқуқ) байни кормандони дастгоҳи идоракунӣ.

**идоракунии таъҷилӣ:**

- муқоисаи давравӣ ва муттасили натиҷаи воқеъ бо нақша;
- ислоҳоти натиҷа.

Навъҳои созмондиҳии ҷараёнҳои истеҳсолӣ – тамаркуз, махсусгардонӣ, ба ҳамдигар пайвастан, кооператсия қардан:

- **тамаркуз.** Ҷараёни тамаркузи истеҳсолот беиштар дар корхонаҳои бузург, истеҳсолоти азим ва минтақаҳо ҳос аст;
- **махсусгардонӣ** ҷудонамоии нави маҳсури (махсусгардонидашуда) истеҳсолот ва ташкили ҷараёни нави истеҳсолот ва зергурӯҳҳо мебошад;
- **ба ҳам пайвастан** истеҳсоли мол аз маҳсулоти тайёри пешина ё партови истеҳсолгардидаи дигар молҳо ба вуҷуд меояд;
- **кооператсия** – барқарорномаи алоқаи истеҳсолӣ байни истеҳсолкунандагон аз рӯи касби онҳо.

Аҳамияти муҳимро функцияи созмондиҳӣ дар ҳолати иҷрои қарорҳои қабулгардида ва амалҳо аз тарафи иҷроқунандагони алоҳида дар ҷорҷӯбаи санадҳои меъёрӣ, дастурҳои тасдиқгардида, усул ва талаботи таъҷилии ташкили кор ба худ таҷассум мекунад.

Ҷадвали 4.5. *Принсипҳои оқилонаи созмондиҳии ҷараёни истеҳсолӣ*

| Принсипҳо          | Муқаррарот                                                                                                         | Дикқат ба ҷараёни истеҳсолӣ                                                                       |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Пайдар-пайӣ</i> | Талаб кардани ҳаракати предмети меҳнат; баъд аз ҳар як амалиёт зуд ба роҳ мондани амалиётҳои дигар                 | Паст кардани талафи вақти корӣ, таъмини ҳадди ақали давомнокии давраи истеҳсолӣ                   |
| <i>Мувозӣ</i>      | Талаботи дар як вақт иҷро кардани амалиёти алоҳида дар ҷараёни истеҳсолот                                          | Кам кардани талафи вақти кори байниамалиётӣ, ба ҳадди ақал расонидани давомнокии давраи истеҳсолӣ |
| <i>Мустақим</i>    | Наздиқшавии фазои ҷойҳои корӣ ва ба як самт ҳаракати предмети меҳнат аз оғоз то анҷоми амалиёт                     | Кам кардани танаффуси нақлиётӣ ба ҳадди ақал расонидани давомнокии давраи истеҳсолӣ               |
| <i>Мавзунӣ</i>     | Такрорёбии давравии ҷараёнҳои муайян ва қисмҳои он ба воситаи ҷиддӣ муқаррарномаҳои муддати вақт вобаста ба натиҷа | Баландбардории маҳсулнокии меҳнат, сатҳи истифодабарии иқтидори истеҳсолии ташкилот               |
| <i>Таносубият</i>  | Мувофиқакунии ҳамаи унсурҳои ҷараёни истеҳсолот бо иқтидори маҳсулнокӣ ва истеҳсолот                               | Паст кардани талафи вақти корӣ, дастгоҳҳои одӣ ва кам кардани ҳаҷми истеҳсоли баанҷомнорасида     |

#### 4.4. МОТИВАТСИЯ

##### Мотиватсия дар низоми менеҷмент

Мотиватсия ҳамчун функсияи асосии менеҷмент бо ҷараёни водоркунии худ ва дигарон ба ғаёлият барои ба даст овардани мақсадҳои умумӣ ва шахсӣ равона карда шудааст. Дар ҷараёни мотиватсия истифодабарии мафҳумҳои ба ҳам алоқаманд: талаботи одамон, манфиати одамон, ғаёлияти мотиватсионӣ ва ҳаракати одамон истифода бурда мешавад.

Асоси илмӣ ғаёлияти мотиватсиониро талаботи одамон, яъне ҳис на-мудани норасоӣҳо, шароити зиндагии номатлуб ва ғайра ташкил медиҳанд. Талабот аз зинаҳои ибтидоӣ (баробари таваллуд шудани одам) ва бада-стовардашуда (иҷтимоӣ) иборат аст. Ба талаботи ибтидоӣ эҳтиёҷ ба ҳӯрок, об, гармӣ ва ба талаботи иҷтимоӣ суҳан гуфтан, дониш гирифтани ва худро нишон додан, дохил мешаванд. Тарзи аз ҳама аввалини қабулшудаи таъсиррасонӣ ба одамон барои иҷрои масъалаҳои ташкилот ин усули този-ёна ва кулчаи қандин буд.

Тейлор ва ҳамзамононаш баъд аз муайян кардани истилоҳи «коркарди кофии рӯзона» бо пешниҳодҳои мафҳуми мотиватсияро ганитар гардониданд:



ҳар касе, ки зиёдтар маҳсулот истеҳсол кунад, ҳаққи меҳнаташиро пардохт намуда, ба мукофотпулӣ шоиста мегардад. Баъди гузаронидани тадқиқоти Э. Мейо маълум гашт, ки хангоми қабули консепсияи мотиватсияи психологӣ то кадом дараҷа даромаднокии ва самарани идоракунӣ меафзояд.

Тарафдорони ин консепсия равониносоии амрикоӣ А. Маслоу, Ф. Герсберг, Д. Мак Келланд, К. Алдерфер ва дигарон мебошанд.

**Назарияи мотиватсионии А. Маслоу** бори аввал ҳамчун назарияи пайдарпайии (иерархия) талабот соли 1940 пешниҳод шуд. Мувофиқи ин консепсия дар одамон доимо талаботи гуногун пайдо шуда, кӯшиши одамонро барои қонеъ намудани он зиёд мекунад.

**Назарияи мотиватсионии А. Маслоу** бо номи «Аҳроми ниёзҳо» машҳур аст, ки он ба омӯзиши маҷмӯи ниёзҳои инсон бахшида шудааст. Ба ақидаи Маслоу предмети равониносоӣ рафтори одамон аст, на шуури онҳо. Асоси рафтори одамонро бошад, ниёзу дархости онҳо ташикл медиҳанд, ки ба панҷ гурӯҳ тасниф шудаанд (нигар. ба нақшаи 4.4.):

- **ниёзҳои физиологӣ ва биологӣ** (ниёз ба маводи хӯрока, сару либос, истироҳат ва ғ.);
- **ниёзҳо оид ба бехатарӣ ва боварӣ ба оянда;**
- **ниёзҳои иҷтимоӣ** (муносибат бо одамон, дастгирии якдигар);
- **ниёзҳо ба ҳурмату эҳтиром;**
- **ниёзҳо ба худшукуфӣ** (ниёз ба рушди шахсӣ ва амалӣ намудани имкониятҳои инфиродӣ).



**Нақшаи 4.4. Аҳроми ниёзҳо аз назари А. Маслоу**

Талаботи панҷум доир ба худшукуфӣ, амали гардонидани имконоти касбӣ ва зеҳнии ҳеш, новобаста аз қабули муҳити беруна мебошад.

Назарияи мотиватсияи Д. Мак Келланд талаботи бадастовардашуда ном дорад ва ба дараҷаи олии талаботи А. Маслоу тааллуқ дорад.





**Д. Мак Клееланд** се шакли талаботро: **ҳокимият, муваффақият ва мансубиятро** пешниҳод менамояд.

**Ниёз ба ҳокимият** ин ҳоҳиши ба дигарон таъсир расонидан аст ва ба ақидаи Мак Клееланд шахсоне, ки ин гуна ниёз доранд, воқеан ташнаи ҳокимият мебошанд. Аз ин рӯ, онҳо бояд ба мансаби роҳбарӣ пешниҳод гарданд.

**Ниёз ба муваффақият** ин маънои муваффақияти шахсиро надошта, балки ҳоҳиши бомуваффақият ба анҷом расонидани ягон хели кор аст. Ба шахсоне, ки дорои ин гуна ниёзанд, менечер бояд салоҳияти истифодаи ташаббусро диҳад.

**Ниёз ба мансубият.** Одамон баъзан майлу ҳоҳиш доранд, ки доираи дӯстонашон зиёд шуда, бо ҳам муносибати хуб дошта бошанд ва ба дигарон дар мавриди зарурӣ кумак расонанд. Вазифаи муҳими роҳбар дар ташкилот нигоҳ доштани муҳити солиме аст, ки набояд муносибатҳои байни-шахсиро маҳдуд созад.

#### Мотиватсияи мазмунӣ ва ҷараёнӣ

**Ф. Герсберг** дар нимаи дуюми солҳои 50-уми асри XX дар назарияи мотиватсионӣ худ модели дуомилаи талаботро пешниҳод намудааст.

Аз рӯи модели **Ф. Герсберг** қаноатмандӣ ва гайриқаноатмандӣ ҷараёнҳои мустакил мебошанд ва омилҳои ба онҳо таъсиррасонанда мустакилона амал мекунад. **Талаботро Ф. Герсберг** ба ду гурӯҳ ҷудо мекунад (нигар ба ҷадвали 4.6.):

1. **Мотиватсионӣ – фаҳмишӣ:** муваффақият, инкишофи эҷодӣ, боло рафтан дар зинаи хизматӣ;
2. **Гигиенӣ** – вобаста ба шароити меҳнат: музди меҳнат, мукофот, муҳити дохила ва гайра.

#### Ҷадвали 4.6. Омилҳои таъсиррасон барои қонеъгардӣ дар кор.

| Омилҳои гигиенӣ                        | Омилҳои мотиватсионӣ             |
|----------------------------------------|----------------------------------|
| Сиёсати ташкилот ва маъмурият          | Муваффақият                      |
| Шароити корӣ                           | Пешравӣ дар хизмат               |
| Музди меҳнат                           | Эътирофкунӣ ва қабулкунӣ         |
| Муносибатҳои байнишахсӣ                | Сатҳи баланди ҷавобгарӣ          |
| Дараҷаи назорати бевосита ба иҷрои кор | Имконияти эҷодӣ ва инкишофи корӣ |

Консепсияи ҷараёнии мотиватсия на фақат талаботи алоҳида, балки дарк кардани ҳолатҳо, интизорӣ ва вобаста ба ин баҳо додани имконияти худ ва натиҷагирӣ аз интиҳоби чунин рафторро таъмин менамояд.

**Клейтон Алдерфер** низ ба монанди **А. Маслоу** дар назарияи худ қайд мекунад, ки эҳтиёҷоти инсонро метавон ба гурӯҳи алоҳида якҷоя намуд. Во-

баста аз дигаргунии назарияи ниёзҳои А. Маслоу вай эҳтиёҷоти инсонро ба се гурӯҳ ҷудо мекунад:

1. эҳтиёҷоти ҳастӣ;
2. эҳтиёҷоти алоқа;
3. эҳтиёҷоти инкишоф.

Эҳтиёҷоти ҳастӣ дар худ ду гурӯҳи эҳтиёҷоти пирамидаи А. Маслоуро дар бар мегирад: эҳтиёҷоти беҳатарӣ, бо истиснои беҳатарии гурӯҳи ва эҳтиёҷоти физиологӣ.

Ба гурӯҳи эҳтиёҷоти алоқа гурӯҳи эҳтиёҷоти иҷтимоии пирамидаи Маслоу дохил мешавад. Ба эҳтиёҷоти алоқа мувофиқи ақидаи Алдерфер табиати иҷтимоии инсон, кӯшиши инсон барои аъзои оила будан, доштани рафиқ, ҳамкорон, душман, роҳбар, тобеон ва ғайра инъикос карда мешавад.

Эҳтиёҷоти инкишоф ба монанди эҳтиёҷоти худшукуфоии пирамидаи А. Маслоу ва эҳтиёҷоти пазируфтани худтасдиқнамоӣ мебошад, ки бо кӯшиши бовар ба инкишоф ва худшукуфӣ алоқаманд аст.

Концепсияи дигар дар ҷорӣнашави назарияҳои тартиботӣ, назарияи адолатии С. Адамс ҳисоб меёбад. Ӯ исрор мекунад, ки ба далелнокии инсон то як андоза баҳодидиҳои адолатонаи ғайриқонунии ҷорӣ ӯ ва натиҷаҳои нисбат ба дигар марҳилаҳо ё қомеъҳои дигар шахсон таъсир мерасонанд. Агар шахс бинад, ки ба ӯ мисли дигарон муносибат мекунад, ӯ худро қаноатманд ҳисобида, ғайриқонунӣ мешавад ва баръакс. Дар навбати худ, ҳатто дар вақти баланд будани дараҷаи муқовидиҳо, ҳиссиёти қаноатмандӣ пайдо намешавад.

Аз рӯи ақидаи Адамс, ҳар субъект доимо фикран ҷунин баҳо медиҳад:

$$\frac{\text{Даромадҳои шахс}}{\text{Хароҷоти шахс}} = \frac{\text{Даромадҳои дигарон}}{\text{Хароҷоти дигарон}}$$

Дар навбати худ ба хароҷот на танҳо кӯшишҳои одам оиди иҷроии кор, балки собиқии ӯ дар ташкилот, ихтисоснокӣ, синну сол, мавқеи иҷтимоӣ ва ғайраҳо дохиланд.

Агар дар натиҷаи ҳамаи баҳодидиҳо ва нисбият ӯ ҳуҷҷат кунад, ки ҳамаи нест, он гоҳ омӯҳиҳои далелнокӣ дуруст амал мекунад; агар ошкор гардад, ки дар натиҷа ҳосилнокии меҳнат нисбатан мешавад ва одамон барои «барқарор кардани адолат» ғайриқонунии амалиро суст мекунад, ё баланд кардани музди меҳнатро талаб мекунад ва ё аз кор мераванд.

Аз дигар тараф, агар музди меҳнатро зиёд кунанд ҳам, бисёри одамон рафтори худро намехоҳанд иваз кард. Дар ин гуна ҳолатҳо, нақши мусбиро кушод баррасӣ намудани маъсалаҳои ҳалталаб, ки бо муқовидиҳо вобастаанд, ё муҳаё сохтани муҳити мусбиро маънавияш психологӣ иҷро карда метавонад.

## 4.5. НАЗОРАТ

### Моҳият ва вазифаҳои назорат

Назорат системаи мушоҳидаҳо ва тафтиш мувофиқи чараёни функционилии объекти идоракунӣ мебошад. Мақсади асосии иҷрои ин функция таъмин намудани меҳнати самараноки фаъолияти ташкилот мебошад. Дар навбати худ назорат ва таҳлил бояд, ки самаранокии ташкилотро таъмин намоянд, яъне:

1. таъмини пурраи ахбори ташкилот;
2. истифодаи самараноки захираҳо;
3. саривақт аниқ кардани камбудию норасоӣ ва бартараф кардани онҳо;
4. муайян кардани захираҳои иловагӣ ва сарчашмаҳои фаъолгардонии истифодаи онҳо.

**Функцияи назорат** барои менеҷмент моҳияти махсус дорад:

**Назорат** ҳамчун чараёни таъмини расидан ба мақсади ташкилот муайян карда шудааст.

**Назорат** – фаъолияти идоракунӣест, ки вазъи объекти идоракунӣро дар ҳолати вақти гузашташуда ба қайд мегирад.

Таркиби назорат ҳамчун функцияи менеҷмент ин саривақт зохир намудани муаммо ва тағйироте, ки дар муҳити беруна дар чараёни фаъолияти истеҳсолӣ-хоҷагидории объекти идоракунӣ ба вучуд меояд, мебошад.

### Аҳамияти назорат:

1. давраҳои идоракунӣро ба анҷом мерасонад ва натиҷаҳои таҳлилно аз ҳолати дилхоҳи объект бо ҳамаи функцияҳои асосии менеҷмент пайваст менамояд;
2. қарорҳои пеш қабулгардида, вазифаҳои нақшавӣ, нишондиҳандаҳо ё шароити ташкилии иҷроии онро ислоҳ намуда, дар марҳилаҳои идоракунӣ алоқаҳои баръаксро амалӣ мегардонад.

### Вазифаҳои назорат чунинанд:

1. ҷамънамоӣ ва банизомдарории иттилоот доир ба ҳолати воқеии фаъолият ва натиҷаи кор;
2. баҳогузориҳои вазъ ва аҳамияти натиҷаҳои бадастомада аз фаъолият, зохирнамоии тамоилҳо аз стандарт, вазифаҳои нақшавӣ ва маҳакҳо;
3. таҳлили сабабҳои тамоил ва устуворкунии омилҳои таъсиррасон ба натиҷаи фаъолият;
4. пешгӯии оқибати ҳолати бавучудномада ва асосноккунии қабули ислоҳоти таъсиррасонӣ.

Принсипҳои функцияи назорат дар нақшаи 4.5. дарҷ ёфтаанд.



## Тавсифи ҳелҳои асосии назорат

Назорат функцияи комплексист, ки функцияҳои бахисобгирӣ, баҳогузорӣ ва таҳлилро дар бар мегирад. Чароёни назорат чунин элементҳоро дар бар мегирад:

1. муқарраркунии стандартҳо, таҳияи меъёрҳои баҳогузорӣ;
2. тағйирдиҳии натиҷаҳои воқеӣ;
3. қабули роҳҳои дурусти иҷрои кор.



Нақшаи 4.5. Принципиҳои функцияи назорат

Аз рӯи шакли амалнамоӣ назорат метавонад:

1. дохилӣ – низоми назоратро таъкилот мустақилона таъкилот мекунад;
2. берунӣ – назорат аз тарафи шӯъбаҳои назорати берунӣ, таъкилоти болоӣ, шӯъбаҳои давлатӣ ва ғайра.

Дар ҷадвали 4.7 тавсифи шаклҳои асосии назорат оварда шудааст.

Ҷадвали 4.7. Тавсифи шаклҳои асосии фаъолияти назорат

| Шакли назорат | Таркиби назорат                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Пешакӣ        | Меъёр, қоида ва стратегияи ҳоса дорад. Объекти назорати пешакӣ захираҳои молиявӣ, моддӣ ва меҳнатӣ мебошанд.                                                                                                                                              |
| Ҷорӣ          | Асосан, байни сардор ва итоаткунандагон нисбат ба фаъолияти ҳаррози онҳо назаррас аст.                                                                                                                                                                    |
| Ҳотимавӣ      | Баъди як давраи муайяни истехсолӣ ё худ пас аз ба анҷом расидани давраи корӣ гузаронида мешавад.                                                                                                                                                          |
| Стратегӣ      | Дида баромадани ҳисоб, баҳогузорӣ, ва таҳлили натиҷаҳои таҳия ва истифодабарии консепсияи ояндаи рушди таъкилот. Ба сифати объект ҷанбаҳои ҳаётан муҳими сиёсати таъкилот: маркетинг, пешгӯиҳои илмӣ-техникӣ, портфели маҳсулотӣ-ҳуҷҷатӣ баромад мекунад. |

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Таъҷили  | Ҳисобу китоби қорӣ, таҳлили амалигардонии қараёнҳо, таъмини иҷрои супоришҳои қабулгардида ва нақшаҳо амалишуда мебошад. Ба сифати объект: вазифаҳои истеҳсоли ва ҳуҷҷатӣ, муҳлати гузаронидани қор, сифати қор ва ғайра баромад мекунад.                                                                                                                                                             |
| Молиявӣ  | Ба натиҷаи ниҳонии фаъолияти иқтисодии ташкилот вобаста аст ва дар сатҳи гуногуни идорақунӣ дар мувофиқат бо сохтори ташкилии қабулгардида гузаронида мешавад. Ба сифати объект чунин нишондиҳандаҳо ба монанди фоида, хароҷот, ҳаҷми истеҳсолот ва фурӯш, сармоя ва самаранок истифодабарии он, таъмини воситаҳои молиявӣ ва ҳолати молиявии ташкилот (пардохтпазирӣ ва бозорғирӣ) баромад мекунад. |
| Маъмурӣ  | Дар қараёни фаъолият ва идорақунии он паҳн мегардад. Объекти ин назорат: қараёнҳои истеҳсоли-ҳочагидорӣ ба пуррагӣ ва қисмҳои алоҳидаи он, вазифаҳои нақшавӣ, муҳлати таҳвил, ҳолат дар коллективи иҷроқунандагон, иҷроқунии барномаҳои истеҳсоли ва дигар навиҳои нақшаҳои ташкилотӣ.                                                                                                               |
| Пуррагӣ  | Ҳамчун низомии пурраи доимо амалқунанда дар сохтори ташкилоти қабулшуда амалӣ мегардад.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Интиҳобӣ | Ҳамчун қорабиниҳои якмаротибаи ташкил шуда, ҳислати мақсаднокӣ дорад: тафтиши сифати мол, риояи талаботи маҳакҳо, сатҳи илмӣ-техникии маҳсулот ва ғайра.                                                                                                                                                                                                                                             |

Рохбарон аз ҳамон ҳолат функцияи назоратро амалӣ мегардонанд, ки мақсад ва вазифаҳои созандагии ташкилот тасвия мегардад. Назорат ҳангоми фаъолияти бомуваффақияти ташкилот бештар муҳим мебошад. Бе он бесарусомонӣ сар мезанад ва муттаҳидқунии фаъолияти ягон гурӯҳ имконнопазир мегардад.

*Муҳимтар он, ки мақсад, нақшаҳо ва сохтори ташкилӣ худ аз худ самти фаъолияти ташкилотро муайян намуда, тақвияти онро бо ин ё он роҳ барои иҷрои қор равона мекунад. Ҳамин тавр, назорат аз рӯи амали худ унсури ҷудонапазири ҳамаи ташкилотҳо мебошад. Чунин асосро Питер Друкер пешниҳод кардааст: “Назорат ва муайянқунии самт синоними ҳамдигаранд”. Одамон монанди ҳамаи дигар зинаҳои идорақунӣ, унсури ҷудонашавандаи назорат мебошанд. Барои ҳамин ҳангоми таҳияи қораҳои назорат менеҷер бояд диққати бештарро ба рафтори одамон ҷалб намояд.*

*Бештари менеҷерон хуб медонанд, ки қараёни назорат метавонад ба рафтори қормандон таъсири мусбӣ расонад, аммо баъзан вақт онҳо фаромӯш мекунанд, ки назорати аз ҳад зиёд ба рафтори қормандон зиёни ғайримақсаднокро меорад. Ин зуҳуроти манфӣ бештар натиҷаи ғайриасосии таъсири низомии назоратро фароҳам месозад.*



*Назорат* дар ҳамон ҳолат *самаранок* мегардад, агар он хислати *стратегӣ* дошта, барои ба даст овардани натиҷаҳои мушаххас *бомаврід*, одӣ ва *камхарч* бошад.

Низоми самараноки назорат ба чунин ҷабҳаҳо тавсиф меёбад:

1. *равонакунии стратегӣ*;
2. *самтгирӣ ба натиҷа*;
3. *мувофиқати фаъолияти назоратшаванда*;
4. *бамавқеъ будан (иттилооти зарурӣ ба шахсони масъул пеш аз сар задани бӯҳрон) ва чандирӣ*;
5. *басарфагӣ ва одӣ*.

### Назорати пешакӣ

*Назорат кӯҳи яхиеро (айсберг)* ба ёд меорад, ки бештари он дар зерӣ номавоён аст. Баъзе навъҳои муҳими назорати ташкилоти мавҷуда метавонад дар байни дигар функсияҳои идоракунии пинҳон гардад. Масалан, банақшагирии ва таҳияи сохтори ташкилӣ гоҳ вақт ба низоми назорат дохил гашта, инчунин имконият медиҳад, ки назорати пешакӣ аз болои фаъолияти ташкилот амалӣ гардонида шавад. Ин хели **назорат назорати пешакӣ** номида мешавад, барои он ки то оғози воқеии кор амалӣ мегардад.

*Назорати пешакӣ* дар сатҳи захираҳои инсонии ташкилот аз ҳисоби таҳлили дақиқ, дониши корӣ, касбӣ ва малакаю уҳдадорӣҳои вазифавии кормандони тайёршудаю такмилёфта ба даст оварда мешавад. Оид ба уҳдабароии коргар боварии комил доштан ҳангоми қабули кор бояд аз вай маълумоти олии баланди касбӣ ва таҷрибаи кории зиёдро дар соҳаи мазкур талаб намуд.

Воситаи муҳими назорати пешакии захираҳои молиявӣ, ки функсияи банақшагириро метавонад ба амал барорад, ин буҷаи ташкилот мебошад.

Дар ҷараёни назорати пешакӣ метавон тамоилҳоро аз стандарт дар ҳолатҳои гуногун зоҳир ва пинҳин намуд. Он асосан ду хел мешавад: **ташхисӣ ва терапевтӣ**.

*Назорати ташхисӣ* чунин категорияҳоро ба монанди ченкунонда, маҳакӣ, бонги огоҳкунанда ва ғайра дар бар мегирад, ки онҳо дар ташкилот вуҷуд доштани ягон бетартибиро нишон медиҳанд.

*Назорати терапевтӣ* бошад, нафақат зоҳир кардани таназзул аз маҳак, балки қабули қарорҳои ислоҳкунандаро имконият медиҳад.

### Ҷиҳатҳои мусбӣ ва манфии назорат

Тарафи мусбии назорат аз дастгирии ҳаматарафаи фаъолияти ташкилот ва қомеъӣҳои иборат аст. Натиҷаи воқеии бадастомадаро бо ҳолати банақшагирифташуда қиёс намуда, ба саволи зерин бояд ҷавоб дод: «То қадом дараҷа мо ба мақсади гузошташуда наздик гардидем?». Роҳбарияти ташкилот аз ҳисоби *функсияи назорат* метавонад муайян кунад, ки дар қучо ко-

меби́ро ба даст овардааст ва дар кучо бо нокомӣ ру ба ру шудааст. Ба ибораи дигар, яке аз ҷанбаҳои муҳими назорат аз муайянкунии *самти самараноки* ташкилот иборат аст, ки барои расидан ба *мақсадҳои умумӣ* мусоидат мекунад.

*Хусусан, ширкатҳои хурд метавонанд муайян намојанд, ки дар кадом соҳа фаъолиятро васеъ намуда, қарордод ба имзо расонанд. Комебӣ, нокомӣ ва сабабҳои онро муайян намуда, имконияти кофии зуд мутобикгарди ташкилотро ба талаботи динамикии муҳити берунӣ ва таъмини суръати баланди расидан ба мақсадҳои онро фароҳам месозад.*

Масалан, *махсусгардонӣ* ва *тақсимнамоии меҳнат* метавонад муаммоҳои муттаҳидкунӣ, ҳамкориҳои гуруҳҳои алоҳида ва гуруҳҳои кориро ба вучуд оварад. Хатоҳои ва муаммоҳои бавучудодада ҳангоми таҳлили ҳолати дохилӣ дар сохторҳои ташкилот паҳн гардида, ба *саривақт ислоҳ* гардидан ва *арзёбии* ояндаи муҳит ва *рафтори* одамон таъсир мерасонад.

#### 4.6. ХУЛОСАҲОИ МУХТАСАР

1. Банақшагирӣ ин муқаррар намудан ё интиҳоби мақсаду миссияи ташкилот, тарҳрезии барнома ва стратегияи тараққиёти идоракунӣ мебошад.
2. Нақша гуфта, роҳро меноманд, ки корхона барои ба мақсад расидан интиҳоб менамояд. Нақша, инчунин схемаи (нақшаи) тақсимои захираҳо, ҷадвалҳои гуногун ва вазифаҳои гуногунро дар бар мегирад.
3. Банақшагирии тактикӣ бо мақсади амалӣ гардонидани нақшаҳои стратегӣ матраҳ мешавад ва як давраи фаъолияти стратегиро ташкил медиҳад, чунки он асосан яқсола мебошад.
4. Созмондиҳӣ ин муайян кардани талабот ба миқдори захираҳо ва амалӣ намудани мақсади ташкилот; тарҳрезии зинаҳо ва гуруҳҳои сохтори ташкилии идоракунӣ, аниқ кардани ҳуқуқ ва уҳдадорихоии роҳбарону иҷрокунадагон аст.
5. Мотиватсияи кормандон ба натиҷаи баландтарини меҳнат ва истеҳсолот, интиҳоб, таълим, бозомӯзӣ, ҷобачогузориҳои кадрҳо ноил гаштан мебошад.
6. Назорат ин муайян кардани стандартҳо, муқоисаи иҷрои кор бо меъёру стандартҳо, тағйир додани самти амалиёт барои расидан ба натиҷаҳои ниҳой мебошад.

#### 4.7. САВОЛҲО БАРОИ САНҶИШ

1. Кадом функсияҳои асосии менеҷментро медонед?
2. Ҳар яке аз функсияҳои асосии менеҷментро шарҳ диҳед.
3. Ба ақидаи Шумо мафҳуми мақсад ва миссияи ташкилот чӣ маъно доранд?



4. Омилхоеро, ки ба қонёгардонӣ ба қор таъсир мерасонанд, номбар намоед.
5. Тарафҳои маҷфӣ ва мусбии назоратро муайян намуда, ҳелҳои асосии онро номбар кунед.
6. Самаранокии назоратро дар менеҷмент қайд намоед.

#### 4.8. ТЕСТИ ҶАМЪБАСТӢ

##### @1. Функсияҳои менеҷмент ин:

\$A\$) маҷмӯи тартиботи роҳбарикунанда, қоидаҳои асосӣ ва меъёри рафтори қормадон, ки мақомоти идоракунии ташкилот истифода мебаранд;

\$B\$) фаъолияти мақсадноке, ки бо ёрии он дар қорхонаву ташкилотҳо менеҷерон ба объекти идорашаванда таъсир мерасонанд;

\$C\$) амали пешгӯӣ ва асоснок намудани мақсаду мароми қорхона ва роҳҳои афзалиятдору қамхарҷ ба даст овардани он;

\$D\$) маҷмӯи тарзу воситаҳои таъсирасонии субъекти идоракунанда ба объекти идорашаванда барои ба даст овардани мақсадҳои муайяни қорхона.

@2. Амали муқаррар намудан ё интиҳоби мақсаду миссияи қорхона, тарҳрезии барнома ва стратегияи таракқиёти иқтисодии он ба қадоме аз ин функсияҳо рост меояд?

\$A\$) назорат;

\$B\$) мотиватсия;

\$C\$) қабули қарор;

\$D\$) нақшагирӣ.

@3. Қараёни нақшагирии стратегияро дар қорхона нишон диҳед:

\$A\$) интиҳоби стратегия, таҳлили алтернативии стратегия, муқаррар намудани миссия, мақсад, қамёварӣ ва таҳлили иттилоот, баҳодихӣ ба иҷрои стратегия;

\$B\$) муқаррар намудани миссияи қорхона, гузориши мақсадҳо, қамёварӣ ва таҳлили иттилоот, таҳлили фаъолияти ҳоҷагии қорхона, таҳлили алтернативаи стратегия, интиҳоби стратегия, татбиқи амалии стратегия, баҳодихӣ ба иҷрои стратегия;

\$C\$) татбиқи амалии стратегия, муқаррар намудани миссия ва мақсад, таҳлили стратегия, интиҳоби стратегия, қамёварӣ ва таҳлили иттилоот, таҳлили фаъолияти ҳоҷагидорӣ;

\$D\$) муқаррар намудани миссия, гузориши мақсадҳо, таҳлили фаъолияти ҳоҷагидорӣ, интиҳоби стратегия, татбиқи амалии стратегия, баҳодихӣ ба иҷрои стратегия.

@4. Ташкил қамчун функсияи менеҷмент қадом вазифаҳоро амалӣ мегадонад?

\$A\$) ҳавасмандгардонии қормадон ба натиҷаҳои баланди меҳнат ва истеҳсолот, интиҳоб ва ҳобачогузори қадрҳо;





\$B) муқаррар намудан ва интиҳоби мақсаду миссияи корхона, тарҳрезии барнома ва стратегияи тараққиёти иқтисодии он;

\$C) фароҳам овардани шароити мусоид барои кори самараноки якҷояи одамон, амалӣ намудани нақшаҳои корхона ва ба даст овардани мақсадҳо;

\$D) муқаррар намудани миссияи корхона, интиҳоби шаклҳои асосии мубодилаи иттилоот, пешниҳоди роҳбарон ба руҳсатии меҳнатӣ.

**@5. Функцияи менеҷмент, ки кормандонро барои ноил шудан ба мақсаду миссияи корхона ҳавасманд мегардонад, \_\_\_\_\_ номида мешавад:**

\$A) мотиватсия;

\$B) ташкил;

\$C) миссия;

\$D) нақшагирӣ.

**@6. Омили асосии ҳавасмандгардонии меҳнати кормандон чист?**

\$A) аз кор озод намудани кормандон;

\$B) қонё намудани ниёзҳои гуногуни онҳо;

\$C) ба вазифаи дигар гузаронидани кормандон;

\$D) аҳамият надодан ба натиҷаҳои меҳнати онҳо.

**@7. Кадом олим «Аҳроми ниёзҳои инсон»-ро пешниҳод кардааст?**

\$A) Фредерик Тейлор;

\$B) Карл Маркс;

\$C) Абраҳам Маслоу;

\$D) Фредерик Херсберг.

**@8. Панҷ гурӯҳи ниёзҳои пешниҳоднамудаи А. Маслоуро нишон диҳед:**

\$A) ниёзҳои физиологӣ ва биологӣ, ниёзҳои иттилоотӣ, ниёз ба ҳокимият, ниёз ба мансубият, ниёзҳои иҷтимоӣ;

\$B) ниёзҳои физиологӣ ва биологӣ, ниёзҳои иттилоотӣ, ниёз ба ҳокимият, ниёз ба мансубият, ниёзҳои иҷтимоӣ;

\$C) ниёзҳои физиологӣ ва биологӣ, ниёзҳо оид ба таъмини бехатарии ҳаёт ва боварӣ ба оянда, ниёзҳои иҷтимоӣ, ниёзҳо ба ҳурмату эҳтиром, худшукуфӣ;

\$D) ниёзҳои физиологӣ, ниёзҳои гигиенӣ, ниёзҳои иҷтимоӣ, ниёзҳо ба ҳурмату эҳтиром, ниёз ба худшукуфӣ.

**@9. Ниёзҳои инсон, ки аз ҷониби Давид Мак-Клелланд пешниҳод шудаанд, кадомҳоянд?**

\$A) ниёзҳои физиологӣ, ниёз ба ҳурмату эҳтиром, ниёз ба мансубият;

\$B) ниёзҳои биологӣ, ниёз ба муваффақият, ниёзҳои иҷтимоӣ;

\$C) ниёз ба ҳокимият, ниёз ба муваффақият, ниёз ба мансубият;

\$D) ниёз ба мансубият, ниёз ба ҳокимият, ниёз ба ҳурмату эҳтиром.

**@10. Херсберг модели мотиватсионии дуомиларо тарҳрезӣ намуд ва омилҳоро, ки ба рафтори кормандон таъсир мерасонанд, ба ду гурӯҳ қисмат намуд. Онҳоро номбар кунед:**

\$A) омилҳои гигиенӣ ва физиологӣ;

\$B) омилҳои гигиенӣ ва ангеизиш (мотиватсионӣ);

\$C) омилҳои ангиизиш (мотиватсионӣ) ва иҷтимоӣ;

\$D) омилҳои иҷтимоӣ ва биологӣ.

**@11. Омилҳои гигиенӣ ба кадом назарияи мотиватсионӣ дохил мешаванд?**

\$A) «аҳроми ниёзҳо»-и А. Маслоу;

\$B) назарияи дуомилаи Ф. Херсберг;

\$C) назарияи интизории Врум;

\$D) назарияи мотиватсионии Портер Лоулер.

**@12. Назорат чист?**

\$A) системаи мушоҳида ва тафтиши иҷрои нақшаҳои мебошад, ки дар асоси мақсадҳои стратегияи корхона тартиб дода шудааст;

\$B) чараҳои ҳавасмандгардонии меҳнат барои ноил шудан ба мақсадҳои асосии корхона;

\$C) истифодаи принципҳои илмӣ дар чараҳои идоракунии корхонаҳо барои ноил шудан ба ҳосилнокии баланди меҳнат;

\$D) тарҳрезии зинаҳо ва ғуруҳҳои сохтори ташкилии идоракунии ва аниқ кардани ҳукуку ҳададорҳои роҳбарону тобеон.

**@13. Хелҳои асосии назоратро аз рӯи вақт муайян намоед:**

\$A) молиявӣ, фаврӣ, пешакӣ;

\$B) пешакӣ, ҷорӣ, стратегӣ;

\$C) пешакӣ, ҷорӣ, хотимавӣ;

\$D) хотимавӣ, фаврӣ, маъмурӣ.

**@14. Функсияи назорат барои кадоме аз се зинаи идоракунии муҳим мебошад?**

\$A) барои зинаи олии идоракунии;

\$B) барои зинаи миёнаи идоракунии;

\$C) барои зинаи поёнии идоракунии;

\$D) барои ҳамаашон муҳим аст.

**@15. Дар чараҳои назорати пешакӣ метавон тамоилҳоро аз стандарт дар ҳолатҳои гуногун зоҳир ва пешбинӣ намуд. Он асосан ду хел мешавад:**

\$A) ташхисӣ ва терапевтӣ;

\$B) стратегӣ ва тактикӣ;

\$C) илмӣ ва амалӣ;

\$D) иқтисодӣ ва иҷтимоӣ.

## 4.9. РҶҲАТИ АДАБИЁТИ ИФОДАШУДА ВА ИЛОВАҒИ

### Адабиёти истифодашуда

1. Абчук В.А. Менеджмент. Учебник. - Санкт-Петербург: «Союз», 2002 - с.108- 211.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учеб. - Москва: Высшая школа, 2011. - 367 с.
3. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. - СПб.: Питер, 2009. - 608 с.

4. Гусаров Ю.В., Гусарова Л.Ф. Теория менеджмента. Учеб.-М.: ИНФРА-М, 2013.-263 с.
5. Дорофеев В.Д. Менеджмент. Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 440 с.
6. Исаев Р.А. Основы менеджмента. Учебник. –Москва: «Дашков и К», 2010. - 264 с.
7. Комарова Н.В. Теоретические основы менеджмента. Конспект лекций. - М.: Доброе слово, 2005. - 64 с.
8. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. - М.: ООО “И.Д.Вильямс”, 2008. - 672 с.
9. Орлов А.И. Менеджмент. Учебник. - М.: Издательство “Изумруд”, 2004. - 298 с.
10. Семенов А.К. Набоков В.И. Основы менеджмента. Учебник. -Москва: «Дашков и К», 2008. - 556 с.

#### Адабиёти иловагӣ

1. Веснин В.Р. Менеджмент в схемах и определениях. Учебное пособие / - М.:Прспект, 2009. - 120 с.
2. Зиновьев В.Н. Менеджмент. Учеб. пособие / В.Н. Зиновьев, И.В. Зиновьева. - 3-е изд. - Москва: «Дашков и К», 2010. - 477 с.
3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебное пособие. – М.: Новое время, 2009. – 336 с.
4. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб.: Питер, 2006. – 800 с.
5. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах). - Киев, 2003. – 152 с.
6. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента. Практикум, второе издание. -Москва: «Дашков и К», 2007, - 476 с.
7. Удалов Ф.Е., Алёхина О.Ф., Гапонова О.С. Основы менеджмента. Учебное пособие. – Нижний Новгород: НГУ, 2013. – 363 с.
8. Ҳабибов С.Ҳ. Менеҷмент. Китоби дарсӣ. -Душанбе: Ирфон, 2005. с. 64-80.
9. Ғаниев Т.Б. Менеҷмент: Китоби дарсӣ, қисми 1, Душанбе, Ирфон-2004. с. 355-376.

#### 4.10. КЕЙС-ВАЗЪИЯТ

*1. Ҳангоми гузаронидани балоиҳагирии бахш усто Саидов К.М. супориш гирифт, ки номзадҳои кормандони бахши худро (миқдори 10 нафар) барои ба кори дигар интиқол додан, пешниҳод намояд. Усто бошад, тобеони худро ранҷондан нахост ва ба роҳбари бахш гуфт, ки рӯйхати 20 нафарро пешниҳод мекунад, то ки роҳбар ба назари худ лоиқаширо интихоб кунад. Роҳбари бахш аз чунин ҳалли масъала даст кашид.*



Ҳангоми рад кардан ба пешниҳоди усто роҳбари баҳш кадом принципи идоракуниро истифода бурд? Кадом принципи идоракуниро Саидов К.М. истифода бурда, ба роҳбари баҳш муроҷиат намуд. Барои чӣ қарори усторо роҳбар қабул накард?

2. Лейтенанти бистудусола барои хизмати ҳарбӣ ба аэродром сафарбар шуд ва вазифаи худро доир ба хизмати техникии ҳавопаймоҳо гирифт. Ба лейтенант, ки дар тобеаи 30 нафар коргар дошт, кабинети шахсӣ дода шуд. Ёрдамчи аввали ӯ сержанти 25 сола буд, ки хизматрасонии техникии аэродромро ба уҳда дошт. Лейтенант доимо аз тирезаи кабинетаиш дод зада мегуфт: «Эй, сержант, зуд ба назди ман биё!» ва ӯ ҳамон замон, дер намонда, ҳозир мешуд.

Лейтенант кадом шакли ҳоқимиятро истифода мебурд? То кадом дараҷа чунин ҳоқимият самаранок аст? Ба фикри Шумо, муносибати сержант ба лейтенант ҳамчун ба роҳбар чӣ гуна аст?

3. Шумо чӣ тавр гуфтаҳои зерини Т. Питерс ва Р. Уотерменро баҳо медиҳед: «Менеҷерони хуб на фақат пул кор мекунад, балки маънои зиндагикуниро барои одамон таъкил мекунад»?

4. «Созмондихӣ – ин маънои онро дорад, ки аввал имкониятро баҳо дода, баъд вазифаро мегузорад». Дуруст аст ин ё не?

5. «Худ банақшагирӣ маънои иҷроиши ними корро дорад». Мисоле оред, ки ин гуфтаҳоро тасдиқ намояд.

## ДАР МИЁНИ ОБУ ОТАШ... ДИЛАМ ПАРВОЗ МЕХОҲАД

### 1. Объекти тадқиқот

Чамшед, директор оид ба маркетинг. Барои ба роҳ мондани системаи маркетинг ба ширкати барқию техникии **Нурафзон** даъват шудааст.

### 2. Нақшҳо ва мақоми онҳо

| Нақшҳо                         | Тавсифи мухтасар                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Соҳибмулки ширкати Нурафзон | <p>1. Назариётҷӣ-техник моделҳои математикии дур аз воқеиятро дӯст медорад.</p> <p>2. Орзу дорад, ки ҳама чизро автоматӣ кунад ва «лӯхтақҳо» бешуурона тугмачаҳоро пахш кунанду халос.</p> <p>3. Андешаҳоишро дар рӯи коғаз баён карда наметавонад ва тамоман навиштанро хуш надорад.</p> <p>4. «Гояпарвар» аст, доимо гояи нав пешниҳод мекунад. Агар фикре ба сараш занад, ором намешавад, то ин ки фикри навбатӣ наояд.</p> <p>5. Худро аз ҳама боақлтар мешуморад.</p> <p>6. Хеле яқраву боисрор аст.</p> |



|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Мудир<br>ширкати Ну-<br>рафзон                                      | 1.«Гамбуски мӯйлабдори маккор».<br>2. Техник + идоракунада.<br>2. Мудир.<br>3. Худро ба ҳайси менечери касбии зиддибухронии шир-<br>кати Нурафзон мавқеъгузори мекунад.<br>4. Ҳамеша орому сабур аст.<br>5. Ҷонибдори музокироти дурудароз аст. Бо мантиқ ис-<br>бот карданро дӯст медорад.                                                    |
| 3. Ҷамшед. Ди-<br>ректор оид ба<br>маркетинги<br>ширкати Ну-<br>рафзон | 1. Воқеан дарк менамояд, ки мудир теъдоди ҳарчӣ беш-<br>тари муаммоҳоро ҳал кардан меҳаҳад.<br>2. Хоҳиши аниқ муайян намудани ҳудуди масъулияти<br>хешро дорад, наметавонад, ки ширкати компани Нураф-<br>зон аз ҳудуди муқарраршуда барояд, то ки супориш ё<br>дарди сари наметавонад.<br>3. Табиатан ба кори беҳуда машғул буда наметавонад. |
| 4. Ширкат-<br>кунадаго-<br>ни лоиҳаи ав-<br>томатикунии<br>банақшагирӣ | 1. Беҳаракату беташаббусанд.<br>2. То замоне, ки ин ба манфиаташон дахл надиҳад бо-<br>шад, «ба лаб кулӯх молида мешинанд», мисли занони<br>бозор бе ягон асос, бо эҳсоси том ҷанҷолкуниро дӯст<br>медоранд...<br>3. Онҳое, ки дер боз кор мекунанд, аз соҳибмӯлк саҳт<br>метарсанд, лекин фармонҳои мудирро иҷро менамоянд.                   |
| 5. Ширкатҳо -<br>кордиҳандагон                                         | 1. Бесаброна мунтазири ба кор омадани Ҷамшед ниша-<br>стаанд (ҳазл).                                                                                                                                                                                                                                                                           |

### 3. Вазъият (низоми муносибатҳои феълӣ бо муҳити берунӣ)

Ширкати **Нурафзон** ба фуруши молҳои барқии нарҳашон пасту миёна (фурузонаҳои истеҳсоли ватанию хориҷӣ, маснуоти барқии насбшаванда, молҳои барқии маишӣ, сим, кабел) машғул аст. Муштариён: савдои ҷаҳона, яқлукти хурд ва миёна.

Моҳи август соли 2012 ҳиссаи бозории он аз 15% то ба 6% коҳиш ёфт.

Моҳи август соҳибмӯлки ширкат эътироф намуд, ки қобилияти идоракунии ширкатро дар шароити буҳрон надорад ва мудирро даъват кард.

Мудир афзалиятҳои стратегиро тағйир дод: аз забткунии бозор даст кашид, ба ғоида диққат дод. Пештар сиёсати соҳибмӯлк чунин буд: ишғол намудан: бо ҳар роҳ забт кардани бозор ва афзудани ҳаҷми фуруш.

Бо омадани мудир соҳибмӯлк ба «пинҳонӣ» рафт.

Гуруҳи нав, ки Ҷамшед шомили он буд, сиёсати тозаи ширкатро таҳия намуд:

Ширкати **Нурафзон** шабакаи савдои мол аст. Вазифааш дар муҳлати муқарраргардида, сарфи назар аз брендҳо, бо молҳои зарурӣ таъмин на-  
мудани мизочон мебошад.

Принципи алтернативаи молрасонон амал мекунад. Аз ҳамоне меҳарем, ки шартҳои муфидтар дорад.

Принципи алтернативаи вазифавии мол. Молҳои баркии техникӣ дар навбати аввал вобастаи вазифаи ичромекардашон мебошанд, тамға аҳамияти дуюмдараҷа дорад. Агар ба муштарӣ фурузонаки нархаш N сомонӣ лозим бошад, ӯ метавонад ҳар бренди ҳамин нарх доштаре харидорӣ намояд.

*То соли нав* даромади моҳонаи пулӣ бо рақамҳои мутлақ баробари даромади ҳамон давраи соли гузашта буд (дар ҳоле ки гардиши мол 2 баробар кам шуд). Инро соҳибмулк мудар ҳамчун комёбӣ баҳо доданд, ширкат аз бухрон раҳо шуд.

Бо сабаби хоҳиш ёфтани гардиши мол системаи мавҷудани автоматизудани банақшагирии фурушу харидҳо ба таври ҷиддӣ ҳалалдор гардид.

Лоиҳаи нав оид ба муносибсозии банақшагирии оғоз ёфта, Ҷамшед директори маркетинг ва роҳбари лоиҳаи нав таъйин карда шуд. Мақсад, принципҳо, ҷадвали кор ва ҳаёти лоиҳа мудар тасдиқ кард.

Кор оғоз ёфт.

Дар ҳамин вақт соҳибмулк «бедор шуд» ва даҳолати фаъолонро ба рафти амалисозии лоиҳа сар кард.

Ихтилофоти асосии байни директор оид ба маркетинг ва соҳибмулк дар мавриди лоиҳа:

1. *Соҳибмулк исрор мекард, ки системаи автоматизудани феълӣ хуб аст, аммо кормандон бо он кор карда наметавонанд (онро ҳудаш кор карда бароварда буд).*
2. *Асоси системаи навро принципи алтернативаи вазифавии гурӯҳҳои мол ташкил медиҳад. Соҳибмулк исрор мекард, ки қисматҳои асосии система бояд брендҳо бошанд, ки ин муҳолифи стратегияи қабулгардида аст.*
3. *Лоиҳаи нав вобастагӣ бо буҷетро пешбинӣ мекард, яъне дар маҳраҷи нақшаҳо дар шакли имкониятҳои воқеии молиявии ширкат маҳдудиятҳо муқаррар шуда буданд.*

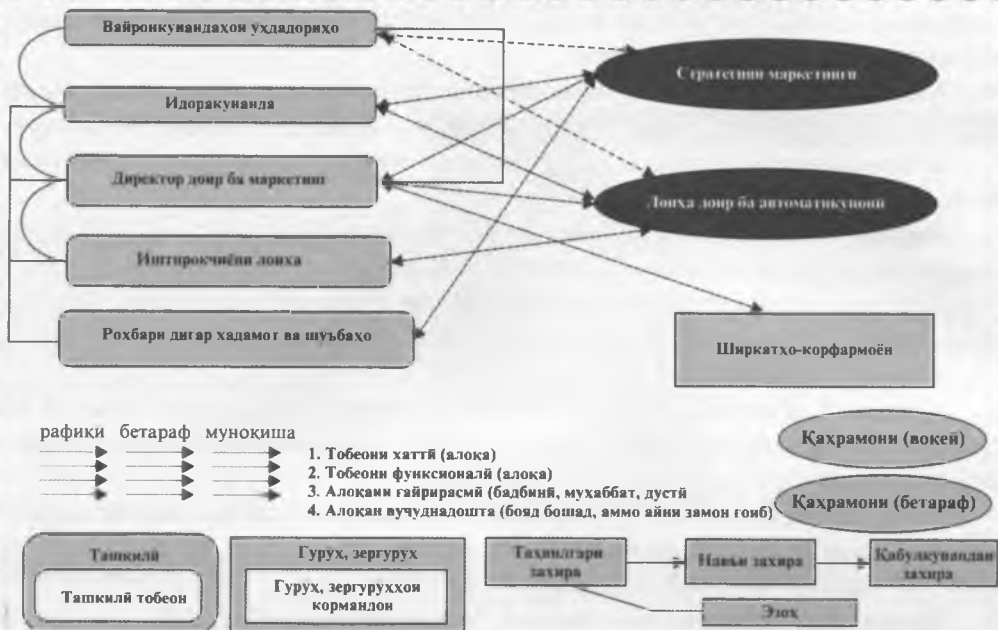
**Мавқеи соҳибмулк:** модел бояд «идеалӣ» ва маҳдудияти ягонааш бояд бозор бошад.

Мудар мавқеи «ҳам ба мо, ҳам ба шумо»-ро ишғол намуд.

Аммо мудар ба Ҷамшед гуфта буд: «Мувофиқи нақшаи тасдиқгардида кор бояд кард, бе ягон дигаргуниро беҳсозӣ».

Соҳибмулк розӣ намешуд, ба Ҷамшед андешаҳои олиҷаноби худро, ки дар нақшаи лоиҳа пешбинӣ нагардидаанд, талқин мекард.

Ба ғайр аз ин, Ҷамшед ширкати «**Нурафзон**»-ро ҳамчун майдонча барои ҷустуҷӯи босабронаву оқилонаи ҷои кори нав дар шароити бухрон баҳогузори мекард. Вай дар назар дошт, ки ширкати гарбиеро бо мансабу имтиёзоти хуби иҷтимоӣ ҷуста, дар баробари ин дар ширкати Нурафзон барои худ обрӯву нуфуз ҷамъ мекунад. Ҷамшед дар ин вазъият ҷӣ гуна рафтор карданастро наметоданд.



#### 4. Муаммо

Мақсадҳое, ки сарварони болоӣ дар пеши Ҷамшед гузоштаанд, ихтилофomez ҳастанд. Барои он ки аз ин корхона бо тавсияномаи хуб ба вазифаи баландтар гузарад, вай бояд талабҳои ихтилофноки ҳар дуруро коней намуда, зимнан нуфузи худро паст накунад.

**5. Вариантҳои ҳалли муаммо** аз тарафи қаҳрамон, ҳатари бучети эҳтимолии онҳо

**Қарори 1.** Розӣ шудан бо андешаи соҳибмулк ва тағйир додани нақшаи тасдиқшудаи автоматикунӣ ва мувофиқан таҷдиди назар намудани стратегияи маркетингӣ, бо ҳамина сарфа намудани вақт барои ҷустуҷӯи кори нав.

**Ҳатарҳо:** агар ба зудӣ ёфтани ҷои кори нав муяссар нашавад, барта-  
рафсозии оқибатҳои системаи «олиҷаноб»-и (аз нигоҳи соҳибмулк) авто-  
матии банақшагирӣ ба зиммаи ҳудаш меафтад.

**Оқибатҳо:** ҷадвали номавзуни ассортимент, камчинии молҳои серхари-  
дор; афзоиши моли бафурушнарафта дар анбор; иҷро нашудани уҳдадорихо  
дар назди таҳвилгарон; тамоман аз даст рафтани ҳиссаи бозор.

**Бучет:** 0 сомонӣ.

**Қарори 2.** Чизеро ба қасе исботу асаби худро хароб накардан, аз кор  
рафтан ва оромона дар ҷустуҷӯи кори нав шудан.

**Ҳатарҳо:** Дар бозори нав довталабон аз ҳад зиёданд, ҷустуҷӯи кори  
нав метавонад тӯл кашад.

**Бучет:** камаш 3 маоши моҳона.

**Қарори 3.** Бори дигар ҳосил намудани дастгирии мудир аз амалисозии  
лоиҳа. Аз ӯ хоҳиш кардан, ки соҳибмулкро аз сари лоиҳа дуру кунад. Ҳама





хоҳишҳои соҳибмулк фақат тавассути мудир ва ба таври хаттӣ қабул шаванд.

Хатарҳо: Соҳибмулк мумкин аст нисбати Ҷамшед кина гирад. Агар мудир аз вазифа озод карда шавад, аз паси ӯ навбати Ҷамшед хоҳад буд.

Буҷет: 0 сомонӣ, агар кор барор гирад; камаш се маоши моҳона, агар аз кор ҳолӣ кунанд.

**Қарори 4.** Ба шуъба ё лоиҳаи дигар кашидани диққати соҳибмулк, бо далели ин ки диққату назари кориносонаи вай он ҷо арзишмандтар аст.

Хатарҳо: Агар инро роҳбарони шуъбаҳои дигар пайхас кунанд, Ҷамшед душмандор мешавад. Ин қарор фақат ҳалли муваққатии муаммо мебошад.

Буҷет: 0 сомонӣ.

**Қарори 5.** Даст кашидан аз роҳбарии лоиҳа бо баҳонаи душворӣ ва серкорӣ. Пешниҳод намудани таклиф оид ба ширкати мушовирӣ, супоридани ин лоиҳа.

Хатарҳо: Мумкин аст Ҷамшедро ҳамоҳангсози лоиҳа, пайвандгари байни ширкати Нурафзон ва ширкати мушовирӣ таъйин намоянд, дар ин сурат муаммоҳо зиёдтар мешаванд.

Буҷет: барои Ҷамшед- 0 сомонӣ, барои ширкати Нурафзон- маблағи калон.

#### **6. Қарори интихобишуда (1-5): Қарори 4. (барои чӣ?)**

Афзоиши муоширати хаттӣ дар байни мудир, соҳибмулк ва Ҷамшед. Аз байн рафтани «кашмакашҳо» аз ҷониби соҳибмулк. Риоя шудани чадвали амалигардонии нақшаи тасдиқгардида оид ба автоматикунии банақшагирӣ. Риояи стратегияи маркетингии тасдиқшуда.

#### **7. Усулҳои назорати амалисозии қарори интихобишуда:**

1. Зудтар ҷустани ҷои кори нав. Пешакӣ дар суҳбат муайян намудани дараҷаи ҳамкорӣ ва таъсиррасонӣ ба идораи ширкати кордиханда.

2. Татбиқи ин усули идоракунии объекти таҳқиқот ба кадом тағйироти дарозмуддати он (давраи пешгӯӣ – аз се то панҷ сол) боис мегардад?



## МАВЗҶҶИ 5. УСҶЛҶОИ МЕНЕҶМЕНТ

Дониш – асбоби асосии идоракуни.  
Билл Гейтс

### СИМОҶОИ БУЗҶРГӢ МЕНЕҶМЕНТ

Барои пай бурдани сири му-  
ваффақияти идоракунанда, на  
ба қарорҳое, ки ӯ қабул мекунад,  
балки ба усулҳое, ки имконияти  
ба он наздик шуданро медиҳад,  
нигоҳ кардан лозим аст.

Джастин Менкес



Джастин Менкес  
- бизнес-муайиз,  
муаллифи Harvard  
Business Review

### МУНДАРИҶА

#### 5.1 МОҶИАТ ВА МАФҶУМИ УСҶЛИ МЕНЕҶМЕНТ

- Таърифи усули менеҷмент
- Омилҳои асосии усули менеҷмент

#### 5.2. УСҶЛҶОИ ИҚТИСОДИИ МЕНЕҶМЕНТ

- Унсурҳои асосии усули иқтисодӣ
- Моҳият ва мазмуни усули иқтисодӣ

#### 5.3. УСҶЛҶОИ МАЪМУРИЮ ҲУҚУҚИИ МЕНЕҶМЕНТ

- Зарурати усули маъмурию ҳуқуқии менеҷмент
- Низоми усули маъмурий
- Унсурҳои асосии усули маъмурии менеҷмент

#### 5.4. УСҶЛҶОИ ИҚТИМОИЮ ПСИХОЛОГИИ МЕНЕҶМЕНТ

- Моҳият ва мазмуни усули иқтимоӣ-психологӣ менеҷмент
- Омилҳои асосии усули иқтимоӣ ва психологӣ
- Афзалияти усули иқтимоӣ-психологӣ

#### 5.5. ХҶЛОСАҶОИ МУҲТАСАР

#### 5.6. САВОЛҶО БАРОИ САНҶИШ

#### 5.7. ТЕСТИ ЧАМББАСҶӢ

#### 5.8. РҶЙҶАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШҶДА ВА ИЛОВАГӢ

#### 5.9. КЕҶС-ВАЗЫЯТ

Пас аз омӯзиши мавзӯи мазкур Шумо қобилияти ба саволҳои  
зерин ҷавоб доданро пайдо мекунад:

- ✓ Усули менеҷмент чист ва дар илми менеҷмент чӣ аҳамият дорад?
- ✓ Тасниф ва шарҳи усулҳои менеҷмент.
- ✓ Нақши усули иқтисодӣ дар менеҷмент аз кадом омилҳо иборат аст?
- ✓ Аҳамият ва афзалияти усули маъмурию ҳуқуқӣ дар шароити муосир.
- ✓ Унсурҳои асосии усули иқтимоӣ-психологӣ менеҷмент.
- ✓ Принципҳои асосии усулҳои асосии менеҷмент.
- ✓ Аломатҳои хоси усулҳои иқтимоию психологӣ.
- ✓ Сарчашмаҳои асосии маълумотҳои сотсиологӣ.
- ✓ Усулҳои психологӣ идоракуни.



## 5.1. МОҲИЯТ ВА МАФҲУМИ УСУЛИ МЕНЕЧМЕНТ

### Таърифи усули менеҷмент

*Менеҷмент эҷодкорист, ки дар истифодаи усулҳо асос ёфтааст.*

Масъалаи усулҳои идоракунӣ ҳамеша аҳамиятнок бахсталаб мебошанд. Гузаштани кишварамон ба модели иқтисоди бозорӣ бештари паҳлуҳои ин масъаларо тағйир дод.

*Усулҳои идоракунӣ маҷмӯи тарзу воситаҳои таъсиррасонии субъекти идоракунӣ ба объекти он барои ноил шудан ба мақсадҳои муайян мебошад.* Тавассути усулҳои идоракунӣ мундариҷаи асосии фаъолияти идоракунӣ амалӣ карда мешавад. Усулҳо барои инкишоф додани ташаббуси кормандон ва манфиатдории онҳо дар расидан ба ҳадафҳои ташкилот таъйин гардидаанд.

Вобаста ба тарзи таъсиррасонӣ ба системаи идорашаванда тамоми ин усулҳо ба усулҳои иқтисодӣ, ташкилию амрӣ, иҷтимоию психологӣ идоракунӣ тақсим мешаванд. *Чӣ бояд кард, то инсон босамар кор кунад?* Ин суоли қадимӣ буда, посухаш он қадар мушкил нест: инсонро ё ба зӯрӣ ба кор маҷбур кардан, ё шавқашро нисбат ба кор бедор намудан мумкин аст.

*Баробар бо инкишофи тамаддун усулҳои зӯроварона ва ба тарси ҷазо асос ёфта беш аз пеш ҷои худро ба усулҳои меҳоданд, ки асосанро бедор намудани ангеаҳои ботинии фаъолият, ангеҳтани шавқи корманд ташкил медиҳад. Бо зӯрӣ, фармондихӣ ба кор маҷбур кардани шахс имкон дорад, вале бо фармону зӯроварӣ самаранок, «дар сатҳи ҷаҳонӣ» иҷро гардидани кор аз имкон берун аст, чунки ин на танҳо қобилияти иҷрокунӣ, балки ташаббус, тақмили ҳамешагии истеҳсолот ва пеш аз ҳама ангеаи ботинӣ ва рағбатро талаб мекунад. Идоракунӣ амрдихӣро фишораварӣ самаранок насти худро нишон дод ва маҳз ҳамин сабаби гузариш ба усулҳои иқтисоди бозори идоракунӣ шуд. Бо вуҷуди ин, то оғози бозсозӣ усулҳои амрдихӣ дар иқтисодиёти мо ҳукмфармо буданд ва моро лозим омад, ки сабақҳои талхи даврони шахспарастӣ ва қарахтиро паси сар намоем, то асоси ояндаи нек надоштани онҳо бароямон собит шавад.*

Ҳангоми интиҳоби усули менеҷмент ин омилҳоро ба назар бояд гирифт:

1. суръати ноилшавӣ ба мақсад;
2. эҳтимолияти ноилшавӣ ба мақсад;
3. муносибати тобеият;
4. шахсияти идорашаванда;
5. шахсияти идоракунанда;
6. муҳторияти иқтисодӣ;
7. авзои коллектив.

Усулҳои мавриди омӯзиши мо қарордоштаи идоракунӣ, умуман, нисбат ба коллективҳои меҳнатӣ ва хусусан нисбат ба кормандони алоҳида татбиқ карда мешаванд. Чунин ақида бо консепсияи умумии менеҷмент ҳамчун таъсири мақсаднок ба объектҳои идорашаванда – корхонаҳо, ташкилот,



иттиҳодияҳо ва коллективҳои меҳнаткашон алоқаманд мебошад. Зиед будани теъдоди усулҳои идоракунии ва қоидаҳои гуногуни таснифи онҳо интиҳоби навҳои нисбатан самараноки онҳоро барои ҳалли вазифаҳои мушаххаси идоракунии мушкил мегардонад. Гуногунии усулҳои идоракунии боиси пайдоиши зарурати ба тартиб овардани маҷмуи онҳо ба воситаи таснифот аз руи аломатҳои муайян мешавад. Ҳангоми таърифи усулҳои идоракунии самт, мундариҷа ва шакли ташкилии онҳоро шарҳ додан лозим аст.

Усули менеҷмент усулест, ки бо хусусияти таъсиррасонӣ ба объекти идорашаванда бо мақсади расидан ба мақсади гузошташуда алоқаманд аст. Хусусиятҳои чунин таъсиррасонӣ усулҳои менеҷментро аз ҳамдигар ҷудо мекунад (ҷадвали 5.1).

Ҷадвали 5.1. Усулҳои менеҷмент

| Бузургӣҳо                             | Усулҳо                         |                                              |                                                 |
|---------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------|
|                                       | иқтисодӣ                       | маъмурий-ҳуқуқӣ                              | иҷтимоӣ-руҳӣ                                    |
| 1. Асоси истифодабарӣ                 | Қонунҳо ва манфиатҳои иқтисодӣ | Қонунҳои давлатӣ ва ҳуқуқ, манфиатҳои ҳуқуқӣ | Қонунҳои рушди иҷтимоӣ-руҳӣ, манфиатҳои иҷтимоӣ |
| 2. Воситаи таъсиррасонӣ               | Шаклҳои иқтисодӣ               | Шаклҳои маъмурий-ҳуқуқӣ ва ташкилӣ           | Омилҳои иҷтимоӣ-руҳӣ                            |
| 3. Объекти риоя                       | Муҳити иқтисодӣ                | Муҳити ташкилӣ-ҳуқуқӣ                        | Иқлими ҳуби иҷтимоӣ-руҳӣ                        |
| 4. Нақш дар иқтисоди бозорӣ           | Усули ибтидоӣ ва асосӣ         | Усули ёрирасон                               | Усули таъминкунанда ва асосӣ                    |
| 5. Бори асосӣ дар дастгоҳи идоракунии | Хизматрасониҳои иқтисодӣ       | Роҳбар аз дастгоҳи идоракунии ва назорат     | Ташкилотҳои ҷамъиятӣ ва роҳбарӣ                 |

Дар шароити муосир гузариш аз усулҳои маъмурию ҳуқуқӣ ба усулҳои иқтисодии менеҷмент ба амал омада истодааст. Ҳама усулҳои менеҷмент ба қонеъсозии талаботи иҷтимоии инсон – эътироф, эҳтиром ва худсобиткунии равона карда шудаанд. Талаботи волотарин талаботи идрокӣ – ҳештангарой, озодӣ ва инкишофи шахсият мебошад.

#### Омилҳои асосии усули менеҷмент

**Самти усулҳои идоракунии** ба система (объект)-и идоракунии (корхона, шӯъба, сохтор, ширкат ва ғ.) нигаронида шудааст.

**Мазмун** – хусусияти тарзу василаҳои таъсиррасонӣ.

**Шакли ташкилӣ** – таъсиррасонӣ ба вазъияти мушаххасан баамаломанда. Он таъсири *мустақим* (*бевосита*) ё *ғайримустақим* (муқаррар намудани вазифа ва ташкили шароити водоркунии) буда метавонад. Дар таҷрибаи идоракунии, чун қоида, дар як вақт усулҳои гуногун ва омехтаи якҷандтои онҳоро истифода мебаранд.

Бояд гуфт, ки дар адабиёти иқтисодӣ тафсири ягонаи мазмун ва мундариҷаи *объекти таъсиррасонӣ* ва таснифоти *усулҳои идоракунии* вучуд надорад. Баъзе аз муаллифон *усулҳои идоракунии* вобаста ба мазмун, самт ва шакли ташкилии *усулҳо* ба хелҳо тақсим мекунамд ва аз ин бармеояд, ки *таъсиррасонӣ* ба системаи идорашаванда *маъмурӣ, иқтисодӣ ва иҷтимоӣ* мешавад. Дигарон онҳоро аз рӯи тарзу воситаҳои *таъсиррасонӣ* тасниф мекунамд. Дар ҳар сурат, ҳама *усулҳои идоракунии* ҳамдигарро пурра намуда, ҳамеша дар мувозинати мутақобила қарор доранд.

*Самти усулҳои идоракунии* фақат якест – он ба инсонхое равона шудааст, ки шаклҳои гуногуни *фаъолияти меҳнатиро* иҷро мекунамд. Дар ҳар усули алоҳидаи *идоракунии* ҳам мазмун, ҳам самту шакли ташкилӣ ба ҳам омада, робитаи байнихамдигарӣ доранд. Бо таваҷҷуҳ ба ин *усулҳои*:

1. *иқтисодӣ*;
2. *ташкилию амрӣ (фармонӣ)*;
3. *иҷтимоию психологӣ* *идоракунии* *ҷудо намудан мумкин аст*.

## 5.2. УСУЛҲОИ ИҚТИСОДИИ МЕНЕЦМЕНТ

Моҳият ва мазмуни *усулҳои иқтисодӣ*

*Усули иқтисодӣ* ин системаи тарзу равишҳои *таъсиррасонӣ* ба иҷрокунамдагон бо ёрии муқоисаи мушаххаси хароҷоту натиҷаҳо мебошад (*ҳавасмандкунию муҷозоти моддӣ, маблағгузорӣ ва қарздиҳӣ, музди кор, арзиши асли, фоида, нарх*). Зимнан дар назар бояд дошт, ки ба гайр аз мақсадҳои сирф шахсӣ, ширкаткунамдаи раванд барои мақсадҳои муштараку гурӯҳӣ ҷидду ҷаҳд мекунад.

*Усули асосии идоракунии* дар ин миён системаи *музди кор ва мукофот* мебошад, ки бояд бо натиҷаҳои *фаъолияти корманд* саҳт алоқаманд бошад. *Музди кори менеҷер* бояд бо натиҷаҳои *фаъолияти ӯ* дар доираи масъулияташ ё бо натиҷаҳои *фаъолияти тамоми корхона* вобаста бошад.

Бар хилофи *усулҳои ташкилию маъмурӣ* ин *усулҳои идоракунии* на он қадар ба таъсири *маъмурӣ (фармон, амр, дастурҳо* ва монанди он), балки бештар ба *кори фаъолони* ва самаранок нигаронида шудаанд. Аҳамияти *усулҳои иқтисодии идоракунии* дар шароити рушди муносибатҳои бозоргонӣ, ки асосашонро бадастоварии *фоида* ва *даромади бештар* ташкил медиҳад, ба яқборагӣ баланд мешавад.

Ҳангоми истифодабарии *усулҳои иқтисодӣ* *кори* ҳар кормандро дар самти лозимӣ ҳарчӣ *фаъолтар* бояд қард ва ҳамзамон баҳри афзоиши иқтисодии тамоми корхона кӯшиш ба ҳарч бояд дод.

Дар таҷрибаи менеҷмент, одатан тамоми *усулҳоро* ба ду гурӯҳ ҷудо мекунамд:

*гурӯҳи якум* – ҳисоби мустақими *иқтисодӣ*, ки ба тақсим ва азнавтасимкунии мутамаркази тамоми захираҳои ташкилот баҳри таъмини равандҳои тақриристеҳсол асос ёфтааст.

*гурӯҳи дуҷом – ҳисоби хоҷагӣ, ки ба истифодаи категорияҳои арзишӣ ҳамчун танзимгарони асосии фаъолият ва муқоисаи натиҷа бо харҷҳои истеҳсолу фурӯш асос ёфтааст.*

### Унсурҳои асосии усули иқтисодӣ

**Усулҳои асосии иқтисодии ҳавасмандкунӣ** инҳо мебошанд:

1. банақшагирӣ;
2. ҳисоби тичоратӣ;
3. мукофотпулиҳо;
4. нархгузориҳои бозорӣ;
5. фоида;
6. қарздиҳӣ;
7. музди меҳнат;
8. усули тавозунӣ (баланс).

**Банақшагирӣ.** Таҳияи нақшаҳо, ки ҳолати ояндаи системаи иқтисодӣ, инчунин роҳу усулҳо ва воситаҳои расидан ба онро муайян мекунад, қабул намудани қарорҳои идоракуниро аз тарафи шахсони ваколатдор дар бар мегирад;

**Ҳисоби тичоратӣ.** Асоси онро муайян намудани хароҷоти корхона оид ба истеҳсол бо натиҷаҳои умумии фаъолияти тичоратӣ (*ҳаҷми фурӯш, маблағи савдо*), ҷуброни пурраи хароҷоти истеҳсол аз ҳисоби фоидаи гирифта, таъмини фоиданокии истеҳсол, истифодаи сарфачӯёнаи захираҳо ва манфиатдориҳои моддии кормандон дар натиҷаҳои фаъолият ташкил медиҳад. Он имкон медиҳад, ки манфиатҳои ташкилот якҷоя бо манфиатҳои шӯба ва кормандони алоҳида муттаҳид карда шаванд;

**Усули тавозунӣ.** Таҳлили маҷмӯии тамоми равандҳои иқтисодии ташкилот:

- тавозунҳои моддӣ – тавозунҳои сӯзишворӣ, таҷҳизоти барқӣ, масолеҳи сохтмон, тавозунҳои иқтисодии истеҳсолӣ;
- тавозунҳои меҳнатӣ – тавозуни мавҷудият ва истифодаи захираҳои меҳнатӣ, ки бо назардошти ихроҷи онҳо, соҳаҳои шугл, меёри ҳосилшавӣ тартиб дода шудааст – тавозуни даромаду хароҷот;

**Қарздиҳӣ.** Яъне, фароҳам овардани шароите, ки ташкилотҳоро ба истифодаи оқилонаи маблағҳои қарз, ҳисобкунии саривақтӣ ва пурра бо бонк, буҷет ва молрасонон водор менамояд.

**Нархгузориҳои бозорӣ.** Танзимкунандаи муносибатҳои молику пулӣ ва вазилаи муҳими иқтисодии муқоисаи даромаду хароҷот, нарх ва арзиши аслии маҳсулот мебошад;

**Фоида.** Натиҷаи асосии фаъолияти босамари ташкилот, сарчашмаи худмаблағгузориҳои минбаъда;

**Музди меҳнат.** Ангезаи асосии фаъолияти меҳнатӣ ва ифодаи пулии арзиш қувваи корӣ мебошад. Он *робитаи* байни натиҷаҳои меҳнат, раванди онро таъмин намуда, тарафи миқдорӣ ва сифатии меҳнати кормандони соҳиби ихтисосҳои гуногунро инъикос мекунад;

**Мукофот.** Саҳми инфиродии кормандонро дар натиҷаҳои *ниҳони* фаъолияти истеҳсолӣ дар вақтҳои мушаххас муайян менамояд, натиҷаҳои фаъолият



ти ҳар шуъба ва ҳар кормандро бо нишондихандаи муҳимтарини иқтисодии ташкилот – бо ғоида мепаївандад.

### 5.3. УСУЛҲОИ МАЪМУРИЮ ҲУҚУҚИИ МЕНЕҶМЕНТ

#### Зарурати усули маъмурию ҳуқуқии менеҷмент

Усулҳои маъмурию ҳуқуқии менеҷмент маҷмӯи воситаҳои таъсиррасонии ҳуқуқӣ ва маъмурий ба муносибатҳои одамон дар раванди истеҳсолот мебошад.

Дар шароити муносибатҳои бозорӣ ин усулҳо нақши ёрирасонро иҷро мекунанд.

Усулҳои маъмурию ҳуқуқӣ ба системаҳои зерин тақия мекунанд:

- *системаи санадҳои қонунгузори* мамлакат ва минтақа – қонунҳо, фармонҳо, қарорҳо, стандартҳои давлатӣ, муқаррарот, дастурамалҳо, нишондодҳо ва дигар ҳуҷҷатҳо, ки мақомоти давлатӣ онҳоро барои татбиқи ҳатмӣ дар қаламрави мамлакат ба тасвиб расонидаанд. Мақсади асосии ин система дар тамоми ҷаҳон баланд кардани сифати зисти аҳоли мебошад;

- *системаи ҳуҷҷатҳои меъёрию амрӣ ва методии* корхона ва ташкилотҳои болоӣ, ки иҷроияшон ҳатмист: стандарт, усул, муқаррарот, дастурамал ва ҳамин гуна ҳуҷҷатҳои дарозмуддат, инчунин амру фармон, нишондодҳо, ки роҳбарияти корхона (ташкилоти болоӣ) тасдиқ кардааст ва онҳо танҳо дар корхона эътибор доранд. Аломатҳои ҳатмии ҳуҷҷатҳои меъёрию амрӣ: мақсади ҳуҷҷат, асоси содиркунӣ, ҷои мақсади мазкур, истинод ба ақидаву принципҳои илмие, ки ҳангоми он бояд риоя шаванд, истеъмолгари маълумот, меъёру қоидаҳои истифодабарии он, доираи имконпазири иҷрокунадагон, талабот нисбат ба сифати кор, сарфаҷуи захираҳо, муҷозот, манбаҳои маълумот;

- *системаи нақша, барнома ва супоришҳо*, ҷунки вайроншавии онҳо метавонад суботи кори тамоми коллективро халалдор кунад;

- *системаи роҳбарии* (ҳокимияти) оперативӣ (амалиётӣ), ки инҳоро дар бар мегирад:

1. **амрҳо:** роҳбар ба шакли шифоҳӣ ё ҳаттӣ ба зердаст мефармояд, ки дар ҳолатҳои муайян ӯ ҷӣ корро бояд (набояд) кунад;
2. **баён кардан:** тарзи амалисозии ҳокимият, ки зимни он диққати асосӣ аз супоришҳо ба ташаббусҳои гузаронида мешавад, ки роҳбар дар онҳо фаъолият нишон медиҳад. Фармону ҷазоҳо танҳо дар ҳолатҳои истисноӣ истифода мешаванд;
3. **интиқоли ваколатҳо:** ба корманд иҷроии мустақилонаи супориш боварӣ карда, ба зиммааш масъулияти функционалӣ гузошта мешавад. Роҳбар масъулияти роҳбарии умумиро бар дӯш мегирад, ки онро интиқол додан мумкин нест;
4. **иштирок дар идоракунии:** роҳбар кормандонро ба ҳалли масъалаҳои ҷорӣ ҷалб намуда, тамоми ваколатҳои заруриро ба ихтиёрашон медиҳад ва масъулияти иҷроии ваколатҳоро ҳам ба зиммаи онҳо во-

гузор мекунад. Бештар дар он ҷойҳое мувофиқ меояд, ки одамон та-  
вону хоҳиши мустақилона кор карданро доранд.

## Низоми усули маъмурӣ

Усулҳои маъмурию ҳукукии менеҷмент аз инҳо иборат мебошанд:

1. таъсиррасони ташкилӣ (танзим ва ба меъёрдарорӣ);
2. таъсиррасони амрдиҳӣ;
3. таъсиррасони ташкилӣ-амрдиҳӣ.

Тасвири умумии амалисозии *усулҳои маъмурию ҳуқуқӣ* дар нақшаи 5.1. оварда шудааст.



**Нақшаи 5.1. Амалсозии усулҳои маъмурию ҳуқуқӣ**

Таъсиррасони маъмуриро ҳаҷми ваколатҳои дар ихтиёри роҳбар буда муайян мекунад. Ба зердастон додани як қисмати ваколатҳо усули қувватнок намудани ҳокимияти менечер. Мақсадҳои таъсиррасони маъмурӣ:

1. танзими ҳудуди фаъолияти кормандоне, ки тобеи роҳбар мебошанд;
2. муқаррар намудани вазифаҳо барои иҷрокунандагон;
3. назорати иҷрои вазифаҳо.

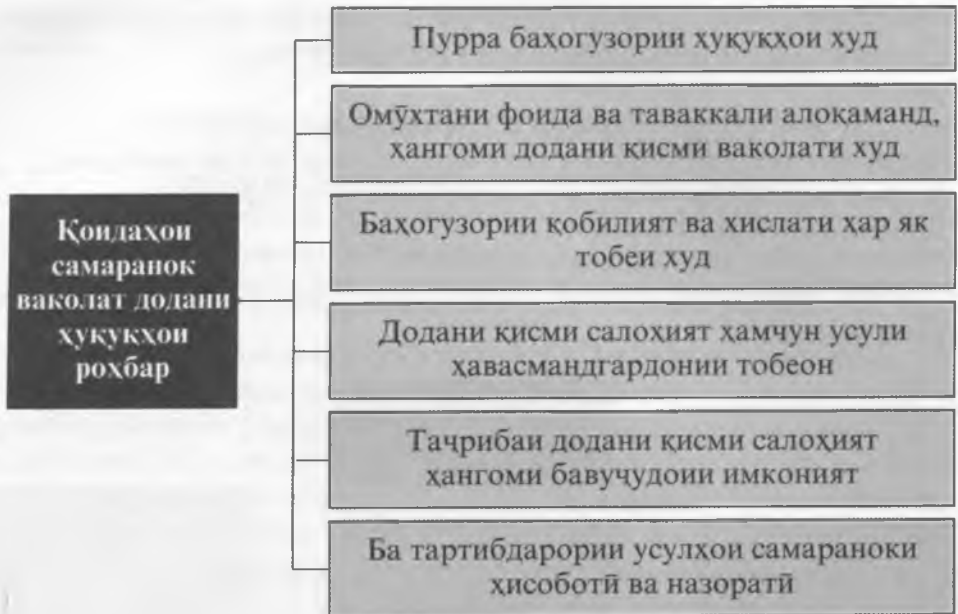
## Унсурҳои асосии усули маъмурии менеҷмент

Амали таъсиррасони ташиқилӣ ба аниқ мураттаб намудани дастурамалҳои вазифавӣ, дурустии меъёрҳои муқарраршуда вобастааст (расми 5.2).

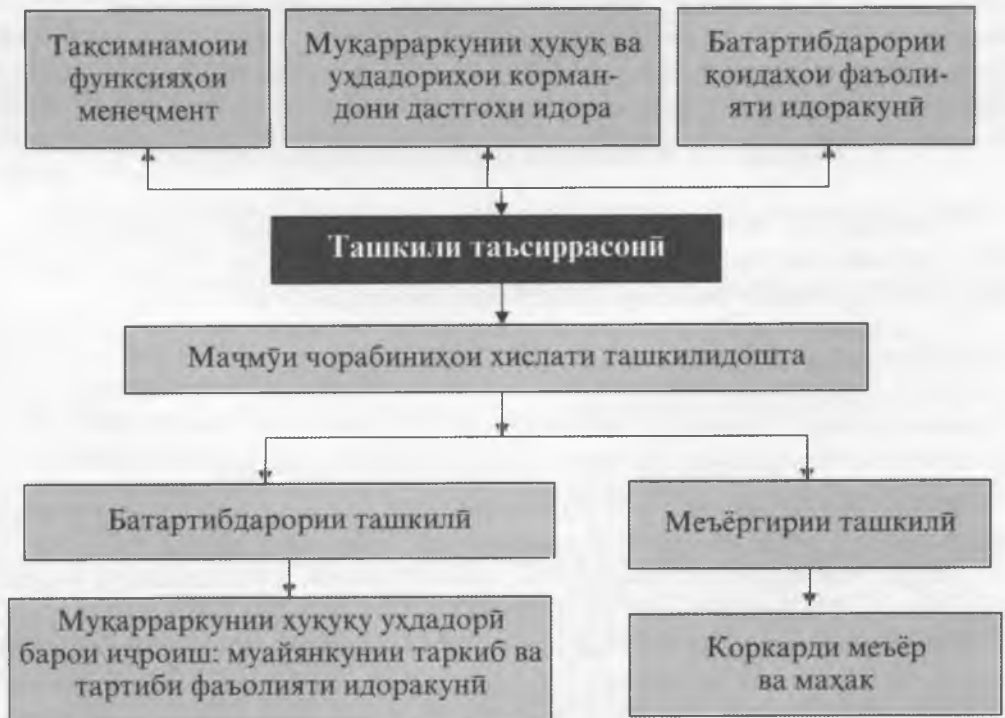
Амали таъсиррасони амрдиҳӣ ба дараҷаи пуррагӣ ва саривактӣ будани маълумот дар бораи объекти идоракунӣ вобастагӣ дорад (расми 5.3).

Таъсиррасонии ташкилию амрдиҳӣ нақши махсусро мебозад (нақшаи 5.4).

Хулоса, усулҳои маъмурию ҳуқуқӣ вазифаҳо ва муҳлати наздиктарини иҷрои онҳоро муайян намуда, роҳи дурусти ҳалро нишон дода, дар шакли супоришу амрҳои ҳатмӣ бевосита ба андозаи идоракунии таъсир мерасонанд.

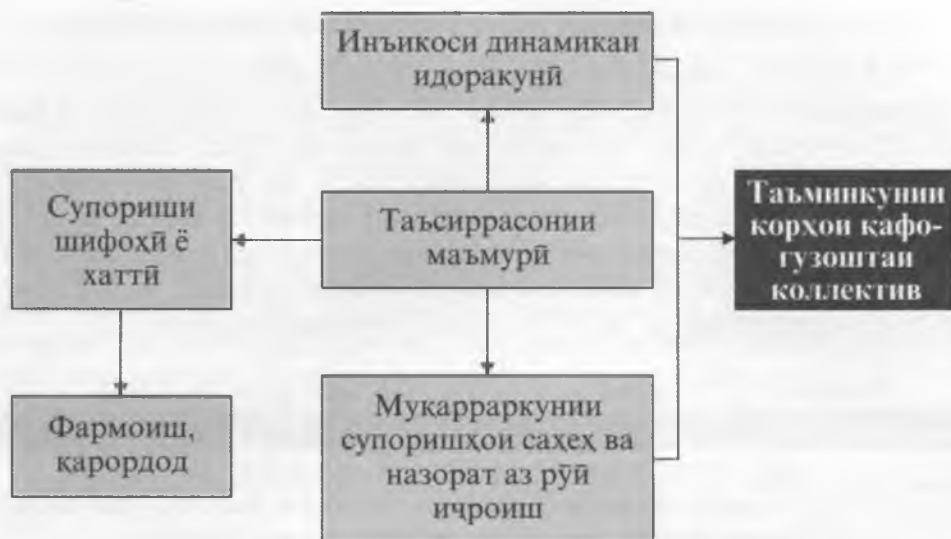


Нақшаи 5.2. Интиқоли самараноки вақолатҳо

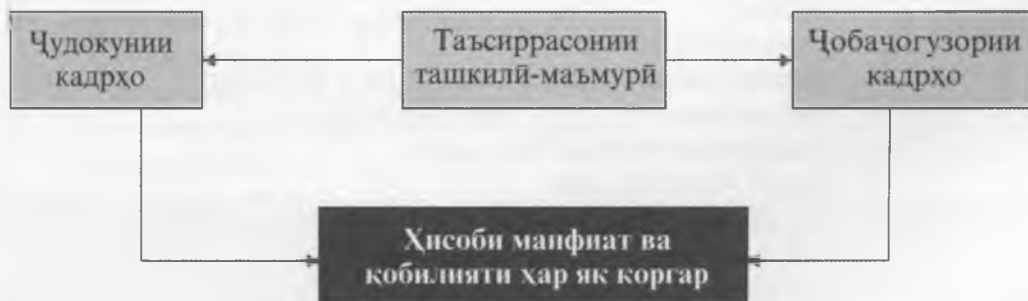


Нақшаи 5.3. Таъсири таъсиррасонии ташкилӣ





Нақшаи 5.4. Таъсифи таъсиррасонии амрдиҳӣ



Нақшаи 5.5. Таъсифи таъсиррасонии ташкилию амрдиҳӣ

Усулҳои ташкилию амрдиҳӣ, ки тарзу воситаҳои таъсиррасонии субъектро ба объекти идоракунӣ дар бар мегиранд, бар қувва ва нуфузи ҳокимият, фармон, қонун, қарор, амр, дастурҳо ва монанди инҳо асос ёфтаанд.

Онҳо уҳдадорӣ, ҳуқуқ, масъулияти ҳар роҳбару корманд (ичроқунанда)-ро муқаррар мекунанд ва инчунин барои таъмини масъулияти шахсии кормандони дастгоҳи идоракунӣ ҷиҳати иҷрои хости мақомоти болоӣ таъйин гардидаанд.

Инҳо усулҳои таъсиррасонии мустақим мебошанд, ки хусусияти фармонӣ, ҳатмӣ доранд. Онҳо ба интизом, масъулият, ҳокимият, маҷбуркунӣ асос ёфтаанд.

Ба усулҳои ташкилӣ чунин усулҳо мансубанд:

- тарҳкашии ташкилӣ;
- танзим;
- бамеъёрдарорӣ.

## 5.4. УСУЛҲОИ ИҶТИМОИЮ ПСИХОЛОГИИ МЕНЕҶМЕНТ

Моҳият ва мазмуни усули иҷтимоӣ-психологии менеҷмент

Муваффақияти ҳар корро он муайян мекунад, ки то кадом андоза ғаёлона ва бошуурона одамон дар он ширкат меварзанд. Маҳз, бинобар ҳамин, усулҳои иҷтимоӣ психологии менеҷмент, ки ба идоракунии равандҳои иҷтимоӣ психологӣ дар коллектив ҷиҳати ноилшавӣ ба мақсад, бо шартҳои нигоҳ доштани саломатии кормандон ва фазои мусоиди маънавияи психологӣ, риояи қонун ва талаботи санадҳои меъёри таъйин шудаанд, барои роҳбар усулҳои таъминкунанда ва асосӣ ба шумор мераванд (ҷадвали 5.2.).

Ҷадвали 5.2. Тавсифи умумии усулҳои иҷтимоӣ психологӣ

| Аломатҳо              | Таркиб                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Объекти идоракунии    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• аз ҷиҳати экологӣ тоза будани маҳсулоти истеҳсоли ғизӣ хизматҳои расонидамешуда ва муҳити ихотакардаи табиат;</li> <li>• асосҳои рӯҳӣ, ҳислат ва рӯҳи ҷисмонии корманд;</li> <li>• устувории ҷойи корӣ ва бинои истеҳсоли;</li> <li>• низоми ҷудокунӣ, ҷобачокунӣ, тайёр ва азнавтайёркунии кадрҳо;</li> <li>• ташкили ҷойи корӣ;</li> <li>• низоми ҳавасмандгардонии меҳнати корманд;</li> <li>• иқлими маънавий-рӯҳӣ дар коллектив;</li> <li>• шароити истироҳати корманд;</li> <li>• зерсохтори минтақа.</li> </ul> |
| Функцияҳои идоракунии | <ul style="list-style-type: none"> <li>• таҳлили меъёр ва маҳакҳои ҷараёни иҷтимоӣ-рӯҳӣ;</li> <li>• зоҳиргардонии камбудӣ ва норасоӣҳо;</li> <li>• батасвибрасонии муаммо;</li> <li>• банақшагирии беҳтаргардонии меъёр ва маҳакҳои ҷараёни иҷтимоӣ-рӯҳӣ;</li> <li>• ташкили иҷроиши нақшаҳо;</li> <li>• баҳисобгирӣ ва назорати иҷроиши меъёр ва маҳакҳо;</li> <li>• мотиватсияи беҳтаршавии нишондиҳандаҳо;</li> <li>• танзимномаи ҷараёнҳо.</li> </ul>                                                                                                       |
| Усулҳои идоракунии    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• мониторинги муҳити ихотакардаи табиат;</li> <li>• ҷенкунии техникҳои бузургҳои иҷтимоӣ-рӯҳии объекти идоракунии;</li> <li>• анкетагирӣ;</li> <li>• мушоҳида;</li> <li>• ҷенкунии расмгирии рӯзи корӣ;</li> <li>• усули мушоҳидаи ҳолати ҷараёнҳо;</li> <li>• пурсиши телефонӣ;</li> <li>• гузаронидани корҳои таҷрибавӣ ва санҷишӣ;</li> <li>• усулҳои тадқиқотбарии риёзӣ -оморӣ;</li> <li>• усулҳои бамоделлдарории ҷараёнҳои иқтисодӣ-риёзӣ</li> </ul>                                                              |



Заминаи истифодабарии усулҳои иҷтимоӣ психологӣ менеҷмент муносибатҳои иҷтимоӣ мебошанд, ки дар ҷараёни истеҳсолот ба миён меоянд ба натиҷаи ниҳии ғайрифаъолияти корхона таъсир мерасонанд.

Аз тадқиқоти сотсиологӣ маълум аст, ки коллективҳои истеҳсолӣ дар сурате вазифаҳои хешро муваффақона иҷро меkunанд, ки дар миёни аъзои коллектив, дар байни роҳбар ва коллектив фазои иҷтимоӣ мусоид вучуд дошта бошад.

Таҷрибаи кишварҳои хориҷӣ нишон медиҳад, ки муносибатҳои шарикона нисбат ба муносибатҳои, ки асосан аз маҷбуркунии маъмури иборат аст, самараноктар мебошанд. Нобаробарии амволӣ мумкин аст ҳар гуна бошад, лекин дар кор ҳама кормандон худро бояд шарик эҳсос кунанд.

Афзоиши ихтилофоти иҷтимоӣ сатҳи роҳи афзоиши самаранокии меҳнат ва болоравии сатҳи зист мегардад.

Усулҳои сотсиологӣ (иҷтимоӣ) идоракунӣ гуногун мебошанд (нақшаи 5.6.).

Шартҳои ҳатмии ташкили фазои мусоиди иҷтимоӣ соҳибхотирӣ, баробарҳуқуқӣ, масъулият, худмаҳдудкунӣ ва гузаштҳои мутақобила дар байни роҳбару корманд ва ҳам дар дохили коллективи меҳнатӣ мебошанд.

Сарчашмаҳои маълумоти сотсиологӣ:

1. ҳуҷҷатҳои омор;
2. маълумотномаҳои оморӣ;
3. муҳокимаи дастаҷамъонаи масъалаҳо;
4. мушоҳидот;
5. пурсишномаҳо;
6. мусоҳибаҳо.

#### Омилҳои асосии усули иҷтимоӣ ва психологӣ

Муносибатҳои идоракунӣ ҳамчун муносибатҳои психологӣ байни одамон баромад меkunанд. Идоракунӣ равандҳои психологӣ баназаргирии психологияи коллектив, менеҷер, идоракунӣ муносибатҳои байни одамонро пешбинӣ меkunанд.

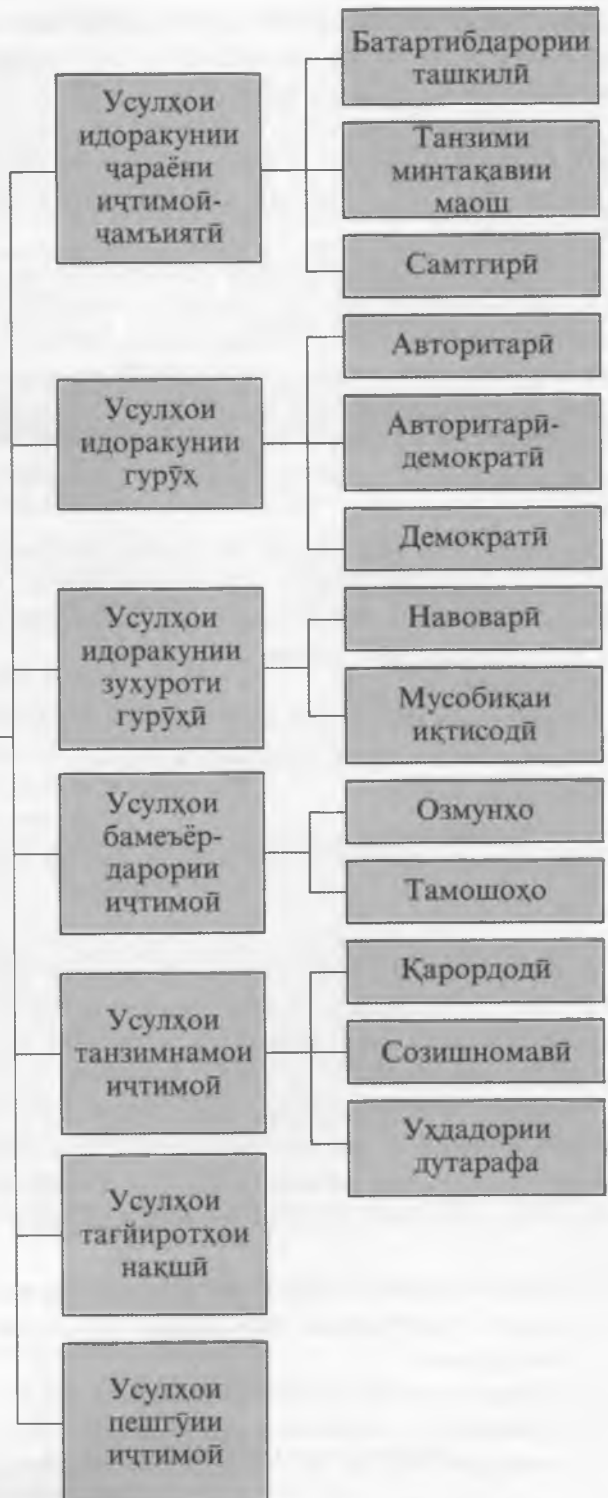
Тадқиқот нишон медиҳад, ки натиҷаи истеҳсолро ба қадри зиёд ҳалли масъалаи интихоби кадрҳо, таъсиррасонӣ ба рӯҳияи корманд бо мақсади афзудани ҳосилнокии меҳнат, ташаккули «корманди нав» муайян меkunанд.

Усулҳои психологӣ идоракунӣ дар нақшаи 5.7. нишон дода шудаанд.

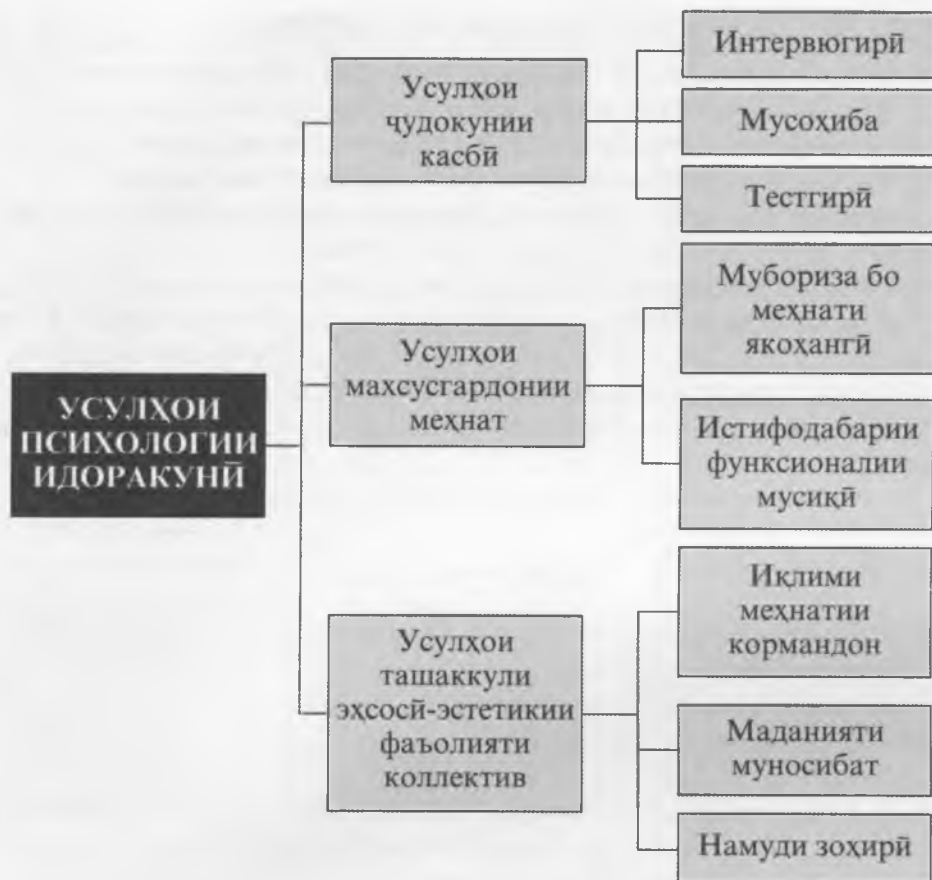
Усулҳои иҷтимоӣ психологӣ ба ҳалли вазифаҳои зайл равона шудаанд:

1. баланд бардоштани ғайрифаъолияти истеҳсолӣ ва эҷоди аъзои коллективи меҳнатӣ;
2. ташаккули фазои мусоиди иҷтимоӣ психологӣ;
3. истифодаи самараноки шаклҳои гуногуни ҳавасмандкунии маънавӣ;
4. таъсиррасонӣ ба шуури гурӯҳи коллектив.

# УСУЛҲОИ ИҶТИМОИИ ИДОРАКУНӢ



Нақшаи 5.6. Усулҳои иҷтимоии идоракунии



Нақшаи 5.7. Усулҳои психологии идоракунии

## 5.5. ХУЛОСАҲОИ МУХТАСАР

1. Маҷмӯи тарзу воситаҳои таъсиррасонии субъекти идоракунада ба объекти идорашаванда, барои ба даст овардани мақсадҳои муайяни корхона усулҳои идоракунии номиди мешаванд.

2. Мафҳуми усули идоракунии тарҷумаи калимаи юнонии «methodos» буда, воситаи ноил гаштан ба ягон ҳадафи фаъолияти хоҷагӣ мебошад.

3. Усулҳои иқтисодии идоракунии истифодаи мақсадноки категория ва фишангҳои иқтисодӣ барои фароҳам овардани шароитҳои мусоиди хоҷагидорӣ ва рушду такомули иқтисодиёт фаҳмида мешавад.

4. Усулҳои маъмурии идоракунии истифодаи маҷмӯи роҳу воситаҳои таъсиррасонии роҳбарону менеҷерон ба объекти идорашаванда мебошанд, ки фаъолияти мақсаднок ва мураттаби низомии идоракунии корхона танзим месозанд.

5. Усулҳои иҷтимоӣ-руҳӣ як тарзи таъсиррасонии роҳбари корхона ба рафтори кормандон бо истифода аз имконоти илми сотсиология ва равоншиносӣ мебошад.

## 5.6. САВОЛҲО БАРОИ САНЦИШ

1. Усули идоракунӣ чист ва кадом омилхоро дар бар мегирад?
2. Аҳамияти усули идоракунӣ дар концепсияи илми менеҷмент.
3. Нақши усули иқтисодии менеҷмент дар низоми муосири идоракунӣ.
4. Унсурҳои асосии усули иқтисодии менеҷмент кадомҳоянд?
5. Моҳият ва мазмуни усули маъмурӣ-ҳуқуқии менеҷмент аз чӣ иборат аст?
6. Омилҳои асосии усули маъмурӣ-ҳуқуқии менеҷментро номбар кунед.
7. Усули иҷтимоӣ-рӯҳӣ чист ва фарқияти он аз дигар усулҳо аз чӣ иборат аст?
8. Кадом аломатҳои усулҳои иҷтимоӣ психологиро медонед?
9. Сарчашмаҳои маълумотҳои сотсиологӣ аз кадом омилҳо иборат ёфтааст?
10. Усулҳои асосии психологиро номбар намоед.

## 5.7. ТЕСТИ ҶАМЪБАСТӢ

- @1. Мафҳуми «усул»-и идоракунӣ тарҷумани кадом вожа мебошад?**
- \$A) «Conflictus»;
- \$B) «Methodos»;
- \$C) «Function»;
- \$D) «Business».
- @2. Тавре маълум аст, ҳамаи усулҳои идоракунӣ аз рӯи мазмунашон ба се гурӯҳи асосӣ тасниф мешаванд. Онҳоро номбар кунед:**
- \$A) усулҳои иқтисодӣ, таҳлилӣ ва иҷтимоӣ;
- \$B) усулҳои иқтисодӣ, иҷтимоӣ ва илмӣ;
- \$C) усулҳои маъмурӣ, иҷтимоӣ ва рӯҳӣ;
- \$D) усулҳои иқтисодӣ, маъмурӣ ва иҷтимоӣ-рӯҳӣ.
- @3. Зери мафҳуми \_\_\_\_\_ истифодаи мақсадноки категория ва фишангҳои иқтисодӣ барои фароҳам овардани шароитҳои мусоиди хоҷагидорӣ фаҳмида мешавад:**
- \$A) усулҳои маъмурии идоракунӣ;
- \$B) усулҳои иҷтимоии идоракунӣ;
- \$C) усулҳои рӯҳии идоракунӣ;
- \$D) усулҳои иқтисодии идоракунӣ.
- @4. Унсурҳои асосии усулҳои иқтисодии идоракунӣ инҳоянд:**
- \$A) нақшагирии фаъолияти хоҷагӣ, ҳисоби тичоратӣ, нарх ва низоми нархгузорӣ, ҳавасмандгардонии иқтисодӣ, музди меҳнат;
- \$B) таъсиррасонии ташкилӣ, нақшагирии фаъолияти хоҷагӣ, музди меҳнат, низоми нархгузорӣ;
- \$C) ҳавасмандкунии иқтисодӣ, низоми нархгузорӣ, ҳисоби хоҷагӣ, музди меҳнат, таъсиррасонии ташкилӣ;



\$D) нақшагирии фаъолияти хоҷагӣ, музди меҳнат, нарх ва низоми нархгузорӣ, ҷавобгариҳои интизомӣ.

**@5. Унсурҳои асосии ҳисоби тичоратино номбар кунед:**

\$A) нақшагирии фаъолияти хоҷагӣ, мустақилияти корхонаҳо, ҳудкифой;

\$B) ҳудкифой, низоми нархгузорӣ, сиёсати андоз;

\$C) ҳавасмандгардонӣ, ҳудкифой, ҳудмаблағгузорӣ;

\$D) ҳисоби хоҷагӣ, ҳудкифой, ҳудмаблағгузорӣ.

**@6. Низоми ҳавасмандкунии иқтисодӣ ба кадоме аз усулҳои идоракунии дохил мешавад?**

\$A) иҷтимоӣ-руҳӣ;

\$B) маъмурӣ;

\$C) иқтисодӣ;

\$D) ташкилӣ.

**@7. Усулҳои маъмурии идоракунии - ин:**

\$A) истифодаи роҳи воситаҳои ҳавасмандгардонии меҳнати кормандони зинаи бахшҳои мухталифи корхона ба даст овардани натиҷаҳои баландтарини истеҳсоли мебошад;

\$B) истифодаи маҷмӯи роҳи воситаҳои таъсири бевоситаи роҳбарону менеҷерон ба объекти идорашаванда, ки фаъолияти мақсаднок ва мураттаби низоми идоракунии корхонаро танзим месозад;

\$C) истифодаи мақсадноки категория ва фишангҳои иқтисодӣ барои фароҳам овардани шароитҳои мусоиди хоҷагидорӣ;

\$D) истифодаи имконоти илми сотсиология ва психология барои ҳавасмандгардонии кормандони зинаи идоракунии корхонаву ташкилотҳо.

**@8. Аз вариантҳои зерин унсурҳои асосии усулҳои маъмурии идоракунии роҳи ҷудо намоед:**

\$A) таъсиррасонии ташкилӣ, таъсиррасонии фармоишӣ, таъсиррасонии роҳбарӣ, таъсиррасонии интизомӣ, таъсиррасонии инфиродӣ;

\$B) ҷавобгариҳои моддӣ ва ҷаримаситонӣ, ҷавобгариҳои маъмурӣ ва ҷаримаситонӣ, ҷавобгариҳои ҷиноятӣ ва ҷаримаситонӣ, таъсиррасонии интизомӣ;

\$C) иҷтимоӣ, таъсиррасонии коллективӣ;

\$D) таъсиррасонии ташкилӣ, таъсиррасонии фармоишӣ, ҷавобгариҳои интизомӣ ва танбеҳдиҳӣ, ҷавобгариҳои моддӣ ва ҷаримаситонӣ, ҷавобгариҳои маъмурӣ ва ҷаримаситонӣ.

**@9. Оинномаи корхона ба кадом шакли усулҳои маъмурии идоракунии дохил мешавад?**

\$A) таъсиррасонии фармоишӣ;

\$B) ҷавобгариҳои маъмурӣ;

\$C) таъсиррасонии ташкилӣ;

\$D) таъсиррасонии маъмурӣ.

**@10. Корманди шӯъбаи маркетинг мунтазам ба кор дер меояд. Роҳбари корхона ба ӯ кадом навъи таъсиррасониро истифода намояд?**

- \$A) таъсиррасонии ташкилӣ;
- \$B) таъсиррасонии фармоишӣ;
- \$C) ҷавобгарии маъмурӣ ва ҷаримаситонӣ;
- \$D) ҷавобгарии интизомӣ ва ҷаримаситонӣ.

**@11. Фарқияти байни усулҳои иҷтимоӣ ва рӯҳиро нишон диҳед:**

- \$A) ин усулҳо аз ҳамдигар фарқ надоранд;
- \$B) усулҳои иҷтимоӣ ба гурӯҳи кормандон ва ҳамкориҳои онҳо дар ҷараёни истеҳсолот, аммо усулҳои рӯҳӣ бошанд, ба тағйир додани майлу рафтори кормандони алоҳида нигаронида шудаанд;
- \$C) тавассути усулҳои иҷтимоӣ ба рафтору рӯҳияи роҳбарону менеҷерон таъсир расонида мешавад. Усулҳои рӯҳӣ бошанд, одатан ба тобеон ва фаъолияти меҳнатии онҳо нигаронида шудаанд;
- \$D) тавассути усулҳои иҷтимоӣ роҳбарон ба рӯҳияи кормандони корхона таъсир мерасонанд ва бо усулҳои рӯҳӣ ба омилҳои муҳити берунии корхона.

**@12. Кадом аломатҳои усули иҷтимоӣ психологиро медеҳад?**

- \$A) объекти идоракунии, функсияи идоракунии, усулҳои идоракунии;
- \$B) субъекти иқтисодӣ, иҷтимоӣ, сиёсӣ;
- \$C) стратегӣ, таъҷилӣ, тактикӣ;
- \$D) воситаҳои меҳнат, предмети меҳнат, омилҳои меҳнат.

**@13. Сарчашмаҳои маълумоти сотсиологӣ:**

- \$A) ҳуҷҷатҳои омор, маълумотномаҳои оморӣ;
- \$B) муҳокимаи дастаҷамъонаи масъалаҳо;
- \$C) мушоҳидот, пурсишномаҳо, мусоҳибаҳо;
- \$D) ҳамаи вариантҳои боло дуруст аст.

**@14. Усулҳои психологӣ идоракуниро номбар намоед:**

- \$A) усулҳои маъмурӣ, иҷтимоӣ ва рӯҳӣ;
- \$B) ҷудокунӣ касбӣ, махсусгардонии меҳнат ташаккули эҳсоси эстетикӣ ва фаъолияти коллектив;
- \$C) таъсиррасонии ташкилӣ, таъсиррасонии фармоишӣ, таъсиррасонии роҳбарӣ, таъсиррасонии интизомӣ, таъсиррасонии инфиродӣ;
- \$D) ҳамаи вариантҳои боло нодурустанд.

**@15. Усулҳои иҷтимоӣ психологӣ ба ҳалли вазифаҳои зайл равад шудаанд:**

- \$A) баланд бардоштани фаъолнокии истеҳсолӣ ва эҷодии аъзои коллективи меҳнатӣ, ташаккули фазои мусоиди иҷтимоӣ психологӣ;
- \$B) истифодаи самараноки шаклҳои гуногуни ҳавасмандкунии маънавӣ, таъсиррасонӣ ба шуури гурӯҳии коллектив;
- \$C) усулҳои иҷтимоӣ ба гурӯҳи кормандон ва ҳамкориҳои онҳо дар ҷараёни истеҳсолот, аммо усулҳои рӯҳӣ бошанд, ба тағйир додани майлу рафтори кормандони алоҳида нигаронида шудаанд;
- \$D) вариантҳои А ва В дуруст аст.



## 5.8. РҶҲАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАҒИ

### Адабиёти истифодашуда

1. Абчук В.А. Менеджмент. Учебник. -Санкт-Петербург: «Союз», 2002 – с.108- 211.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учеб. - Москва: Высшая школа, 2011. - 367 с.
3. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. - СПб.: Питер, 2009. - 608 с.
4. Гусаров Ю.В., Гусарова Л.Ф. Теория менеджмента. Учеб.-М.: ИНФРА-М, 2013.-263 с.
5. Дорофеев В.Д. Менеджмент. Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 440 с.
6. Исаев Р.А. Основы менеджмента. Учебник. -Москва, «Дашков и К», 2010, - 264 с.
7. Комарова Н.В. Теоретические основы менеджмента. Конспект лекций. - М.: Доброе слово, 2005. - 64 с.
8. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. - М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2008. - 672 с.
9. Орлов А.И. Менеджмент. Учебник. - М.: Издательство “Изумруд”, 2004. - 298 с.
10. Семенов А.К. Набоков В.И. Основы менеджмента. Учебник. –Москва: «Дашков и К», 2008. - 556 с.
11. Ганиев Т.Б. Менечмент. Китоби дарсӣ, кисми 1, Душанбе, 2004с. с. 355-376
12. <http://www.keykis.ru/>

### Адабиёти иловағи

1. Веснин В.Р. Менеджмент в схемах и определениях. Учебное пособие / - М.: Проспект, 2009. - 120 с.
2. Зиновьев В.Н. Менеджмент. Учеб. пособие / В.Н. Зиновьев, И.В. Зиновьева. - 3-е изд. - Москва: «Дашков и К», 2010. - 477 с.
3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебное пособие. – М.: Новое время, 2009. – 336 с.
4. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб.: Питер, 2006. – 800 с.
5. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах). - Киев, 2003. – 152 с.
6. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента. Практикум, второе издание. –Москва: «Дашков и К», 2007. - 476 с.
7. Удалов Ф.Е., Алёхина О.Ф., Гапонова О.С. Основы менеджмента. Учебное пособие. – Нижний Новгород: НГУ, 2013. – 363 с.
8. Ҳабибов С.Ҳ. Менечмент. Китоби дарсӣ. - Душанбе: Ирфон, 2005. с. 104-114.



## 5.9. КЕЙС-ВАЗЪИЯТ ХИРАДМАНД ЛОЗИМ АСТ, НА ОЛИМ

### 1. Объекти тадқиқот

Қўрабоев Дилшод Мирзоевич, раиси маъмурияти шаҳраки Сомониёни ноҳияи Рудакӣ, соҳиби ду маълумоти олий (яке байторӣ, дуюмаш – Академияи хизмати давлатии назди Президенти ҚТ) буда, дар тобеияташ шуъбаи корҳои ташкилию таҳлилӣ (дар ҳаёати сардори шуъба, ду мутахассиси пешбар) дорад.

Баъзе вазифаҳои асосии шуъба:

*таҳлилу банақшагирии фаъолияти маъмурияти ноҳия;  
ҷамъовариш маълумоти лозимаи ҷорӣ (ба шумули интишори он дар ВАО);  
кор бо мақомоти худидораи маҳаллӣ;  
ташқил ва баргузориш интиҳобот.*

### 2. Нақшҳо ва мақоми онҳо

1. Раиси ноҳияи Рудакӣ.
2. Қўрабоев Дилшод Мирзоевич, раиси маъмурияти шаҳраки Сомониён.
3. Хайриниссо Умарова – муовини раиси маъмурияти шаҳраки Сомониён, роҳбари дастгоҳ. Роҳбарии кори шуъбаҳои корҳои ташкилию таҳлилӣ, умумӣ, кор бо муроҷиати шаҳрвандонро ба уҳда дорад.
4. Дилором Хушвахтова – сардори шуъбаи ташкилию таҳлилӣ.
5. Ду мутахассиси пешбари шуъбаи ташкилию таҳлилӣ.
6. Мақомоти худидораи маҳаллӣ (МХМ).
5. Ноҳияе, ки барои он вариантҳои қарор пешниҳод карда мешаванд: шаҳраки Сомониён.

*Арзишҳои*, ки барои Қўрабоев Дилшод Мирзоевич муҳиманд: кори муътадил ва босамари маъмурият баҳри рушду нумӯи шаҳраки Сомониён, обрӯмандӣ ва эҳтиром дар доираҳои болоӣ, ҳамчунин дар миёни зердастони худ.

*Ҳадафҳои*, ки барои Қўрабоев Дилшод Мирзоевич аҳамиятнок мебошанд: азбаски маъмурияти шаҳраки Сомониён мақоми ҳокимияти мунитсипалӣ асту бучеташ ба ҳосилнокии меҳнати кормандонаш вобаста нест (ба гайр аз шуъбаи даромадҳои бучети шаҳрӣ), ҳадафи афзудан ё кам намудани бучет дар ин ҳолат маъно надорад. Мақсади асосӣ беҳдошти кори шуъбаи корҳои ташкилию таҳлилӣ ва нигоҳ доштани нуфузу эътибори раиси ноҳия мебошад.

Манфиату афзалиятҳои барои Қўрабоев Дилшод Мирзоевич: гирифта-ни розигии раиси шаҳр.

- ### 3. Вазъият (низомии муқарраршудаи муносибат бо муҳити беруна)
- Шаҳраки Сомониён (аҳолияш - 31 ҳаз.нафар).



Интиҳоботи вакилони Маҷлиси шаҳрак бинобар кори ғайриканоатбахши шуъбаи корҳои ташкилию таҳлилӣ (ШКТ) бо ноқомӣ анҷом ёфт.

*Як сол пеш* ба раёсати маъмурияти шаҳраки Сомониён Ҷӯрабӯев Дилшод Мирзоевич таъйин карда шуд. Қаблан Ҷӯрабӯев Дилшод Мирзоевич ба ҳайси раиси ҷамоати дурдаст кор мекард.

*Пас аз 8 моҳ* бо сабаби норозигӣ бо сиёсати роҳбарияти нави ноҳия як қатор сардорони воҳидҳои сохторӣ, аз ҷумла сардори ШКТ ва муовини раиси ноҳия (сардори дастгоҳ) аз кор рафтанд.

Дар робита бо вазъи баамаломата ба вазифаи муовини раиси ноҳия, сардори дастгоҳ Хайриниссо Умарова таъйин карда шуд, ки қаблан раиси шуъбаи умумии маъмурияти ноҳия шуда кор мекард. Ин номзади муносибе ба вазифаи мазкур буд, ки кори маъмурияти ноҳияро ба хубӣ меоднад. Хайриниссо Умарова роҳбари саҳтгир, умедбахш, мутахассиси соҳаи коргузори мебошад, ин ба вай имкон медиҳад то кори шуъбаи умумӣ ва шуъбаи кор бо муроҷиати шаҳрвандонро сарварӣ кунад, аммо оид ба кори ШКТ таҷрибаи кофӣ надорад.

Бо супориши шахси баландмансаб аз ҷои кори пешинаи Ҷӯрабӯев Дилшод Мирзоевич ба вазифаи сардори шуъбаи ташкилӣ рӯзноманигори касбии раёсати иттилооти шаҳр Дилором Хушвахтова – соҳиби ду маълумоти олий (рӯзноманигор, менечер) ва дорои тавсияҳои хуб аз ҷои кори пешин, таъйин карда шуд. Аз шумори вазифаҳои зиёди ШКТ Дилором Хушвахтова фақат пешниҳоди иттилооти ҷорӣ (ва нашри он дар ВАО)-ро муваффақона иҷро мекард.

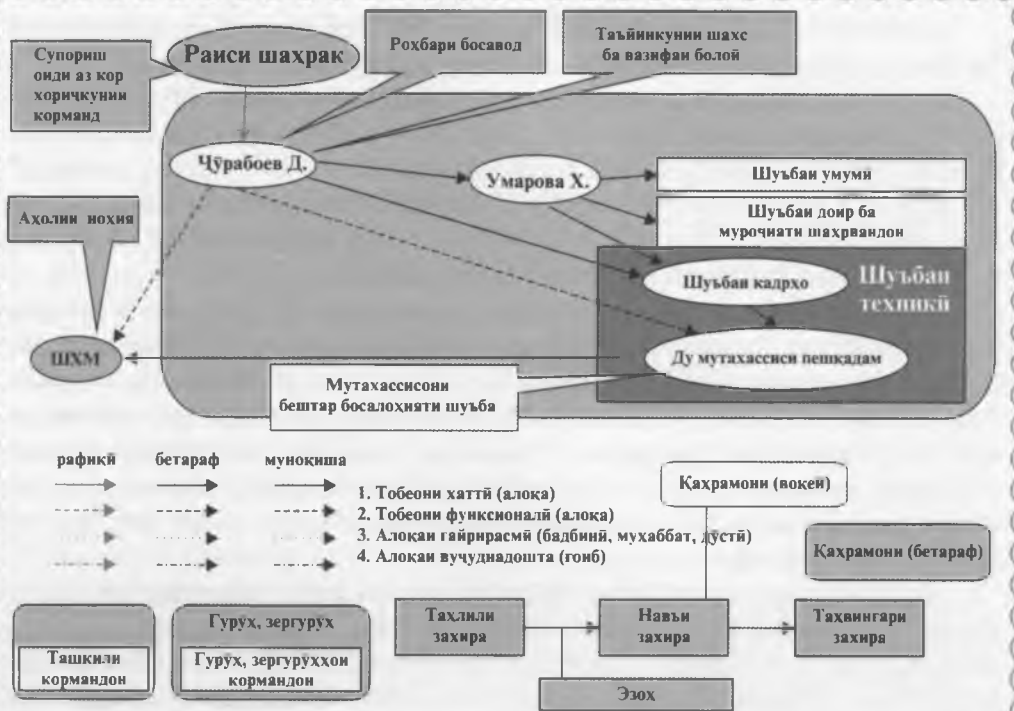
Хуллас, ду мутахассиси пешбари шуъба дар масъалаҳои фаъолияти ШКТ салоҳияти бештар доранд.

Дар каламрави ноҳияи Рӯдакӣ мақомоти худидораи маҳаллӣ (МХМ) шаҳраки Сомониён фаъолият намуда, робитаи кавии байни маъмурияти ноҳия ва аҳолиро ба роҳ мемонанд. Аъзои МХМ дар гузаронидани интиҳобот нақши муҳим мебозанд, ҳам иштироки интиҳобкунандагон ва ҳам натиҷаҳои овоздиҳӣ аз онҳо вобастагӣ дорад. Ҳамкориро бо раиси МХМ ҳамчунин ШКТ анҷом медиҳад.

На Хайриниссо Умарова ва на Дилором Хушвахтова дар омодагӣ ва гузаронидани интиҳобот таҷриба надоранд.

*Ҳафтаи гузашта* интиҳоботи вакилони маҷлиси шаҳраки Сомониён дар ҳудуди ноҳияи Турсунзода боз бо мағлубият анҷом ёфт.

*Саҳари имрӯз* дар ҷаласаи шаҳрдорӣ дар хусуси гузаронидани интиҳобот раиси шаҳри Хучанд ба Ҷӯрабӯев Дилшод Мирзоевич супориш дод, ки фавран ё кормандони ШКТ-и маъмурияти шаҳраки Сомониён, ё муовини раиси шаҳро, бинобар ноӯҳдабароияшон дар масоили фаъолияти шуъба аз кор озод намояд.



#### 4. Муаммо

Супориши раисро иҷро бояд кард, вале бо озод намудани яке аз кормандони пуларзиш кори шуъбаи корҳои ташкилию таҳлилӣ боз ҳам бадтар мешавад.

#### 5. Варианти қарорҳо, хатари эҳтимолӣ, буҷет ва ояндабинҳои онҳо

**Қарори 1.** Аз вазифа озод намудани Хайриниссо Умарова – муовини раиси ноҳия, масъули баргузориҳои интихобот, ки аз уҳдаи қораиш набаромад.

**Хатарҳо.** Ба ивазаш мутахассиси хуб ёфтан душвор аст. Ба корманде, ки нав ба кор меояд, барои аз худ намудани кори шуъба вақти бештар лозим аст. Дар сурати ба вазифаи пасттар гузаронидани Хайриниссо Умарова (ба вазифаи сардори шуъбаи умумӣ баргардонидани вай) хавфи аз даст рафтани корманди арзишнок вучуд дорад.

**Имкониятҳо:** Оқибатҳои дарозмуддат. Халалдоршавии интизоми меҳнат бо сабаби зуд-зуд иваз гардидани роҳбарият, вазъияти асабику-нанда барои кормандони боқимондаи маъмурияти ноҳия. Эҳтимол, аз ҷониби мақомҳои болоӣ мавриди санҷиш қарор дода шудани ҳолати иҷрои супоришҳо.

**Қарори 2.** Аз вазифа озод намудани Дилором Хушвахтова – сардори ШКТ, масъули баргузориҳои интихобот, ки аз уҳдаи иҷрои супориш набаромад.

**Хатарҳо.** Ба ивазаш мутахассиси хуб ёфтан душвор аст. Ҳамчунин корманде, ки нав ба кор меояд, барои аз худ намудани кори шуъба ба вай вақти бештар лозим мешавад. Ба миён омадани муносибати манфӣ ва аз



даст додани робитаҳо бо макоми болой, ҷои кори пешинаи Дилором Хушвахтова, ки барои таъйини вай ба ин вазифа супориш додааст.

*Имкониятҳо: Оқибатҳои дарозмуддат.* Мубориза бо муносибати манфии мақомҳои болоии ҷои кори пешина, ки барои таъйин намудан ба вазифаи мазкур супориш додаанд. Вазъи асабонияти кормандони ШКТ вобаста ба ивазшавии ҳамешагии роҳбарият. Эҳтимол, аз ҷониби мақомҳои болой мавриди санчиш қарор дода шудани ҳолати иҷроӣ супоришҳо.

**Қарори 3.** *Аз кор озод кардани мутахассиси шӯба – «одами хурд» ва бо ҳамин нишон додани иҷроӣ супориши роҳбарият.*

Хатарҳо. Бад шудани кори шӯба. Хавфи калони аз кор рафтани мутахассиси дигар, дар натиҷа тамоман бозистодани кори ташкилу таҳлилий.

*Имкониятҳо: Оқибатҳои дарозмуддат.* Паст шудани шаъну эҳтироми раис дар байни кормандони маъмурият. Ҳолати асабонияту муносибати манфии мутахассиси ШКТ. Эҳтимол, аз ҷониби мақомҳои болой мавриди санчиш қарор дода шудани ҳолати иҷроӣ супоришҳо.

**Қарори 4.** *Баррасӣ намудани масъалаи аз нав интиҳоб кардани раиси МХМ, бинобар кори ғайриқаноатбахш бо аҳолӣ.*

Хатарҳо. Зиёдшавии шикоятҳои аҳолии ноҳия. Мусаллам нест, ки раиси тозаинтиҳоби МХМ шахси ғаъол, муносиб ва омодаи ҳамкорӣ хоҳад буд. Бадшавии ҳолати ҳалли баъзе масъалаҳои иҷтимоию иқтисодӣ бо сабаби робитаи суғр бо аҳолӣ.

*Имкониятҳо: Оқибатҳои дарозмуддат.* Муносибати манфии аҳолӣ ба раиси ноҳия. Мушкилот дар ҳалли масъалаҳои мураккаб. Эҳтимол, аз ҷониби мақомҳои болой санчида шудани ҳолати иҷроӣ супоришҳо.

**Қарори 5.** *Ҳама дар вазифаҳои худ мемонанд, аммо кормандони шӯбаи корҳои ташкилию таҳлилий ва муовини раиси ноҳия аз мукофот маҳрум карда мешаванд.*

Хатарҳо. Ёзлони танбеҳ аз тарафи раиси шаҳр барои иҷроӣ нопурраи уҳдадорихои вазифавӣ (супоришро иҷро накардан).

*Имкониятҳо: Оқибатҳои дарозмуддат.* Боқӣ мондани эътибор дар миёни кормандони маъмурият. Муносибати начандон неки раиси шаҳр, бинобар иҷро накардани супориш.

#### **6. Қарори интиҳобишуда: қарори 5 (Чаро?).**

Минбаъд ба раиси ноҳия фаҳмондан мумкин аст, ки дар натиҷа кормандони шӯба хатоҳои худро ба назар гирифта, дар оянда барои дуруст ба роҳ мондани кор дар самти зикршуда кӯшиш мекунанд.

#### **7. Усулҳои назорати иҷроӣ қарори қабулшуда:**

1. Кам шудани масъалаҳои печида аз ҳисоби ҳалли онҳо тавассути кори муносиби МХМ бо аҳолӣ ва ҳамкориҳои ғаъоллона бо онҳо.

2. Беҳтар гардидани кори муташаққилонаи маъмурияти ноҳия дар ҳалли масъалаҳои иҷтимоию иқтисодӣ.

**8. Тағйироти дарозмуддати** (давраи пешгӯӣ: 3-5 сол) объекти таҳқиқот ба туфайли татбиқи ин усули идоракунии объекти таҳқиқот.



Азбаски кори маъмурияти шаҳраки Сомониён асосан ба ҳалли масъалаҳои иҷтимоию иқтисодӣ равона шудааст, кормандони маъмурият бояд тамоми нишондиҳандаҳои зарурии ноҳияро донанд. Азкорравии кадрҳо ба кори маъмурият таъсири манфӣ мерасонад. Зимни ҳалли вазъиятҳои ҷанҷоли роҳбар бояд вариантҳои нигоҳ доштани ҳайати кадриро бартар донанд.

**9. Таҳлил кунед:** ин қарор ба кадом натиҷаҳо (хусусан, натиҷаҳои молиявӣ) оварда мерасонад:

– Натиҷаҳои мусбат:

Боқӣ мондан ва беҳтар шудани кори шуъбаи ташкилию таҳлилӣ.

– Натиҷаҳои манфӣ:

Кохиш ёфтани дастгирии маъмурияти шаҳр.

– Хулоса бо муқоисаи натиҷаҳои мусбату манфӣ:

**Мақсади асосӣ** – кори муътадил ва босамари маъмурият баҳри рушди нумӯи шаҳраки Сомониён, ки кори дурусту босамари ШКТ ба он мусоидати бештар мекунад.

## Мавзӯи 6. Қарорҳои идоракунӣ

*Идоракунӣ маънои қабул кардани қарорҳоро дорад.*

*Аз аҳкоми менеҷмент*

*Қарори хубро нисбат ба ҳама гуна масъала муваффақона метавон татбиқ кард.*

*Конунӣ умумии менеҷмент*

### СИМОҲОИ БУЗУРГИ МЕНЕҶМЕНТ

*Агар дар гурӯҳ шахси қабулкунандаи қарор набошад, қарорҳо ҳаргиз қабул нахоҳанд шуд.*

*Акио Морита*



*Акио  
Морита  
асосгузори  
Sony*

### МУНДАРИҶА

#### 6.1. МОҲИЯТИ ҚАРОРҲОИ ИДОРАКУНӢ ВА ТАВСИФИ ОН

- Нақши қарорҳои идоракунӣ дар низомии менеҷмент
- Ҷараёни қабули қарорҳои идоракунӣ
- Талабот нисбати қарорҳои идоракунӣ

#### 6.2. ХЕЛҲОИ ҚАРОРҲОИ ИДОРАКУНӢ

- Таснифоти хелҳои қарорҳои идоракунӣ
- Амалиёти идоракунӣ
- Усулҳои ғайрирасмӣ қабули қарорҳои идоракунӣ

#### 6.3. РАВАНДИ ОМОДАСОЗӢ ВА ТАТБИҚИ ҚАРОРҲОИ ИДОРАКУНӢ

- Марҳилаҳои таҳияи қарорҳои идоракунӣ
- Самаранокӣ, назорат ва сифати қарорҳои идоракунӣ
- Таъмини иттилоотии қарорҳои идоракунӣ

#### 6.4. ХУЛОСАҲОИ МУХТАСАР

#### 6.5. САВОЛҲО БАРОИ САНҶИШ

#### 6.6. ТЕСТИ ЧАМЪБАСТӢ

#### 6.7. РӢҲАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАГӢ

#### 6.8. КЕЙС-ВАЗЪИЯТ

*Пас аз омӯхтани мавзӯи мазкур Шумо қобилияти ба саволҳои зерин ҷавоб гуфтандро пайдо мекунед:*

- ✓ Мафҳум, моҳият ва тавсифи қарорҳои идоракунӣ;
- ✓ Раванди таҳия ва қабули қарорҳои идоракунӣ;
- ✓ Таснифи қарорҳои идоракунӣ ва усулҳои ғайрирасмӣ қабул намудани қарор;
- ✓ Ҷараёни тайёркунии ва татбиқи қарорҳои идоракунӣ;
- ✓ Омилҳои баландбардории сифати қарорҳои идоракунӣ;
- ✓ Аҳамият ва зарурати ахборот дар ҷараёни қабули қарор.



## 6.1. МОҲИЯТИ ҚАРОРҲОИ ИДОРАКУНӢ ВА ТАВСИФИ ОН

### Нақши қарорҳои идоракунӣ дар низоми менеҷмент

Қабули қарорҳо бевосита бо фаъолияти мақсадноки инсон алоқа дорад. Дар зиндагии шахсӣ ҳар инсон дар боби интиҳоби касб, оиладорӣ, гузаронидани рӯзҳои истироҳат, тақсимои буҷет ва монанди инҳо қарор қабул мекунад. Ташаккул ва интиҳоби ин қарорҳо, чун қоида, ба таври анъанавӣ, бо роҳи андешаронии мантиқӣ ва эҳсос сурат мегиранд.

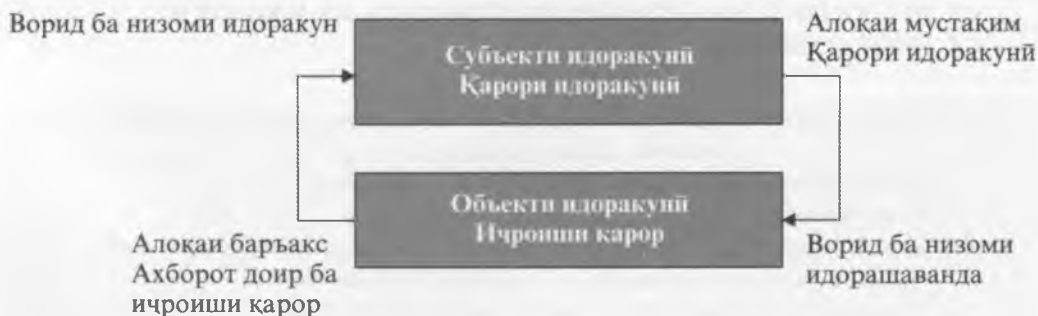
*Қарори идоракунӣ ин амали эҷодӣ, ӣродавии субъекти менеҷмент дар асоси донишдани қонуниятҳои фаъолияти зернизомии идорашаванда, таҳлили маълумот, дониш дар бораи ҳолати он мебошад, ки аз интиҳоби мақсад, барнома ва усули фаъолияти коллектив оид ба ҳалли муаммо ӣборат аст.*

Қарори идоракунӣ аз гуногунрангии муносибатҳои идоракунӣ бармеояд, ки барои системаи иҷтимоӣ-иқтисодӣ хос мебошанд. Аз ин рӯ, мазмуни он ҳам гуногун буда, бо системаи идоракунӣ, функцияҳои методологияи технологияи идоракунӣ, раванди идоракунӣ, раванди таъсиррасонӣ ва ҳамкорӣ алоқаманд аст (нақшаи 6.1).



**Нақшаи 6.1. Қабули қарор ҳамчун маҳсули меҳнати идоракунӣ**

Дар ин миён қарори идоракунӣ ҳамчун пайвандгари гурӯҳи функцияҳои баромад мекунад, ки инъикоскунандаи равандҳои таъсиррасонӣ, қисматҳои идоракунанда ва идорашавандаи системаи иҷтимоӣ-иқтисодӣ мебошанд (нақшаи 6.2).



**Нақшаи 6.2. Нақшаи қарори идоракунӣ дар ҷараёни менеҷмент**



Ҳамзамон, инсон қарорҳои гуногунро дар ҷорҷубаи фаъолияти хидмати худ омода ё қабул менамояд. Чунин фаъолият, пеш аз ҳама, ифодагари меҳнати роҳбар аст, ки ҳам шахсан қарор қабул мекунад ва ҳам кори қарордонро оид ба омода ва қабул намудани ин ё он қарорҳо ташкил мекунад. Албатта, қабул гардидани қарорҳо аз ҷониби роҳбар танҳо ба таври анъанавӣ сурат намегирад. Асоси ин гуна қарорҳоро бояд қоидаву усулҳои илмӣ ташкил диҳанд.

### *Параметрҳои асосии қарорҳои идоракунӣ*

Ҷанбаҳои (параметрҳои) гуногуни тасмими қарорҳои идоракунӣ дар нақшаи 6.3. тасвир ёфтаанд.



*Нақшаи 6.3. Ҷанбаҳои қарорҳои идоракунӣ*

**Ташкил.** Ҷои қабулкунии қарорҳои идоракунӣ ташкилотҳои расмӣ соҳибдорӣ мебошанд. Қарорҳои идоракуниро менеҷерҳои касбӣ зимни кӯшиши иҷрои вазифаҳои ташкилот қабул менамоянд. Ин мақсадҳо таҳкурсии қарори идоракунӣ мебошанд.

**Сатҳ.** Қарорҳои идоракуниро танҳо роҳбарони зинаи болотарин қабул менамоянд. Қарорҳои категорияи II аз тарафи роҳбарияти олии миёна қабул мегарданд. Роҳбарияти амалиётӣ бо қарорҳои категорияи I сару кор дорад, ки онон барои татбиқи қарорҳои категорияи II лозиманд.

**Аҳамият.** Қарори идоракунӣ барои тамоми ташкилот аҳамияти калон дорад. Қабулнамои чунин қарорҳо самти асосии фаъолияти роҳбарият аст. Мизони асосии самаранокии ташкилӣ ва қиммати идоракунӣ рӯйхати қарорҳои



бобарори қаблан қабулгардида мебошад, ки барои рушду нумӯи ташикилот мусоидат мекунанд (Harrison va Pelletier, 1998).

**Самаранокӣ.** Қарорҳои идоракунӣ ба дараҷаи олий босамаранд; онҳо доим ба ҳадафҳои дарозмуҳлати ташикилот нигаронида мешаванд. Навъҳои дигари қарор чунин хосият надоранд.

**Стратегия.** Стратегияи тамоми ташикилот бо қарорҳои идоракунӣ робитаи ҷудонапазир дорад. Дар стратегия вақт ва роҳи усулҳои иҷрои вазифаҳои ташикилот муайян мегардад. Албатта, вазифаҳо низ ба воситаи қарорҳои идоракунӣ иҷро карда мешаванд. Пас, стратегия қисми ҷудонапазири қарорҳои идоракунӣ мебошад.

**Натиҷа.** Натиҷаи мавриди интизори ҳар қарори идоракунӣ расидан ба мақсаде мебошад, ки раванди қабули қарори алоҳидаи идоракуниро ба ҳаракат овардааст. Натиҷаҳои хуб на ҳангоми зиёдкунии ягон самарани мушаххас, балки ҳангоми ҳосил шудани натиҷаи қонеъкунанда ба даст меоянд.

**Номуайяний.** Номуайянии натиҷаи мушаххас ҳамеша дар раванди қабулнамоии қарор ҷой дорад. Номуайяниро ҳеч гоҳ аз қарори идоракунӣ пурра хориҷ кардан мумкин нест. Аммо дараҷаи муайяниро ба воситаи истифодаи назарияи консепсияҳои гуногун оид ба ҷараёни қабули қарор наметавон кардан мумкин аст.

#### Ҷараёни қабули қарорҳои идоракунӣ

Мафҳуми «**қабулкунии қарор**»-ро ба маънои маҳдуд ва васеъ тафсир додан мумкин аст. Ба маънои маҳдуд ин амали ниҳони фаъолият оид ба дарёфт, таҳлили вариантҳои гуногуни қарор мебошад, ки ба интихоби тасдиқи вариантҳои беҳтарини қарор равона карда шудааст. Дар ин сурат қарор ҳамчун амали интихоб баррасӣ карда мешавад, ки аз ҷониби ШҚК-и инфиродӣ ё гурӯҳӣ бо ёрии қоидаҳои муайян анҷом дода мешавад. Масалан, мегӯянд: «Рохбар чунин қарор қабул кард». Ҳамчунин, қарорро ба маънои маҳдуд ҳамчун натиҷаи интихоб маънидод кардан мумкин аст ва дар ин сурат он нишондоди амал (нақшаи кор, вариантҳои лоиҳа) мешавад.

Намояндагони ҳар як равиши илмӣ, дар асоси хусусияти масъалаҳои мавриди баррасӣ ва усулҳои истифодашаванда, таърифи гуногуни мафҳуми «**қабулкунии қарор**»-ро пешниҳод мекунанд. Математикҳо қабулкунии қарорро аз мавқеи усули алгоритмҳои худ баррасӣ мекунанд; ҷомеашиносон онро аз дидгоҳи равандҳои ҷамъиятӣ шарҳ медиҳанд; психологҳо ба рӯи инсон таваҷҷуҳ карда, ангезаи қабулкунии ин ё он қарорро меҷӯянд. Ҷиҳати иқтисодӣ қариб дар ҳар қарори маҷмӯӣ вуҷуд дорад ва пеш аз ҳама, ба масъалаҳои тақсиму истифодаи самаранокӣ захираҳо, муайянсозии ҳаҷми муносиби истеҳсол, афзоиши самарани иқтисодии самтҳои алоҳидаи фаъолияти истеҳсолии хоҷагидорӣ марбут аст. Ҳуқуқшиносон қабулкунии қарорро аз нуктаи назари қонун шарҳ медиҳанд.

*Ба маънои васеъ қабулкунии қарор равандест, ки дар якчанд марҳила қараён мегирад. Ба ибораи дигар, ин маҷмӯи тамоми марҳилаву давраҳои омодаسازی (таҳияи) қарор мебошад, аз ҷумла марҳилаи ниҳии бевосита қабул намудани қарор.*

*Дар назарияи қабулкунии қарор истилоҳи «шахси қабулкунандаи қарор» (ШҚҚ) васеъ истифода бурда мешавад. Мафҳуми ШҚҚ маҷмӯӣ мебошад. Ин мумкин аст як шахс – ШҚҚ-и инфиродӣ ё гурӯҳи шахсони омодакунандаи қарори дастаҷамъона – ШҚҚ-и гурӯҳӣ бошад. Азбаски дар таҷрибаи идоракунӣ бештар истилоҳи «роҳбар» маъмул аст, дар ин ҷо ҳам ин истилоҳ нисбат ба мафҳуми илмӣ «шахси қабулкунандаи қарор» бештар истифода бурда хоҳад шуд. ШҚҚ-и инфиродӣ, ё роҳбари ҳар зина дар идоракунӣ, ҳақиқатан мафҳумҳои ҳаммаъно мебошанд.*

*Инсон ба ҳайси ШҚҚ дар ҳаёт метавонад қарорҳои қабул намояд, ки оқибатҳои он ба манфиати шахсони дигар дахл мекунад ва ба ҳаёти онҳо таъсир мерасонад. Бинобар ин, иштибоҳҳо дар қабулкунии қарорҳо метавонанд боиси оқибатҳои калони манфӣ шаванд. Вобаста ба ин талаботи афзоиши самаранокии қарорҳои идоракунӣ дар асоси усулҳои илмӣ ҳангоми ташаккули интиҳоби онҳо қомилан ҳаққонӣ аст. Аз ин рӯ, бо асоси қонеъона метавон гуфт, ки баландбардории сифати қарорҳои қабулнамудаи роҳбарону кормандон таҳкурсии муҳиме барои беҳсозии тамоми фаъолияти идоракунӣ мебошад.*

*Эҳсос хусусияти субъективии қабулкунии қарорро нишон медиҳад, яъне қарор дар асоси ҳислати манфиатҳои ШҚҚ қабул шудааст. Афлатишҳои ШҚҚ маҷмӯӣ вариантҳои маъқул ва анғезаҳои рафтори ШҚҚ, манфиатҳои ӯ мебошад.*

*ШҚҚ бояд ҷиҳати худро ҳам зимни интиҳоби қарор ва ҳам ҳангоми амалигардонии он истифода барад. Зарурати амали ҷиҳати ШҚҚ аз он бармеояд, ки ШҚҚ тавассути муборизаи манфиату андешаҳо ба чунин қарор меояд. Барои он ки қарори қабулшуда амалӣ гардад, ШҚҚ-ро меояд, ки нури зиёде сарф намояд, муқовимати шахсону созмонҳоро паси сар кунад, иттифоқчиёро ёбад.*

*Қабулкунии қарор интиҳоби як самти амалиёт, як алтернатива аз шумори зиёди вариантҳои мавҷуда мебошад. Агар алтернатива набошад, интиҳоб ҳам вучуд надорад ва қарор ҳам нахоҳад буд. Аз ин нуктаи назар, масалан, агар роҳбар санадери тахти унвони «омодагӣ ба мавсими гармидиҳӣ» имзо кунад, ин қарор нест, агарчӣ баъзан онро чунин ном мебаранд.*

*Моҳияти раванди таъсиррасонӣ дар фаъолшавии қори муштараки одамон баҳри расидан ба мақсади умумӣ дар натиҷаи иҷрои функцияҳои асосии менеҷмент ифода меёбад. Робитаҳои беруна ва амалигардонии имкониятҳои берунаи ташкилот аҳамияти калон доранд.*

*Ваколатҳои марбут бо қарорҳои идоракунӣ бо параметрҳои асосӣ ва падидаҳои муҳими онҳо пешниҳод карда мешаванд. Қарорҳои идоракунӣ та-*

вассути раванди таъсирноку алоқаманди иборат аз 6 функсияи қабулкунии қарор ба амал бароварда мешаванд, ки дар нақшаи 6.4. манзур гардидаанд.



Нақшаи 6.4. Раванди қабул намудани қарори идоракунӣ

Се нуктаи назар барои боз ҳам беҳтар фаҳмидани моҳияти қарори идоракунӣ имкон медиҳад. *Назари «дуруст»* ба масъала барои дарки чӣ будани худ қарори идоракунӣ имконият медиҳад; *назари «тасаввурӣ»* гувоҳӣ аз он медиҳад, ки қарорҳои идоракунӣ воқеан чӣ ҳастанд; *назари анъанавӣ* барои гирифтани мисолҳо аз олами воқеӣ имкон медиҳад.

Хусусияти фарккунандаи ҳар вазъияти марбут аз интиҳоби яке аз вариантҳои қарори идоракунӣ вобаста мебошад. Зимнан вариантҳои амалӣ ҳам ба дигаргуниҳои муайян ва ҳам ба нигоҳ доштани вазъияти мавҷуда, масалан, ҳиссаи калони бозор, ҳосилнокии меҳнат равона гардидаанд. Қарорҳои мураккабтарин бо тағйироти гуногуни стратегӣ алоқаманд мебошанд.

*Варианти беҳтарини амалро одатан **варианти оптималӣ** (аз ҳама муносиб) меноманд. Қарор оптималӣ* номида мешавад, агар он ҳадди аксар ё ҳадди ақали мизони интиҳобро таъмин созад (ҳангоми ШҚК-и инфиродӣ) ё ҷавобгӯи *принципи мувофиқати ақидаҳо* (ҳангоми ШҚК-и гурӯҳӣ) бошад. Дар шароити номуайяни ёфтани **қарори оптималӣ** на ҳамеша имконпазир аст. Дар аксари ҳолатҳо ШҚК фақат дар асоси баъзе принципҳои умумӣ ва ақидаҳои худ муносибии қарорро таъмин мекунад.

***Қарор ратсионалӣ** (маъқул) номида мешавад, агар он ба маҳдудиятҳои муайяни захиравӣ, ҳуқуқӣ, маънавия ҳуқуқӣ мувофиқ бошад. Ин варианти амалест, ки самаранокии он ШҚК-ро қонеъ месозад, зеро вай доимо дар паи дарёфти варианти муносиб ё ақалан маъқул ҷидду ҷаҳд мекунад.*

*Хосияти умумии қарор **самаранокии** он аст. Ин хосият самараеро дар бар мегирад, ки он таносуби дараҷаи амалишавии ҳадафҳоро ба хароҷот муайян мекунад. Ҳар қадар дараҷаи расидан ба мақсад баландтару хароҷоти амалисозии он камтар бошад, қарор ҳамон қадар самараноктар аст.*



*Хусусияти муҳими қарор ин мақсадноку бошууруна будани интиҳоб мебошад. Аз ин бармеояд, ки интиҳоби беҳадаф амали якбора ҳамчун қарор эътироф карда намешавад.*

*Гуфтан мумкин аст, ки ҳангоми қабулнамоии қарор се унсури психикаи инсон – **хирад (ақл), эҳсос ва ирода** истифода бурда мешаванд. Ақл истифодаи дониш, тафаккури мантиқӣ, усулҳои илмиро ҳангоми қабулкунии қарор дар назар дорад. Дар асоси он вариантҳои қарор ҳам оварда ва таҳлил карда мешаванд. Чунин қарор метавонад дар натиҷаи ҷустуҷӯи бошууруна, бо тахминӣ озмоиш, ҳам дар натиҷаи чараёни тафаккури зершуурӣ – эҳсос ҳосил гардад. Хусусияти эҳсос ин аст, ки хулосаи мантиқӣ нӯшида мемонад. Инсон фаҳмонда наметавонад, ки чӣ тавр дар асоси ҳис чунин қарор ба даст омад.*

*Дар қабулкунии қарор ҳунар ҳамчун қобилияти инфиродии шахс дар муайянсозии роҳҳои ҳалли масъалаҳо, ёфтани тарзҳои амал дар вазъиятҳои мушкил нақши муҳим мебозад. Аммо ҳунар такрорнашаванда аст ва бо ҳамин тамоман аз илм фарқ мекунад. Аз ин лиҳоз, танҳо мавҷудияти ҳунари қабулкунии қарор самаранокии қарорҳоро баланд намекунад. Фақат тарзу усули илмӣ заминаи ҳалли масъалаи беҳсозии сифату самаранокии қарорҳоро фароҳам месозад.*

Дар чараёни қабулкунии қарор масъалаи ҷустуҷӯ, шинохтан, тасниф, мураттабсозӣ ва интиҳоб ҳаллу фасл карда мешавад. Барои ҳал намудани ин масъалаҳо усули таҳлил ва синтез, индуксия ва дедуксия истифода бурда мешавад.

**Таҳлил** тақсими фарзӣ ё воқеии объект ба ҷузъҳо мебошад. **Синтез** ба як чинси комил муттаҳид намудани ҷузъҳо.

**Индуксия** рафти андешарониҳоест, ки ба ҳосилшавии хулоса (ақидаи умумӣ) дар асоси мантиқи «аз ҷузъ (фактҳои алоҳида) ба кулл» равона шудааст. Усулҳои амсила (претседент), муродифҳо, баррасии ҳолатҳои мушаххас бо мақсади қабулнамоии қарор мисоли истифодабарии усули индуксия мебошанд.

**Дедуксия** хулосабарорӣ аз рӯи қоидаҳои мантик, андешарониҳо дар асоси баъзе аксиома, постулат, фарзияҳое сохта мешавад, ки хусусияти умумӣ дорад ва аз онҳо натиҷа бароварда мешавад. Агар хулосае ҳақиқӣ бошад, пас натиҷаи он ҳам ҳақиқист. Масъалаи дар поён омада дар мавриди қабулкунии қарор бештар ба истифодаи усули дедуксия асос ёфтааст.

Қарорҳои идоракуни дар чунин ҳолатҳо қабул карда мешаванд:

- ба миён омадани шароит, ҳолатҳои нав, ки режими муътадили қори ташкилотро бо мақсади баргардондани он ба сатҳи муносиб ҳалалдор мекунанд;
- зарурати бетағйир нигоҳ доштани шароити фароҳамшуда, агар режими фаъолияти ташкилот маъқулу муносиб бошад;
- зарурати гузариши ташкилот ба режими нави фаъолият, ки аз мақсадҳои нав бармеояд.

Қабулкунни қарори идоракунӣ чунин амалхоро дар назар дорад:

- барқарор намудани назорати қараёни воқеаҳо;
- тасҳеҳи меъёрҳои арзёбии маълумоти қорӣ мувофиқи вазъият;
- истифодаи имкониятҳои нав.

Муаммо вазъиятест, ки дар он ҳолати дилхоҳ ва феълии зерсистемаи идорашаванда тавре фарқ мекунад, ки ба рушду фаъолияти муътадили он монеъ мегардад.

Воқеаи пайдоиши муаммо ва тасвири он аз инҳо ибрат аст:

- мушаххаскунони мазмуни муаммо;
- муайян намудани мавзеи пайдоиши муаммо;
- муайян намудани лаҳзаи пайдоиши муаммо;
- муайян кардани тамоюли инкишофи муаммо аз лаҳзаи пайдоиш то воқеъ шудани он;

• муайян намудани зарурати иҷрои амалҳо оид ба бартарафсозии муаммо то маълум намудани сабабҳои пайдоиши он.

Усулҳои асосии тақсими сабабҳои пайдоиши муаммо:

- ошкор намудани тағйирот дар объекти идоракунӣ ва муҳити берунӣ, ки боиси пайдоиши муаммо гардидаанд;
- ошкор намудани объектҳои монанди ин, ки он ҷо чунин муаммо сар назадааст ва муқаррар кардани фарқияти объектҳо;
- сохтани диаграммаи сабабу оқибат;
- тартиб додани харитаи мулоҳизаҳо.

Муаммоҳо метавонанд аз омилҳои зайл ба вуҷуд оянд:

- принципҳои нодурусти фаъолияти корхона;
- мизонҳои баланд ё паст;
- хатоҳо ҳангоми амалисозии фаъолияти қорӣ;
- ҳолатҳои ғайриинтизор.

### Талабот нисбати қарори идоракунӣ

Қарори идоракунӣ, ки аз тарафи менеҷер қабул мешавад, бояд ҷавобгӯи талаботи зерин бошад:

- илман асоснок, босалоҳият бошад;
- дар заминаи маълумоти муътамад, пурра ва саривақтӣ бо таҳлилу арзёбии вариантҳои дигар қабул карда шавад;
- ихтилофomez набошад;
- самту суроғи аниқ дошта бошад;
- саривақтӣ ва зудамал бошад;
- дақиқу равшан бошад;
- назоратшаванда бошад;
- хусусияти маҷмӯӣ дошта бошад;
- ваколатнок бошад;
- сарфаҷӯёна ва босамар бошад.

Шартҳои асосии таъмини сифати баланд ва самаранокии қарори идоракунӣ:

1. истифодабарии усулҳои илмӣ менечмент дар таҳияи қарори идоракунӣ;
2. таҳқиқи таъсири қонуниятҳои иқтисодӣ ба самаранокии қарори идоракунӣ;
3. таъмин намудани шахси қабулкунандаи қарор бо маълумоти босифат;
4. истифодаи усулҳои таҳлили функционалиро арзишӣ, пешгӯӣ, моделсозӣ ва аз лиҳози иқтисодӣ асоснок намудани ҳар як қарор;
5. муайян намудани сохти муаммо ва сохтани шаҷараи мақсадҳо;
6. таъмини муқоисаи вариантҳои қарор;
7. таъмини вариантҳои зиёд;
8. асоснокии ҳуқуқи қарори қабулшаванда;
9. автоматикунории раванди ҷамъоварӣ ва коркарди маълумот таҳия ва амалисозии қарорҳо;
10. таҳия ва фаъолияти системаи масъулият ва ангеаи қарори сифатноку босамар;
11. мавҷудияти механизми амаликунии қарор.

## 6.2. ХЕЛҲОИ ҚАРОРҲОИ ИДОРАКУНӢ

### Таснифоти қарорҳои идоракунӣ

Таснифоти қарорҳои идоракунӣ барои аниқ муайян намудани хусусиятҳои қарорҳое, ки дар сатҳҳои гуногуни ташкилот қабул мешаванд лозим мебошад. Дар ҷараёни менечменти ташкилот як қатор қарорҳои гуногун, ҳатто дорои хусусиятҳои мухталиф, қабул карда мешаванд. Бо вучуди ин, баъзе аломатҳои муштарак ҳастанд, ки барои таснифи муайяни онҳо имкон медиҳанд.

Қарорҳо се навъ мешаванд: *ҳиссӣ, дар асоси мулоҳиза ва маъқул (ратсионалӣ)*.

Қарори ҳиссӣ интиҳобест, ки танҳо дар асоси эҳсоси дуруст буданаш карда шудааст. Шахсе, ки қарор қабул мекунад, дар ин ҳолат хубиву бадихон ҳар вариантро чен намекунад ва гузашта аз ин, ниёз ба фаҳмидани вазъият надорад. Аз нуктаи назари омор ҳангоми интиҳоб аз рӯи эҳсос эҳтимолияти интиҳоби дуруст камтар аст.

*Қарорҳои дар асоси мулоҳизот қабулшуда баъзан ҳиссӣ ба назар менамоянд, чунки мантиқашон аён нест. Чунин қарор интиҳобе мебошад, ки аз дониш ё таҷрибаи андухта бармеояд. Роҳбар донишро дар бораи воқеаҳои ба ин монанди қаблӣ истифода мебарад, то натиҷаҳои вариантҳои гуногунро дар ҳамин вазъият пешгӯӣ намояд. Бо така ба ақли солим вай қарореро интиҳоб мекунад, ки дар гузашта ба комёбӣ оварда расонда буд. Қарор дар асоси мулоҳиза ду бартарӣ дорад – зудӣ ва каммасрафӣ қабули он. Камбудияш дар ин аст, ки ин усул барои тасмимگیرӣ дар ҳолати воқеан нав имкон намедиҳад, зеро роҳбар таҷрибае надорад, ки дар заминаи он интиҳоб кунад. Азбаски мулоҳиза ҳамеша ба таҷриба така мекунад, аз ҳад беш умед*



*бастан ба таҷриба ҳам роҳбарро водор ба самте менамояд, ки ӯ аз пеш ме-  
донад. Бинобар ҳамин, роҳбар метавонад варианти наvero, ки бояд самара-  
ноктар бошад, аз даст диҳад.*

Дар аксари ҳолатҳо бо истифода аз интиҳоби қарори маъқул (ратсионалӣ) роҳбар метавонад эҳтимолияти интиҳоби дурустро боло бардорад.

Фарқияти асосии миёни қарори маъқул ва қарори дар асоси мулоҳиза қабулшуда дар он аст, ки аввалӣ ба таҷрибаи қаблӣ вобастагӣ надорад. Қарори маъқул бо ёрии раванди объективии таҳлил асоснок карда мешавад.

*Вобаста ба субъекти қабули қарор қарорҳои яккасардор, мақоми мушова-  
ра ва коллектив аз ҳам фарқ мекунанд.*

*Аммо чунин тасниф мутлақ нест. Дар менеҷменти истеҳсолот, албат-  
та, принципі яккасардорӣ амал мекунанд, ки тибқи он яккасардор масъули та-  
моми қарорҳо мебошад. Лекин боз қарорҳои ҳастанд, ки ба манфиату қори  
тамоми коллективи истеҳсолӣ дахл доранд. Аз ин лиҳоз, онҳо одатан бо ши-  
тироқи васеи тамоми кормандони ташкилот қор қарда бароварда мешаванд.  
Онҳоро қарорҳои коллективӣ меноманд (масалан, таҳия ва тасдиқи шартно-  
маи коллективӣ).*

*Қарорҳои, ки дар таҳия ва қабулашон мақоми муайяни мушовара (шӯрои  
директорон, машварати истеҳсолӣ, шӯрои техникӣ) ширкат меварзад,  
қарорҳои мушовара мебошанд. Ин қарорҳо барои масъалаҳои муҳимтарини  
дурнамои сиёсати техникӣ, ташкилӣ, ки муҳокимаи салоҳиятнокро дар му-  
шовара ё маҷлиси мақоми машваратӣ талаб мекунанд, қабул қарда мешаванд.*

*Ниҳоят, оид ба як қатор қарорҳои муҳими тактикӣ, ки қабл аз иҷрои  
қарорҳои дурнамо қабул қарда мешаванд, роҳбар яккасардор аст. Роҳбар бояд  
мустақилона қарор қабул қарда тавонад. Чун қоида, вай қабули қарорҳои  
муҳимтаринро ба зиммаи худ мегузорад.*

*Аз рӯи шакли қабул қарорҳои инфиродӣ, гурӯҳӣ, ташкилотӣ ва байниташ-  
килотӣ шуда метавонанд.*

*Вобаста ба дараҷаи фарогирии объекти менеҷмент қарорҳои умумӣ, хусусӣ  
ва мавзӣ мешаванд.*

*Қарорҳои умумӣ (глобалӣ) тамоми системаи идорашавандаро фаро ме-  
гиранд. Қабули чунин қарорҳои аниқу ҳаматарфа омӯхтани фаъолияти объ-  
ектро ҳамчун системаи мукамал талаб менамояд. Қарорҳои хусусӣ марбу-  
ти ҷиҳатҳои алоҳидаи фаъолияти объект мебошанд. Одатан, онҳо таҳлили  
ҷиддии пешакии тамоми объектро талаб намекунанд. Қарорҳои мавзӣ ба  
унсури мушаххаси объект (масалан, ба як қоргоҳи ташкилот) дахл доранд.*

*Аз рӯи муддати амал, андоза ва ҳосияти мақсад қарорҳои стратегӣ,  
тактикӣ ва амалиётӣ мешаванд.*

Қарорҳои стратегӣ фарогири микёси қалон буда, барои муҳлати дароз пешбинӣ шудаанд. Қарорҳои тактикӣ, одатан, кӯтоҳмуҳлатанд ва барои иҷрои вазифаҳои хусусию мавзӣ қабул мешаванд.





Аз рӯи мазмуни вазифаҳо қарорҳои *дорои хусусияти миқдорӣ* (масалан, гузоштани маблағи муайян барои навсозӣ ё маркетинг) ва *ғайримиқдорӣ* (масалан, ба кор гирифтани ё ба вазифаи дигар гузаронидани корманд) фарқ карда мешаванд.

Аз рӯи дараҷаи пуррагии маълумот қарорҳо дар шароити *муайяний ва номуайяний* қабул карда мешаванд.

Дар навбати худ, ҳар гурӯҳи мазкури қарорҳоро ба зергурӯҳҳо тақсим кардан мумкин аст. Масалан, аз рӯи дараҷаи номуайяний қарорҳои стандартӣ, қарорҳои ҳангоми номуайянии суст, ҷиддӣ ва калон қабулшавандаро фарқ мекунанд. Аз рӯи шароити қабулкунии қарор: қарорҳое, ки дар шароити муайян, дар шароити хатарнок ва дар шароити номуайян қабул карда мешаванд. Аз рӯи хусусияти маълумот қарорҳои барномарезишаванда ва барномарезинашавандаро ҷудо мекунанд. Ба қарорҳои барномарезишаванда қарорҳои стандартӣ ва такрорӣ, ба қарорҳои барномарезинашаванда қарорҳои якмаротибагӣ, ба ақли солиму эҳсос асосёфта мансуб ҳастанд.

Барномабандии қарорҳо натиҷаи пайдарпаии муайяни амалҳост. Чунин қарорҳо барои вазъиятҳои мунтазам такроршаванда барномарезӣ карда мешаванд. Қарорҳои барномарезинашуда ҳангоми рӯй додани ҳолатҳои нав даркоранд. Азбаски дар чунин ҳолатҳо пешакӣ таҳия намудани пайдарпаии мушаххаси иқдомҳои лозимӣ ғайри имкон аст, роҳбар бояд расмиёти қабулкунии қарорро кор карда барорад.

Аз рӯи соҳаи амал қарорҳо ба қарорҳои *сиёсӣ, иқтисодӣ, иҷтимоӣ, ташикилӣ, техникӣ, технологӣ ва маҷмӯӣ* тақсим мешаванд. Зарурати қабулкунии чунин қарорҳо аз мавҷудияти зерсистемаҳои дахлдор дар ҳар ташкилот бармеояд, ки ҳар кадомашон дорои маҷмӯи хоси унсурҳо ва шароити фаъолият мебошад.

Аз рӯи дараҷаи беназирӣ қарорҳои *якранг, интиҳобӣ, мутобикгардонанда ва навовариро* фарқ мекунанд. Қарорҳои якранг мувофиқи механизми шиносо ва барномаи мавҷудаи амал қабул мегарданд. Дар қарорҳои интиҳобӣ ташаббус дар ҳадди маҳдуд (масалан, зимни арзёбии вариантҳои гуногуни маълум ва интиҳоби беҳтарини онҳо) қабул карда мешавад. Қарорҳои мутобикгардонанда барои рафъи мушкilotи иловагӣ, пешбинишуда қабул мегарданд. Ҳангоми коркарди онҳо усули эҷод ва ғайристандарт дар асоси ғояҳо бо имконоти қаблӣ истифода бурда мешаванд. Қарорҳои навоварона бо мураккабӣ ва номаълумии ҳодисаҳо робита доранд.

Аз рӯи барасмиятдарории ҳуқуқӣ қарорҳо дар намуди *нақша, фармон, амр, дастурамал* буда метавонанд.

Аз рӯи тарзи бақайдгирӣ қарорҳо *шифоҳӣ ва хаттӣ* мешаванд.

Тамоми маҷмӯи усулҳои қабулкунии қарорҳо ба се гурӯҳ тақсим мешаванд. Усулҳои дар эҳсоси роҳбар асосёфта ба туфайли таҷрибаи андохта, до-

ниш дар соҳаи алоҳида имконпазир гардидаанд. Ин имкон медиҳад, то қарорҳо ба исботи асоснок, дар асоси ҳисси ботинӣ қабул карда шаванд. Усулҳое, ки ба «**ақли солим**», яъне мулоҳизоти мантиқӣ, исботи пайдарпай бо таъя ба таҷрибаи амалӣ асос меёбанд. Усулҳое, ки ба **ақидаҳои илмӣю техникӣ** асос ёфтаанд; ин интихоби қарори муносибро аз байни вариантҳои гуногун дар назар дорад ва ногузир бо истифодаи воситаҳои муосири ҳисоббарорӣ алоқаманд аст.

Хусусиятҳои қарори идоракуни:

- мақсаднокӣ;
- хусусияти ҷодавӣ;
- фармонӣ;
- мушаххасӣ.

Қарорҳои идоракуни бисёрҷиҳатӣ ва мураккабии таъсири омилҳои объективӣ ва субъективӣ системаҳои истехсолиро инъикос намуда, бо гуногуншаклии худ фарқ мекунанд. таснифи қарорҳои идоракуни барои ба тартиб овардани маълумот ва вазъият имконият медиҳанд. Қарор метавонад дар як вақт ба навҳои гуногун мансуб бошад (нигар ба ҷадвали 6.1.).

**Ҷадвали 6.1. Гуруҳбандии қарорҳои идоракуни**

| № | Аломати таснифӣ                           | Навҳои қарор                                                                                                                      |
|---|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Мазмун                                    | Иҷтимоӣ, иқтисодӣ, техникӣ, сиёсӣ, низомӣ ва ғ.                                                                                   |
| 2 | Мазмунию функционалӣ                      | Қарорҳо дар мавриди молиёт, истехсол, таъминот, ҳайати кормандон, маркетинг ва ғ.                                                 |
| 3 | ШҚҚ                                       | Инфироидӣ<br>Гуруҳӣ                                                                                                               |
| 4 | Вазъияти идоракуни                        | Қабулкунии қарор ҳамчун раванд<br>Қабулкунии қарор ҳамчун интиҳоб                                                                 |
| 5 | Дарачаи номуайяни (пурагии маълумот)      | Қарорҳо дар шароити муайяни<br>Қарорҳо дар шароити хатар (эҳтимолияти номуайяни)<br>Қарорҳо дар шароити номуайяни (қисман ё пура) |
| 6 | Самт                                      | Барои ҳалли масъалаҳои берунӣ<br>Барои ҳалли масъалаҳои дохилӣ                                                                    |
| 7 | Теъдоди ҳадафҳо                           | Якҳадафа<br>Бисёрҳадафа                                                                                                           |
| 8 | Дарачаи фарогирӣ ва таъсир (муҳлати амал) | Стратегӣ (дарозмуҳлат)<br>Тактикӣ (миёнамуҳлат)<br>Амалиётӣ (ҷорӣ)                                                                |
| 9 | Аз рӯи имконияти барномабандӣ             | Барномарезишаванда<br>Барномарезинашаванда                                                                                        |

|    |                        |                                                                                            |
|----|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | Имконияти расмикунӣ    | Пурра расмишаванда<br>Қисман расмишаванда<br>Расминашаванда                                |
| 11 | Ҳатмияти иҷро          | Фармонӣ<br>Тавсиявӣ                                                                        |
| 12 | Муҳиммӣ                | Муҳим<br>Начандон муҳим                                                                    |
| 13 | Сатҳи идоракуни        | Давлатӣ<br>Минтақавӣ<br>Қарорҳо дар сатҳи ташкилоти алоҳида<br>Қарорҳо дар дохили ташкилот |
| 14 | Сатҳи эҷодкорӣ         | Якранг<br>Эҷодӣ                                                                            |
| 15 | Дараҷаи тақрор         | Даврӣ, тақроршаванда<br>Ғайридаврӣ<br>Беназир                                              |
| 16 | Функсияҳои идоракуни   | Нақшавӣ<br>Ташкилӣ<br>Анғезавӣ<br>Назоратӣ                                                 |
| 17 | Шакл                   | Ҳаттӣ<br>Шифохӣ<br>Дар барандаҳои электронӣ                                                |
| 18 | Фаврият                | Фаврӣ<br>Ғайрифаврӣ                                                                        |
| 19 | Тарзи қабулкунии қарор | Ҳиссӣ<br>Дар асоси мулоҳиза<br>Муносиб                                                     |

Одатан, дар қабули қарори идоракуни то ба дараҷаи гуногун се лаҳза вуҷуд дорад: **ҳисси пешакӣ (интуитсия), мулоҳиза ва маъкулият.**

**Қарорҳои ҳиссӣ (интуитсиявӣ)** бар эҳсоси дуруст будани интиҳоб асос ёфтаанд. Онҳо барои идоракунии амалиётӣ хос мебошанд. Тарзи қабули қарори идоракуни фақат дар асоси **мулоҳизаронӣ** на он қадар дилпур аст, зеро ки ақли солим кам дучор мешавад, агарчӣ худ ин усул каммасрафу зуданҷом ҳам бошад.

**Мулоҳиза** аксаран бо вазъияти қабл аз ин баамаломата нумутаносиб аст, менечер бошад, мекушад тавре амал кунад, ки пештар қарда буд, бинабар ин, дар сурати дақиқ таҳлил накардан, натиҷаи хубро дар вазъияти нав аз даст додана мумкин аст.

Асоси қарорҳои бар мулоҳиза асосёфта ро дониш, таҷрибаи азхудқарда ва ақли солим ташкил медиҳад. Инҳо хоси идоракунии амалиётӣ ҳастанд.



*Қарорҳои маъқул ба усули таҳлили иқтисодӣ, асосноккунӣ ва ҳушбинӣ асос ёфтаанд. Онҳо барои идоракунии стратегӣ ва тактикӣ хос мебошанд.*

*Менеҷере, ки танҳо ба ҳисси пешакӣ умед мебардад, дар асорати тасодуф монда, имконияти интиҳоби қарори дурустаи хеле кам аст.*

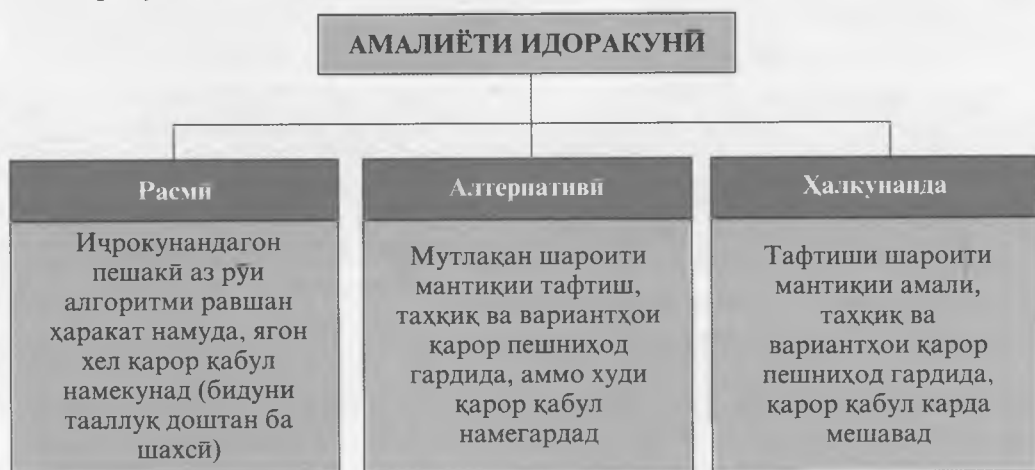
### Амалиёти идоракунии

Дар системаи қабулнамоии қарорҳои идоракунии амалиёти идоракунии ва расмиеи идоракунии вучуд доранд.

Аломатҳои қарори идоракунии:

- Қабулкунии қарор ҳангоми будани муаммо;
- Таъйин шудани ба коллектив;
- Интиҳоби варианти беҳтари амал дар асоси таҳлили маълумот дар ҳусуси муаммо;
- Таъя ба интизоми аълои иҷрокунандагӣ;
- Робитаи ҷудонопазир бо ирода;
- Истифодабарии дониши илмӣ ва ҳисси эҷодкорона.

Амалиёти идоракунии – раванди тақсимнашавандаи коркарди маълумоти идоракунист, ки ба ин ё он воҳиди сохторӣ ворид мешавад (нақшаи 6.5.).

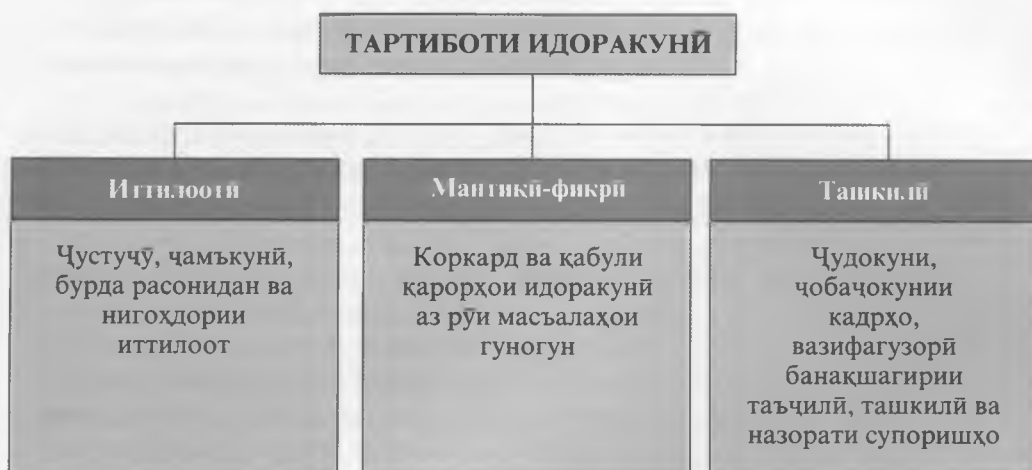


Нақшаи 6.5. Амалиёти идоракунии

Расмиеи идоракунии ин маҷмӯи амалиёту ҳуҷҷатҳои ба ҳам алоқамандест, ки барои ноилшавӣ ба мақсади гузошташуда равона карда шуда, дар нақшаи 6.6. дарҷ ёфтааст.

Мураккабӣ ва вобастагии ҳамдигарии ҷиҳатҳои техникӣ, ташкилӣ, иқтисодию иҷтимоӣ ва ҷиҳатҳои дигари идоракунии боиси пайдоиши зарурати коркарди усулҳои махсус гардидаанд, ки онҳо асосноккунӣ ва интиҳоби қарорҳои идоракуниро дар шароити номуайянии осонтар мегардонанд.

Барои баргарафтози номуайянии, ки сабабаш зиёд будани мизонҳост, ШҚҚ аз таҷриба ва ҳисси пешакӣ истифода мебардад.

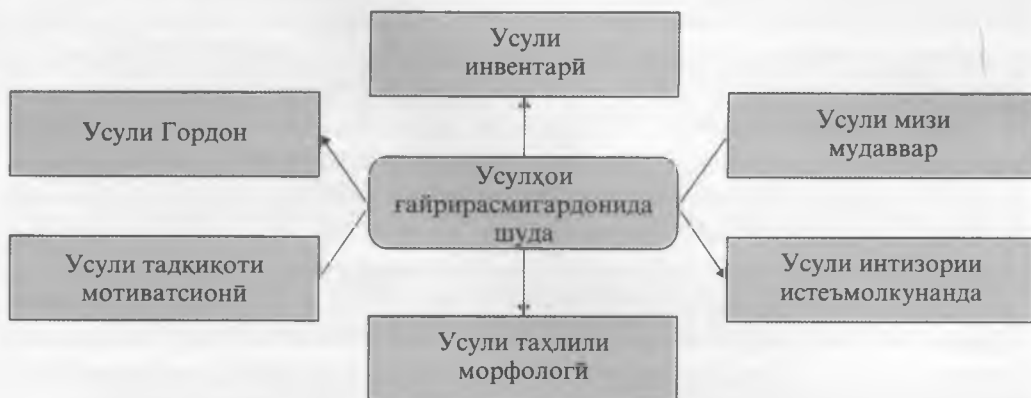


Нақшаи 6.6. Расмиёти идоракунӣ

Таҳти номуайяний нопуррагӣ ё аниқ набудани маълумот дар бораи шароити амалисозии қарор, аз ҷумла хароҷоту натиҷаҳои марбути он фаҳмида мешавад. Номуайянии марбут бо имконияти пайдоиши вазъу оқибатҳои номусоид дар рафти амалисозии қарор бо мафҳуми таваккал ифода карда мешавад.

#### Усулҳои ғайрирасмӣ қабули қарорҳои идоракунӣ

Дар тасвири поён тавсифи усулҳои ғайрирасмӣ коркарди қарорҳои идоракунӣ оварда шудааст:



Нақшаи 6.7. Усулҳои ғайрирасмӣ қабули қарорҳои идоракунӣ

**Усули Гордон.** Моҳияти усул: ташкили гурӯҳи корӣ аз онҳое, ки мутахассисони муаммои мавриди назар нестанд. Таъйинот ва шароити татбиқи қарор: бартараф намудани тасаввуроти мавҷуда оид ба ҳалли муаммо. Хусусияти усул: истифодабарии усули ғайримӯқаррарии ҳалли муаммо.

**Усули таҳқиқи ангеа.** Моҳият: нави муҳимтарини таҳқиқоти маркетингӣ, ки аз таҳқиқи ангеаҳои харидани мол/хизмати муайян дар сатҳи



бешуурӣ, зершуурӣ ва шуурии рӯҳияи харидор иборат аст. Таъйинот ва шароити татбиқи усул: беҳсозии сиёсати маркетингии ширкат бо мақсади афзоиши тақозо нисбати мол ё хизмат.

**Усули таҳлили морфологӣ.** Моҳият: усулҳои имконпазири ҳалли муаммо ошкор ва таҳлил карда мешаванд. Чадвали морфологиро метавон истифода бурд, ки дар сатрҳои вариантҳои ҳал ва дар сутунҳои қисматҳои худ муаммо ҷой гирифтаанд.

**Моделҳои мунтазир шудани муштарӣ.** Моҳият: пешгӯӣ дар асоси натиҷаҳои назарпурсии муштарӣ ширкат. Аз онҳо баҳогузори талаботишон дар оянда, инчунин тақозоҳои нави онҳо пурсида мешавад. Пас аз гирд овардани тамоми маълумот роҳбар метавонад тақозои умумиро аниқ пешгӯӣ намояд.

**Усули мизи мудаввар.** Моҳияти он: мувофиқи ин усул комиссияи махсуси ба ҳаёти ин мизи мудаввар шомилбуда муаммоҳои дахлдорро бо мақсади ба тавофуқ овардани назарҳо ва коркарди назари ягона муҳокима мекунад.

**Усули инвентарӣ.** Моҳияти он: тартиб додани рӯйхати мушкилот дар роҳи ҳалли муаммо, муҳокимаи вариантҳои бартараф ё паси сар кардани монеаҳо дар қабулкунӣ ва амалисозии қарор.

**Усули тавозун (баланс).** Моҳияти он: ин усул барои гузаронидани муқоисаву вобастагӣҳои тавозунӣ имконият медиҳад. Масалан, дахлу харҷ, хароҷоту фоида муқоиса карда шуда, варианти муфид интихоб мегардад.

**Усули гистограммаҳо.** Моҳияти он: дар шакли гистограмма тасвир намудани зудии пайдоиши рақамҳои алоҳидаи ченак. Дар гистограмма барои ҳар рақами ченак (уфуқӣ) миқдори ҳолатҳои мувофиқ ё ҳиссаи онҳо дар теъдоди умумии ҳолатҳо (амудӣ) нишон дода мешавад. Дар гистограмма зудии пайдоиши нишондиҳандаҳои миёна инъикос меёбад. Вариантҳои гуногуни ҳалро интихоб кардан мумкин аст, лекин аксаран вариантҳои интихоб мегарданд, ки эҳтимолияти бештар доранд.

**Усули назарияи бозиҳо.** Моҳияти ин усул: баҳодиҳии таъсири қарори қабулшаванда ба рақибон. Таъйиноту шароити татбиқи усул: барои муайян намудани омилҳои муҳимтарин дар вазъияти қабулкунӣ қарор дар шароити рақобат татбиқ мешавад. Хусусиятҳои усул: бинобар мушкилию тағйирёбии муҳити беруна начандон зиёд истифода бурда мешавад.

**Усули таҳлили омилҳо.** Моҳияти усул: таҳлил имкон медиҳад, то маҷмӯи тағйирёбандаҳои, ки объектро бо тамоми вобастагӣҳои нишон медиҳанд, бештар ба ҳисоб гирифта шаванд. Зимнан таҳлилгар маҷбур аст, ки барои инъикоси пуррагии пешгӯӣ миқдори кофӣ тағйирёбандаҳоро тасвир кунад.

**Усули SWOT-таҳлил.** Моҳият: методологияи SWOT-таҳлил муайян намудани тарафҳои қавӣ ва сусти муҳити дохилии ташкилот, инчунин дарёфти имконоту таҳдидҳои муҳити берунаи онро дар назар дорад. Муайян намудани занҷири робитаи байни ин параметрҳо барои коркарди самтҳо (мақсадҳо)-и рушди ташкилот мусоидат мекунад.

**Усули Делфи.** Моҳият: таҳлили вазъият тавассути ҷамъоварии андешаҳо, муҳокима ва арзёбии онҳо ва коркарди нуктаи назари коллективӣ. Таъйиноту

шароити татбиқи усул: барои муҳокимаи муаммои пайдогардида ва муайян намудани омилҳои асосии инкишофи он истифода бурда мешавад. Хусусиятҳои усул: талаботи баланд нисбат ба сатҳи таҳассус ва салоҳиятнокӣ роҳбаре, ки раиси маҷлиси қориносон мебошад.

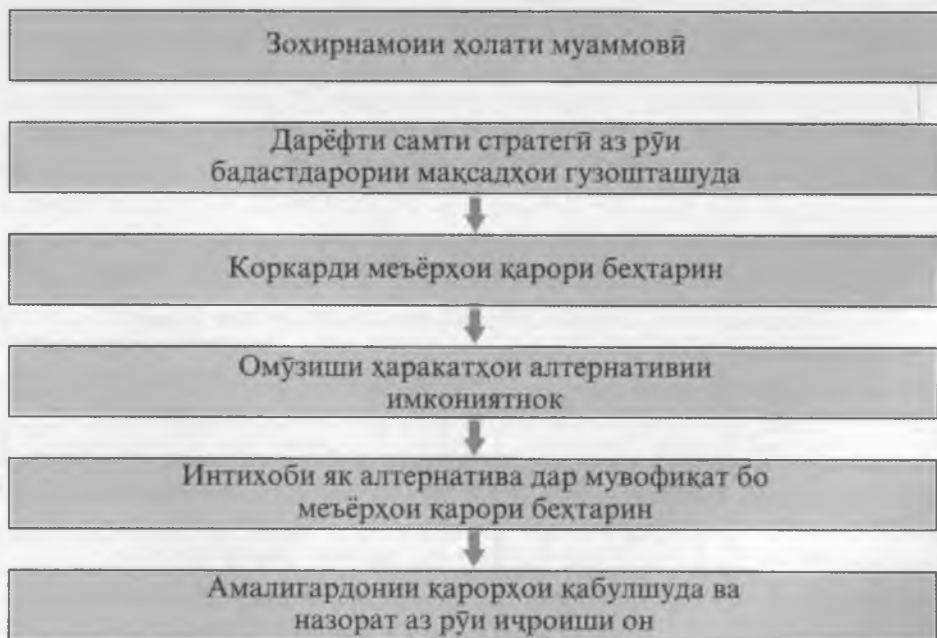
**Усули шаҷараи (дарахти) қарорҳо.** Моҳият: ин тасаввури схемавии муаммои қабулкунӣ қарорҳо мебошад. Шаҷараи қарорҳо ба роҳбар имкон медиҳад, ки “самтҳои гуногуни амалро ба назар гирад, онҳоро бо натиҷаҳои молиявӣ қиёс кунад, тасҳеҳ намояду сипас бо қарорҳои дигар муқоиса кунад». Консепсияи натиҷаи мавриди интизор қисмати ҷудонашавандаи усули шаҷараи қарорҳост.

**Усули «ҳамлаи ақлонӣ».** Моҳияти он: ин усули маъруфтарино истифодабарии иқтидори эҷодӣ мебошад. «Ҳамлаи ақлонӣ»-ро барои ҳалли доираи бениҳоят васеи муаммоҳо истифода бурдан мумкин аст. Хусусан, дар ташҳиси вазъиятҳо ва пешниҳоди роҳҳои ҳал бештар фоиданок аст.

### 6.3. РАВАНДИ ОМОДАСОЗӢ ВА ТАТБИҚИ ҚАРОРҲОИ ИДОРАКУНӢ

Марҳилаҳои коркарди қарорҳои идоракунӣ

Раванди коркарди қарори идоракунӣ якчанд марҳиларо мегузарад. Теъдоди онҳо мувофиқи тасаввури муаллифони гуногун аст, аммо мантиқи ботинӣ ва тартиби марҳилаҳо ягона аст (нигар ба нақшаи 6.8).



Нақшаи 6.8. Марҳилаҳои қабули қарорҳои идоракунӣ

Тартиби одитарини қабулкунӣ қарор дар нақшаи 6.8. дар назар до-  
рад, ки ин раванд ҳаракати рост аз як марҳила ба марҳилаи дигар мебо-



шад. Пас аз пайдошавии муаммо ва муайян кардани шарту омилҳои пайдоиши он қарорҳо таҳия мегарданд ва аз байни онҳо беҳтаринаш интиҳоб карда мешавад.

Сохтори муфассалтари раванди қабулкунии қарорҳо дар нақшаи 6.9. омадааст. Дар таркиби ҳар марҳила (*гузоштани вазифаҳои қабули қарор, ташаққули қарорҳо, интиҳобу татбиқи қарор*) расмиёте ҷудо карда шудаанд, ки барои татбиқи мақсадҳои ҳар марҳила лозим мебошанд.



**Нақшаи 6.9. Марҳилаҳои раванди қабулкунии қарор**

Соҳибкоронро лозим меояд, ки дар шароити камбуди вақт, набудани имконияти омӯзиши давомдору муфассали вазъият ва баҳодихии аниқии он қарор қабул намоянд. Ҳамаи ин омилҳо роҳбаронро водор менамоянд, ки мувофиқи эҳсос амал кунанд. Қарори эҳсосӣ зоҳиран чун фикри яқлаҳзаина ба назар менамояд. Аммо ин фикр фақат дар ҳолате имкон дорад, ки инсон аз тамоми маълумот оид ба масъала огоҳӣ дошта бошад.

Мушкилиҳое, ки дар марҳилаи қоркарди қарори идоракунӣ ба дарёфтани муаммо монеъ мешаванд, қобили қайд ҳастанд. Бисёри роҳбарон аз мавҷудияти онҳо ҳатто пай намебаранд. Ба монеаҳои психологӣ дар роҳи қоркарди қарори идоракунӣ якчанд омил мансуб аст, ки дар ҷадвали 6.2. оварда шудаанд:



*Ҷадвали 6.2. Монеаҳои психологӣ дар роҳи таҳияи қарорҳои идоракунии*

| Навъи монеаи психологӣ                              | Шакли зоҳиршавии монеаи психологӣ                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Фаҳмиши интиҳобӣ ва маҳдудшавии доираи назар</b> | Соҳибкорони қабулкунандаи қарор системаи баҳодихӣ, муқаррарот ва интизороти худро доранд. Дар ин ҳол тафаккур на дар асоси тамоми маълумот, балки тибқи ҳамаи маълумоте амал мекунад, ки аз филтри фаҳмиш гузаронида шудааст.                                                                                    |
| <b>Норасоии маълумот</b>                            | Соҳибкор маълумотро дар бораи ягон масъала гирифта, мумкин аст онро пурра ҳисобад, дар ҳоле ки барои ҳалли муносиби муаммо маълумоти бештаре лозим аст. Истифодаи танҳо як қисмати маълумот боиси хулосабарориҳои очилонаву хато мегардад, чунки дар ин ҳолат алтернативаҳои зиёди дигар истисно карда мешаванд. |
| <b>Тақсими таваҷҷуҳ ба ҷузъиёт ва зарари кул</b>    | Дар роҳи дарёфти қарор таваҷҷуҳи роҳбар метавонад ба масъалаҳои ҷузъӣ банд гардад, ки қисми бештари неруи фикриро ба худ мекашанд, дар ҳоле ки ҳалли вазифаи асосӣ аҳамияти аввалиндараҷа дорад.                                                                                                                 |
| <b>Муқаррароти иштибоҳнок</b>                       | Аксаран ба қабулкунии қарори саҳеҳ муқаррароти иштибоҳнок ҳалал мерасонад, онҳо доираи тафаккури роҳбарро маҳдуд мекунад. Масалан, негативизм (муқобилат), муқаррароти вазифапарастона ва ҳоказо.                                                                                                                |

**Татбиқи қарори идоракунии**

Раванди омодакунӣ ва амалигардонии қарори идоракунии иҷрои пайдарпайи як қатор корхоро дар назар дорад, ки давраи қабулнамоӣ ва давраи амаликунии қарори идоракуниро дар бар мегирад (нигар ба нақшаи 6.10).

Таъсирнокии қарори қабулнамодаи менечер ба интиҳоби дараҷаи иштироки зердастон дар қабул ва амаликунии ин қарор вобастагии калон дорад. Дар ин сурат ҳам тамомаи иштирок накардани зердастон (қарорро танҳо менечер қабул мекунад), ҳам таҳия ва қабули муштараконаи қарор (қарори коллективӣ, дастаҷамъӣ) имкон дорад.

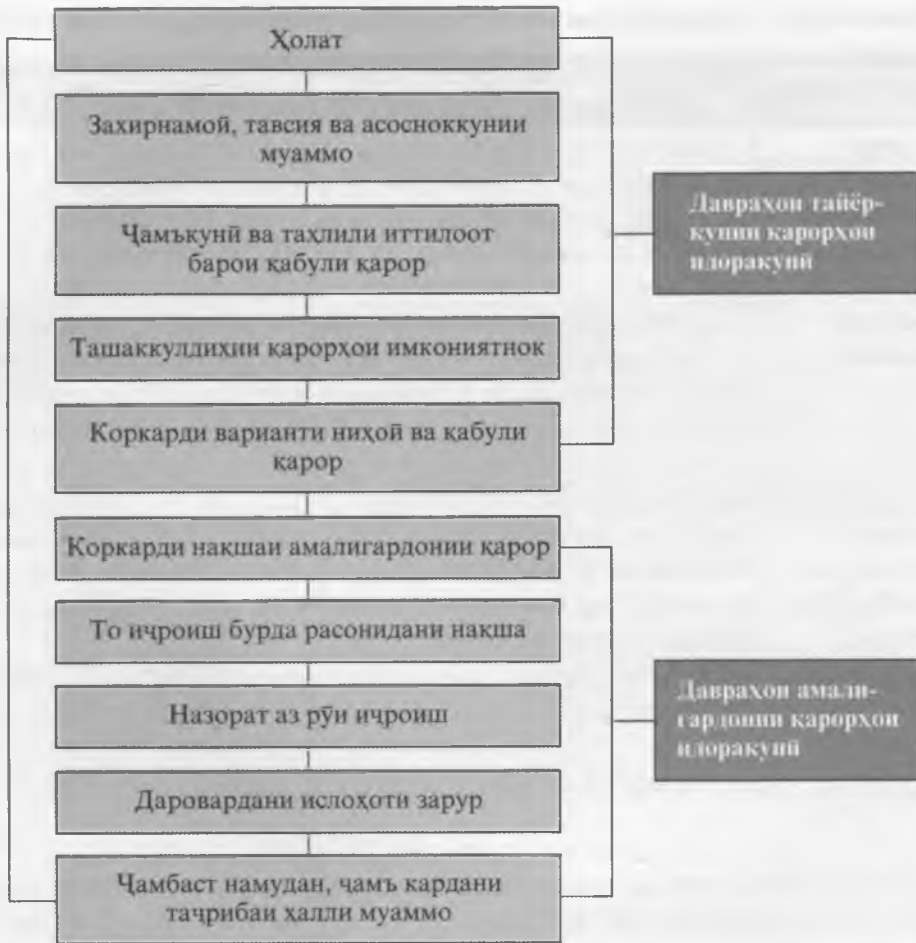
Қарори идоракунии дар шакли ҳуҷҷатҳои гуногун инъикос карда мешавад, барои ҳар шакли коркарди қарори идоракунии маҷмӯи алоҳидаи шаклҳои татбиқ истифода бурда мешавад (нақшаи 6.11).

**Самаранокӣ, назорат ва сифати қарорҳои идоракунии**

Сифати қарори идоракунии маҷмӯи хосиятҳои мебошад, ки қарори идоракунии аз онҳо бархӯрдор буда, то ин ё он андоза ҷавобгӯи талаботи ҳалли бобарори муаммо мебошанд (самту суроғаи аниқ доштан, саривактию зудамалӣ ва хосиятҳои дигар) (нигар ба нақшаи 6.12.).

Қарорҳои идоракунии бояд *бозътимод*, *саривақтӣ*, *мақсаднок*, *нақшавӣ*, *самаранок* бошанд.





**Нақшаи 6.10. Алгоритми омодакунии ва амалисозии қарорҳои идоракунии**

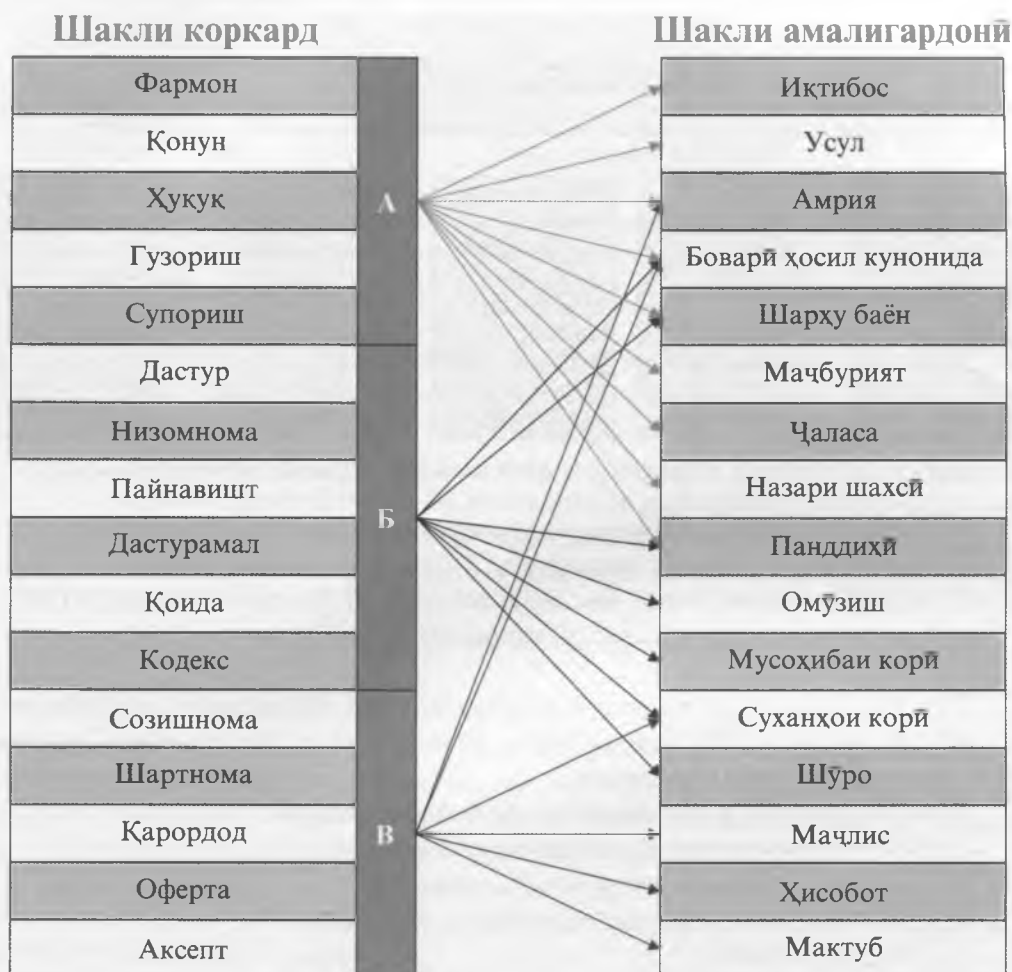
*Самаранокии қарорҳои идоракунии:*

1. маҷмуи нишондиҳандаҳоест, ки аз ноил шудан ба мақсадҳои таъкилот, ба даст омадани натиҷаҳои муайяни фаъолияти он дарак медиҳад;
2. натиҷаи асосии фаъолияти мудирон онд ба дигаргунсозии системаи идораву равандҳои дохили таъкилот мебошад.

Самаранокии қарорҳои идоракунии бо се гурӯҳи асосии нишондиҳандаҳои фаъолияти корхона муайян мегардад.

**1) Нишондиҳандаҳои самаранокии иқтисодӣ:**

1. фоида;
2. маблағи фурӯш;
3. даромадноки;
4. арзиши асли;
5. манфиатнокӣ;
6. серхаридорӣ;
7. ҳароҷоти идоракунии.



Нақшаи 6.11. Истифодабарии якҷояи шаклҳои таҳия ва татбиқи қарорҳои идоракунии

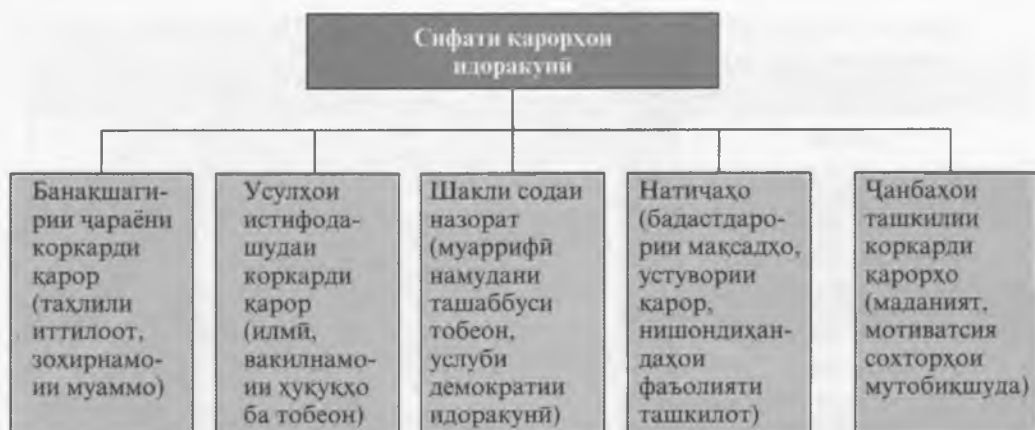
2) Нишондиҳандаҳои сифату самаранокии меҳнат:

- сифати маҳсулот ё хизматрасонӣ;
- ҳосилнокии меҳнат;
- таносуби суръати афзоиши ҳосилнокии меҳнат ва музди кор;
- фонди музди меҳнат (ФММ);
- музди кори миёна;
- сарфи вақти корӣ ба 1 корманд (нафар/рӯз);
- сифати кори кормандон (балл ё %).

3) Нишондиҳандаҳои самаранокии иҷтимоӣ:

- таносуби теъдоди кормандони аз кор озодкардашуда ба теъдоди умумии кормандон;
- сатҳи интизоми меҳнат (нисбати шумораи ҳолатҳои вайронкунии интизоми меҳнат ва интизоми иҷроӣ ба теъдоди умумии кормандон);





**Нақшаи 6.12. Шарту омилҳои муайянкунандаи сифати қарорҳои идоракунии**

3. таносуби байни ҳаёати идоракунонда, коргарон ва хизматчиён;
4. баробарии сарбории қарордон;
5. коэффициентҳои иштироки меҳнати (КИМ) ё саҳми меҳнати (КСМ);
6. фазаи ҷиҳтимоии психологӣ дар коллектив.

Назорат аз болои иҷрои қарорҳои идоракунии маҷмуи расмиёту усулҳои фаъолияти идоракунии мебошад, ки барои бақайдгирӣ ва тасхеҳи қарабиниҳои иҷрошаванда истифода мегардад.

**Усулҳои назорат аз болои иҷрои қарорҳои идоракунии.**

- 1) Қайд кардани натиҷаи қарабиниҳои баргузоришуда.
- 2) Таҳлили ҳуҷҷатҳои ҳисоботӣ.
- 3) Суҳбатҳо ва машваратҳои қарорӣ.
- 4) Тасхеҳи нақшаҳо.
- 5) Таҳлили нишондиҳандаҳои фаъолияти шӯбаҳо, ҳадамот, тамоми ташикilot.
- 6) Ҳавасмандгардонӣ барои иштирок дар коркарди қарорҳо.

**Таъмини иттилоотии қарорҳои идоракунии**

Арзишноқӣ ва саривақтии қарори идоракунии ба қобилияти менеҷер ҷиҳати қамъоварӣ, таҳлил ва тафсири маълумот дар лаҳзаи зарурӣ вобастагии қалон дорад.

**Ҷадвали 6.3. Таснифи таъмини иттилоотии қарорҳои идоракунии**

| Давраҳои идоракунии                                              | Тақозои маълумот                                                    |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 1. Дарёфт намудани муаммоҳо ва имкониятҳо, муқарраркунии мизонҳо | Назорати фаъолият. Инъикоси шароити дигаргуншуда ва имкониятҳои нав |
| 2. Аниқ муайян намудани муаммову имкониятҳо                      | Арзёбии омилҳои, ки ба натиҷа, пешгӯӣ, баҳоҳо таъсир мерасонанд     |

|                         |                                                            |
|-------------------------|------------------------------------------------------------|
| 3. Қабул намудани қарор | Пешгӯии натиҷаҳо баҳри коркарди вариантҳои дигари фаъолият |
| 4. Иҷро                 | -                                                          |
| 5. Назорати иҷро        | Баҳодиҳии фаъолият                                         |

Таъмини иттилоотӣ яке аз амалҳои муҳимтарини таъминкунанда буда, сифати хуби он омили ҳалкунандаи асоснокии қарори қабулшаванда ва самаранокии кори системаи менеҷмент мебошад. Дар амал таъмини иттилоотӣ ҳамчун раванд ба мафҳуми «коммуникатсия» дохил мешавад.

Коммуникатсия раванди мубодилаи маълумот дар миёни ду ва зиёда одамон мебошад. Мақсадҳои коммуникатсия:

- таъмини мубодилаи босамари маълумот дар байни объекту субъекти менеҷмент;
- такмили муносибатҳои байнишахсӣ дар рафти мубодилаи маълумот;
- таъсиси каналҳои иттилоот барои мубодилаи маълумот дар байни кормандони алоҳида ва гурӯҳҳо, барои ҳамоҳангсозии вазифаву амалҳои онҳо;
- танзим ва маъқулгардони ҷараёнҳои маълумот.

Маълумоте, ки тавассути каналҳои коммуникатсияҳои ғайрирасмӣ интиқол мешаванд, пеш аз ҳама ба чораҳои нави ҷазо, тағйироти сохтори ташкилот, муноқишаҳо дар роҳбарияти ташкилот ва ғайраҳо дахл доранд. Системаи коммуникатсияҳои ғайрирасмӣ метавонад боиси сар задани овозаҳо гардад, ки ин мумкин аст ба самаранокии он таъсири манфӣ расонад.

Ҳангоми ташкили шабакаи коммуникатсионӣ дар корхона хусусияти навъҳо ва каналҳои гуногуни коммуникатсиониро дар ҳар марҳилаи зерини раванди робита ба назар бояд гирифт:

- пайдошавии гоя ё интиҳоби маълумот;
- интиҳоби канали интиқоли маълумот;
- интиқоли хабар;
- тафсири хабар.

Дар раванди коммуникатсия чор унсури асосӣ ҷудо карда мешавад:

- ирсолкунанда;
- хабар;
- канал ё воситаи интиқоли маълумот;
- гиранда.

Ҳама чизе, ки эҳтимолан дараҷаи номуайяниро паст карда метавонад, бояд маълумот дониста шавад. Маълумот ин фактҳо, баҳоҳо, пешгӯӣ, ҷамъбаस्तкунии робита, овозаҳо мебошанд.

Талаботи асосӣ нисбат ба сифати маълумот:

- маҷмӯӣ будани системаи иттилоотӣ;
- саривақтӣ;
- эҳтимоднокии (бо эҳтимолияти муайян);

- кифоят;
- боваринокӣ;
- суроға;
- саҳеҳияти ҳуқуқӣ;
- имкони истифодаи чандмаротибагӣ;
- суръати баланди интиҳоб, коркард ва интиқол;
- имконияти рамзбандӣ;
- аҳамиятнокӣ.

Имрӯз маълумот ба унвони раванди ҷаҳонии марбут бо тағйироти куллии сохту хусусияти рушди иқтисодию иҷтимоии ҷаҳон, гузариш ба технологияҳои нав, системаи техника, мавод ва шаклҳои нави мубодилаи иттилоот шинохта шудааст, ки тарзи меҳнат ва шароити зисти инсонро тамоман тағйир медиҳад.

Дар таҷрибаи менеҷмент техникаи идоракунии – маҷмӯи воситаҳои техникӣ баҳри механикони ва автоматикунони равандҳои иттилоотӣ дар системаи идоракунии ташкилот, бо мақсади коркарди қарорҳои оқилона, истифода бурда мешавад. Воситаҳои ғирдоварию бақайдгирӣ, интиқол, воридсозӣ, ҷамъкунии, коркард, хориҷкунии, инъикос ва зиёдкунии маълумот вучуд доранд.

**Воситаҳои ғирдоварӣ ва бақайдгирии маълумот** қайди маълумоти ибтидоиро дар ҷои пайдоишаш ба барандаи ҳуҷҷатӣ ё мошинӣ (навор, диск) анҷом медиҳанд, ҳамзамон ҳуҷҷатро дар афзори ҷопкунӣ ё монитор инъикос кардан мумкин аст.

**Воситаҳои интиқоли маълумот** барои интиқоли маълумот аз манбаъи ахбор то гирандаи маълумот тавассути каналҳои алоқаи почта, телефонӣ, телеграфӣ, мобилӣ, оптикӣ, радиоӣ ё кайҳонӣ ба масофаи дур хизмат мекунанд. Онҳо барои кам кардани вақту афзудани суръати интиқоли иттилоот имкон медиҳанд.

**Воситаҳои вориду хориҷкунии ихроҷи маълумот** барои даровардани маълумоти ибтидоӣ ба МЭХ аз садо, ҳуҷҷатҳои дастӣ, барандаҳои магнитӣ ва экран, инчунин барои хориҷ намудани маълумоти ҳосилишуда ба рӯи коғаз, экран ё наворҳои магнитӣ таъйин гардидаанд.

**Воситаҳои ҷамъкунии маълумот** барои нигоҳдории маълумоти ҳуҷҷатӣ ё рамзнок дар барандаҳои магнитӣ (диск, дискета, навор, кассета) нешбинӣ шудаанд.

**Воситаҳои коркарди маълумоти воридшударо аз рӯи барномаҳои қаблан мураттабшуда** мавриди амалиёти арифметикӣ ва мантиқӣ қарор медиҳанд. Барномаи коркардро, ба ғайр аз барномаҳои коркарди калкулятор, тағйиру тақмил додан мумкин аст.

**Воситаҳои инъикоси маълумот** барои ба мнемосхема, экран ё дар шакли мусаввара баровардани маълумоти ҳарфӣ-рақамӣ ва тасвирий имконият медиҳанд. Инъикоси маълумот бо амри МЭХ анҷом мепазирад.

**Воситаҳои зиёдкунии маълумот** нусхаи ҳуҷҷату тасвирҳоро бо имкони тағйири андозаашон ба вучуд меоранд. Дар онҳо маълумот бо истифода аз коғази махсуси ҳассос ба равшанию ҳарорат ё навор зиёд карда мешавад.

#### 6.4. ХУЛОСАҲОИ МУХТАСАР

1. Қарорҳои идоракунии дар тамоми сатҳҳои сохтори корхона қабул карда мешаванд. Зимни ин мақсадҳо, шаклҳои ғаёлият, захира, имкониятҳо, мушкilot ва роҳҳои паси сар намудани онҳо муайян карда мешаванд. Ҳамаи ин лаҳзаҳо ба шакли қарори идоракунии ташаккул меёбанд.

2. Ба маънои маҳдуд қарорҳои идоракунии ин амали ниҳии ғаёлият оид ба дарёфт, таҳлили вариантҳои гуногуни қарор мебошад, ки ба интихоби тасдиқи варианти беҳтарини қарор равона карда шудааст. Дар ин сурат қарор ҳамчун амали интихоб баррасӣ карда мешавад, ки аз ҷониби ШҚҚ-и инфиродӣ ё гуруҳӣ бо ёрии қоидаҳои муайян анҷом дода мешавад.

3. Ба маънои васеъ, қабулкунии қарор равандест, ки дар якҷанд марҳила ҷараён мегирад. Ба ибораи дигар, ин маҷмӯи тамоми марҳилаву давраҳои омодазозии (таҳияи) қарор мебошад, аз ҷумла марҳилаи ниҳии бевосита қабул намудани қарор.

3. Қабулкунии қарор интихоби як самти амалиёт, як алтернатива аз шумори зиёди алтернативаҳои мавҷуда мебошад. Агар алтернатива набошад, интихоб ҳам вучуд надорад ва қарор ҳам нахоҳад буд.

4. Қарори идоракунии амали эҷодӣ, иродавии субъекти менеҷмент дар асоси донишҳои қонуниятҳои ғаёлияти зернизомии идорашаванда, таҳлили маълумот, дониш дар бораи ҳолати он мебошад, ки аз интихоби мақсад, барнома ва усули ғаёлияти коллектив оид ба ҳалли муаммо иборат аст.

5. Таснифоти қарорҳои идоракунии барои аниқ муайян намудани хусусиятҳои қарорҳое, ки дар сатҳҳои гуногуни ташкилот қабул мешаванд ва дар ин замина ташкил намудани талабот нисбати кормандони қабулкунандаи қарор ва ба маълумоти онҳо лозим мебошад.

6. Дар таҳияи қарори идоракунии дуруст интихоб намудани мизонҳо (критерийҳо) – нишондиҳандаҳои арзёбӣ ва интихоб хеле муҳим мебошад.

7. Таъмини иттилоотӣ яке аз амалҳои муҳимтарини таъминкунанда буда, сифати хуби он омили ҳалкунандаи асоснокии қарори қабулшаванда ва самаранокии кори системаи менеҷмент мебошад. Дар амал таъмини иттилоотӣ ҳамчун раванд ба мафҳуми «коммуникатсия» дохил мешавад.

8. Назорат қисмати муҳими раванди коркарди қарорҳои идоракунии буда, ба ҳосилнокии меҳнат, сифати маҳсулот (хизматрасонӣ) ва самаранокии қарорҳо таъсир мерасонад.

#### 6.5. САВОЛҲО БАРОИ САНҶИШ

1. Қарор ҷист ва дар низомии идоракунии ҷӣ аҳамият дорад?
2. Ҷанбаҳои қарори идоракуниро номбар намоед.
3. Кадом ҳелҳои қарорро медонед ва онҳоро тасниф намоед.
4. Кадом талаботро нисбати қабули қарори идоракунии медонед?
5. Амалиёт ва тартиботи идоракуниро номбар намоед.
6. Марҳилаҳои коркарди қарорҳои идоракуниро номбар кунед.





7. Алгоритми омодакунӣ ва амалисозии қарорҳои идоракунии аз ҷӣ иборат аст?
8. Шаклҳои қорқард ва амалигардонии қарори идоракуниро маъни-  
дод намоед.
9. Қадом шарту омилҳои муайянқунанда ва нишондиҳандаҳои сифа-  
ти қарорҳои идоракуниро медонед?
10. Зарурати назоратро дар раванди амалиқунонии қарорҳои идоракунии  
шарҳ диҳед.

## 6.6. ТЕСТИ ҚАМЪБАСТӢ

### @1. Қарор қист?

- \$A\$) татбиқи барномаҳо;
- \$B\$) гузаронидани гуфтушунидҳо;
- \$C\$) фикру мулоҳизаи ҳаматарафа барқашидашуда;
- \$D\$) мақсади шахси ва ташкилии қормандон.

### @2. Қабули қарори идоракунии аз ҷунин омилҳо иборат аст:

- \$A\$) иерархия, ғуруҳҳои функсионалии мақсаднок, тартибдиҳии  
нақшаҳо;
- \$B\$) дарозмуддат ва қӯтоҳмуддат;
- \$C\$) тадқиқотбарӣ ва баҳодихӣ;
- \$D\$) субъективӣ ва объективӣ.

### @3. Қарорҳои идоракунии аз рӯи нишонаҳо ҷудо мешаванд ба:

- \$A\$) назоратӣ, ташкилӣ, далелнокӣ;
- \$B\$) сатҳи қабул, сатҳи таъсиррасонӣ;
- \$C\$) иқтисодӣ, иҷтимоӣ, технологӣ;
- \$D\$) стратегӣ, тактикӣ ва таъчилӣ.

### @4. Таснифоти қарори идоракунии аз рӯи муҳлат ҷӣ гуна аст?

- \$A\$) қарорҳои идоракуниро ба стратегӣ ва амалӣ ҷудо меқунанд.
- \$B\$) баҳисобгирии таъсири қонунҳои идоракунии ба самарано-  
қии қарорҳо;
- \$C\$) ба қарорҳои расмӣ ва ғайрирасмӣ ҷудо меқунанд, метаво-  
над дар шакли ҳуҷҷатҳои хаттӣ, нақшаҳои графикӣ ва математикӣ  
ифода ёбанд;
- \$D\$) қоидаҳои техникӣ масъалаи интиҳоби технологияи истех-  
солотро дар бар мегирад.

### @5. Таснифоти қарори идоракунии аз рӯи якҷанд аломату хусусиятҳои хоси фаъолият амалӣ мегардад:

- \$A\$) аз рӯи фаъолият, муҳлат;
- \$B\$) аз рӯи мақсад, шахсияти қабулқунандаи қарор;



\$C) аз рӯи пуррагии маълумоти ахборӣ, зинаҳои идоракунӣ;

\$D) аз рӯи шакли пешниҳодшавӣ, усулҳои таҳвил.

**@6. Қарорҳо бояд ба талаботи муайян ҷавобгар бошанд:**

\$A) асоснокӣ, аниқӣ, пешниҳодшавӣ, дараҷаи амалигардонӣ, саривақтӣ, самаранокӣ;

\$B) назоратӣ, саривақтӣ, мақсаднокӣ, идоракунӣ;

\$C) истехсолӣ, амалигардонӣ, самаранокӣ;

\$D) нақшагирӣ, физиологӣ, ҳуҷҷатӣ, ҳавасмандӣ.

**@7. Муносибатҳо ба қабули қарор:**

\$A) ҳиссиётӣ, асосгузорӣ ба муассир, оқилонагардонӣ;

\$B) нақшагирӣ, ташкилӣ;

\$C) ҳавасмандгардонӣ, назоратӣ;

\$D) ёрирасон;

**@8. Се хели асосии қабули қарор амал мекунад:**

\$A) эҳсосотӣ, ба ақида асосёфта, оқилона;

\$B) иқтисодӣ, рӯҳӣ, риёзӣ;

\$C) субъективӣ, объективӣ, табиӣ;

\$D) экстенсивӣ, интенсивӣ, интегратсионӣ.

**@9. Амалиёти идоракунӣ:**

\$A) расмӣ, алтернативӣ, ғайрирасмӣ;

\$B) стратегӣ, банақшагирӣ;

\$C) мақсаднок, соҳавӣ;

\$D) тактикӣ, штабӣ, матрисавӣ.

**@10. Равандҳои қабули қарорро нишон диҳед:**

\$A) гузориши вазифаҳо, ҷустуҷӯи алтернатива, муқоисакунӣ ва баҳогузорӣ, интиҳоб, ҷорикунӣ қарор, мурофиқат ва назорат;

\$B) сифатнокӣ, самаранокӣ, бомавқеъ, натиҷанок, оқилона;

\$C) малака, қобилият, истеъдод, таҷриба, амалӣ, назариявӣ, дараҷаи роҳу воситаҳо, вариантҳо;

\$D) субъективӣ, объективӣ, стратегӣ, таъҷилӣ, мақсаднокӣ.

**@11. Талабот нисбати қарори идоракунӣ инҳоянд:**

\$A) автоматикунонии раванди ҷамъоварӣ ва коркарди маълумот, таҳия ва амалисозии қарорҳо, таҳия ва ҷаъолияти системаи масъулият ва ангежаи қарори сифатноку босамар;

\$B) муайян намудани соҳти муаммо ва соҳтани шажараи мақсадҳо, таъмини муқоисаи вариантҳои қарор, таъмини вариантҳои зиёд, асоснокӣ ҳуқуқи қарори қабулшаванда;

\$C) истифодабарии усулҳои илмӣ менечмент дар таҳияи қарори идоракунӣ, таҳқиқи таъсири қонуниятҳои иқтисодӣ ба самаранокӣ қарори идоракунӣ, таъмин намудани шахси қабулкунандаи қарор бо маълумо-



ти босифат, истифодаи усулҳои таҳлили функционалиро арзишӣ, пешгӯӣ, моделсозӣ ва аз лиҳози иқтисодӣ асоснок намудани ҳар як қарор;

\$D) илман асоснок, босалоҳият бошад, дар заминаи маълумоти муътамад, пурра ва саривактӣ бо таҳлилу арзёбии вариантҳои дигар қабул карда шавад, ихтилофомез набошад, самту суроғаи аниқ дошта бошад, саривактӣ ва зудамал бошад, дақиқу равшан бошад, назоратшаванда бошад, хусусияти маҷмӯӣ дошта бошад, ваколатнок бошад, сарфаҷӯёна ва босамар бошад.

**@12. Кадом хусусиятҳои қарори идоракуниро медонед?**

\$A) мақсаднокӣ, хусусияти иродавӣ, фармонӣ, мушаххасӣ;

\$B) стратегӣ, амалиётӣ, инноватсионӣ, инсонӣ, табиӣ;

\$C) ҳатӣ, функционалӣ, штабӣ, дивизионалӣ;

\$D) индуксиявӣ, дедуксиявӣ, диалектикӣ, моддӣ.

**@13. Шаш усули асосии ғайрирасмии қабули қарорҳои идоракунӣ вучуд дорад:**

\$A) усули Гордон, инвентарӣ, мизи мудаввар, модели интизории истеъмолкунанда, таҳлили морфологӣ, тадқиқоти мотиватсионӣ;

\$B) усули демократӣ, автократӣ, либералӣ, темократӣ, маъмурий, иқтисодӣ;

\$C) усули маркетингӣ, рекламавӣ, бозорӣ, рӯхӣ, маънавӣ, эҳсосӣ;

\$D) усули иҷтимоӣ-рӯхӣ, сиёсӣ, ҳуқуқӣ, теократӣ, муқаррарӣ.

**@14. Равандҳои омодасозӣ ва татбиқи қарори идоракунӣ аз шаш зина иборат ёфтааст:**

\$A) самту суроғаи аниқ дошта бошад, саривактӣ ва зудамал бошад, дақиқу равшан бошад, назоратшаванда бошад, хусусияти маҷмӯӣ дошта бошад, ваколатнок бошад, сарфаҷӯёна ва босамар бошад;

\$B) низоми принципҳои усулҳо ва роҳҳои самаранок истифода бурдани захираҳои иқтисодӣ ва афзун намудани ғоида;

\$C) истифодабарии усулҳои илмӣ менеҷмент дар таҳияи қарори идоракунӣ, таҳқиқи таъсири қонуниятҳои иқтисодӣ ба самаранокӣ қарори идоракунӣ, таъмин намудани шахси қабулкунандаи қарор бо маълумоти босифат, истифодаи усулҳои таҳлили функционалиро арзишӣ, пешгӯӣ, моделсозӣ ва аз лиҳози иқтисодӣ асоснок намудани ҳар як қарор;

\$D) зоҳирсозии ҳолати муаммо, дарёфти самти стратегӣ аз рӯи ба дастдарории мақсадҳои гузошташуда, коркарди меъёрҳои қарори беҳтарин, омӯзиши ҳаракатҳои беҳтарин, интиҳоби алтернатива дар мувофиқат бо меъёрҳои қарори беҳтарин, амалигардонии қарорҳои қабулшуда ва назорат аз рӯи иҷроиши он.



**@15. Истифодабарии якҷояи шаклҳои коркарду амалигардонии қарорҳои идоракунии омилҳои асосии зеринро дар бар мегирад:**

- \$A) иқтисодӣ, иҷтимоӣ-руҳӣ, маъмурӣ, ҳавасмандкунӣ, илмӣ;
- \$B) расмӣ, ғайрирасмӣ, хаттӣ, функционалӣ, дивизионалӣ;
- \$C) фармон, дастур, созишнома, иқтибос, маҷбурият, суҳанҳои қорӣ;
- \$D) маҷбуркунӣ, қонунӣ, мотиватсионӣ, ҳуқуқӣ, ибрат ва намунаӣ.

## 6.7. РҶҲАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАӢ

### Адабиёти истифодашуда

1. Абчук В.А. Менеджмент. Учебник. - Санкт-Петербург: «Союз», 2002. - 128- 156 с.
2. Афоничкин А.И. Управленческие решения в экономических системах. Учебник. - СПб.: -Питер, 2009. - 480 с.
3. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. - СПб.: -Питер, 2009. - 608 с.
4. Дорофеев В.Д. Менеджмент. Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 440 с.
5. Лифшиц А.С. Управленческие решения. – М.: КНОРУС, 2009. – 248 с.
6. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. - М.:ООО “И.Д.Вильямс”, 2008. - 672 с.
7. Орлов А.И. Менеджмент. Учебник. - М.: Издательство “Изумруд”, 2004. - 298 с.
8. Семенов А.К. Набоков В.И. Основы менеджмента. Учебник. –Москва: «Дашков и К», 2008. - 556 с.
9. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 344 с.
10. Юкаева В.С. Управленческие решения. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2009. – 324 с.
11. Ганиев Т.Б. Менечмент. Китоби дарсӣ, қисми 1. Душанбе., 2004, с. 286-315
12. <http://www.keykis.ru/>

### Адабиёти иловаӢ

1. Веснин В.Р. Менеджмент в схемах и определениях. Учебное пособие / - М.: Проспект, 2009. - 120 с.
2. Горелик О.М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений. Учеб. Пособие. 2-е изд. - Москва: КНОРУС, 2011. - 272 с.
3. Казначевская Г.Б. Менеджмент. Учеб. 11-е изд., доп. и перераб. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. - 352 с.

4. Коротков Э.М. и др. Практический менеджмент. Учеб. пособие. - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 329 с.
5. Макаров В., Попова Г. Менеджмент. Учеб. пособие. - Санкт-Петербург: Питер, 2011. - 256 с.
6. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах). - Киев, 2003. - 152 с.
7. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента. Практикум, второе издание. Москва: «Дашков и К», 2007. - 476 с.
8. Ҳабибов С.Ҳ. Менеҷмент. Китоби дарсӣ. Душанбе: Ирфон, 2005, с.118-126

## 6.8. КЕЙС-ВАЗЪИЯТ СУПОРИШ ИҶРО НАМЕСАВАД

### 1. Объекти таҳқиқ

Абдуллоев Муним, соҳиби корхонаи калони кишоварзии ҷамъияти саҳҳомии «Зарпахта» мебошад, ки ба парваришу коркарди аввалияи пахта машғул аст.

### 2. Вазъият

Тобистони соли гузашта бо сабаби тундбоду боронҳои сел дар яке аз минтақаҳои ҷаҳолияти ҳолдинг, ширкати минтақавии истеҳсоли зарари хеле калон дид: қисмате аз ҳосили зағир талаф шуда, сифати ҳосили боқимондаи заминҳо коҳиш ёфт. Дар натиҷа корхонаҳои коркарди зағири ҳолдинг, ки коркарди аввалияи зағирпоyro анҷом медиҳанд, ба қадри кофӣ ашён хом нагирифтанд.

Вазъи баамаломата роҳбарияти «Зарпахта»-ро водор намуд, ки ҷаҳолияти ширкати минтақавии зарардидаро мавриди таҳлили молиявӣ қарор диҳад. Дар натиҷаи аудит гурӯҳи таҳлилкунанда ба хулосае омад, ки ҷаҳолияти минбаъдаи ширкат зараровар ва идома додани ин бизнес бефоида хоҳад буд. Дар ширкат беш аз 800 нафар кор мекунанд. Бастани ширкат метавонад боиси таркиши иҷтимоӣ гардад. Маъмурияти минтақа ба роҳбарияти «Зарпахта» муроҷиат намуда хоҳиш кард, ки ҷаҳолияташро дар минтақа идома диҳад. Дар навбати худ маъмурияти минтақа ваъда медиҳад, ки ҳаҷми дастгирии давлатиро (дар шакли субсидияҳо ва дотатсияҳои бебозғашт) бештар хоҳад кард. Вале таҷриба гувоҳ аст, ки бозӣ бо давлат оқибати хуб надорад. Роҳбарияти ширкат наметавонад дар ин вазъият ҷӣ кор кунад.

### 3. Муаммо

Беҳтараш бизнес пойдор монад, вале он алҳол зараровар аст, бо давлат ҳамкорӣ кардан мумкин аст, вале додани ваъда дигар асту иҷрои он дигар, зеро ҳамкориҳои давлат умри дароз надорад.

### 4. Нақшҳо ва мақоми онҳо

1. Соҳиби ширкати «Зарпахта».



2. Директори генералии ширкати «Зарпахта».
3. Роҳбарияти ширкати минтақавии истеҳсолии «Зарпахта».
4. Роҳбарияти ширкати истеҳсолии ширкати «Зарпахта» дар минтақаи дигар.

5. Кормандони ширкати минтақавии истеҳсолии ширкати «Зарпахта».

6. Маъмурияти ноҳия.

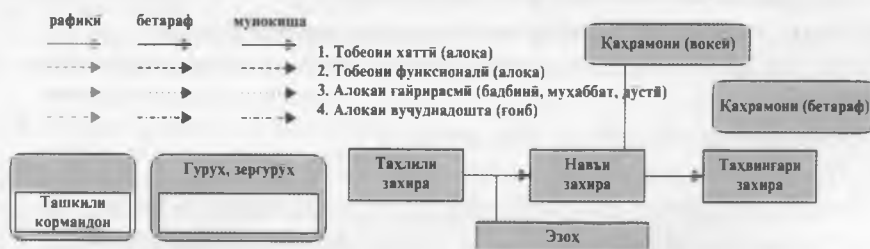
7. Сокинони ноҳия.

### 5. Афзалият барои қаҳрамони мунтахаб

Арзишҳое, ки барои қаҳрамони интихобшуда аҳамиятноканд: боварӣ ба ҳуқуқи худ чиҳати таъсиррасонӣ ба чараёнҳои иҷтимоии минтақа.

Мақсадҳо: ба даст овардани фоида, пойдор доштани корхона.

### 6. Вариантҳои ҳал ва ҳатарҳои имконпазир



**Қарори 1:** Бовар кунондани маъмурияти минтақа ба он ки, бо вуҷуди ёрии давлат, фаъолияти ширкати минтақавии истеҳсолӣ зараровар боқӣ хоҳад монд. Илова ба ин, яқбора қоҳиш ёфтани даромади буҷети минтақаро дар шароити бӯҳрони молиявӣ иқтисодӣ ба инобат бояд гирифт.

**Ҳатарҳо:** Вайрон шудани муносибатҳо бо маъмурияти ноҳия; ихтисори саросарии кормандон ба обрӯи ҳолдинг таъсири манфӣ хоҳад расонид.

**Буҷет:** қариб 8 млн. сомонӣ (баргузори чорабиниҳо оид ба қатъи фаъолияти ширкати минтақавии истеҳсолӣ).

**Қарори 2:** Ба зарарҳо нигоҳ накарда, идома додани фаъолияти ширкати минтақавии истеҳсоли.

Хатарҳо: Зарари ҳарсола ба буҷетҳои дигар ширкатҳои минтақавии истеҳсоли ва ширкати идоракунандаи холдинг.

Буҷет: қариб 40 млн. сомони (зарари ҳарсола).

**Қарори 3:** Мувоҷиат ба Вазорати кишоварзии ҚТ ҷиҳати шомил намудани ширкати минтақавии истеҳсоли (ва беҳтараши тамоми холдинг) ба барномаи давлатӣ, бо мақсади гирифтани маблағи иловагӣ барои фаъолияти ширкати минтақавии истеҳсоли зараровар.

Хатарҳо: Дар шароити буҳрони молиявӣ иқтисоди вазорат хоҳишро рад хоҳад кард.

Буҷет: 0 сомони.

**Қарори 4:** Муваққатан ба дастгоҳи маъмурияти минтақа ба кор фиристодани Директори генералии ширкат, ба вазифаи роҳбари Департаменти комплекси агросаноатии минтақа. Ин имкон медиҳад, ки фаъолияти ширкати минтақавии истеҳсоли ба таври муносиб аз ҳисоби буҷети минтақа маблағгузорӣ шуда, қори комплекси агросаноатии минтақа бо назардошти манфиатҳои ширкат беҳтар карда шавад.

Хатарҳо: Вазифаи нав, имконияти оғоз намудани фаъолияти сиёсӣ. Мумкин аст ба Директори генералӣ хуш ояд.

Буҷет: 0 сомони.

**Қарори 5:** Ба ҷамъияти саҳомӣ табдил додани ширкати минтақавии истеҳсоли ва ба коллективи меҳнатӣ додани идораи он.

Хатарҳо: Пурра гум шудани назорат, афзудани зарар, зарба ба обрӯи холдинг.

Буҷет: ҳисоб қардан душвор аст, вале на кам аз 450 млн. сомони.

**7. Қарори интиҳобишуда (1-5): Қарори 4.**

**8. Тарзу усулҳои назорати иҷроӣ қарори интиҳобишуда:**

1. Афзудани робитаҳо бо маъмурияти минтақа, эҷоди стратегияи муштарак
2. Гирифтани субсидияву дотатсияҳо
3. Иштироқи бештар дар қори директори холдинг ба ҳайси роҳбари роҳбари Департаменти комплекси агросаноатии минтақа.
9. **Усулҳои идоракунии минбаъдаи дигаргуниҳои ташиклот.**
1. Ихтисори давраҳои таҳлили молиявӣ фаъолияти ҳамаи роҳбарони ширкатҳои минтақавии истеҳсоли.

## МАВЗӢИ 7. ИДОРАКУНИИ ЗАХИРАӢОИ ИНСОНӢ

*Вакте, ки одамони боистеъдодро киро мекунию ба онҳо чӣ кор карданро нишон медиҳӣ, маъно надорад. Мо барои он одамони боистеъдодро киро мекунем, ки чӣ кор карданро ба мо нишон диҳанд.*

*Стив Чобс*

*Нагузореде, ки гавгои андешаҳои бегона садои ботини шуморо пахш кунад. Ва муҳимтар аз ҳама, чуръати боварӣ ба дилу эҳсоси худро дошта бошед. Онҳо ба кадом як тарзе аллакай медонанд, ки шумо дар асл кӣ шудан мехоҳед. Боқӣ ҳама дуюмдараҷа аст.*

*Стив Чобс*

### СИМОӢОИ БУЗУРГИ МЕНЕҶМЕНТ



*Стив  
Чобс,  
асосгузори  
Apple*

### МУНДАРИҶА

#### 7.1. НАЗАРИЯИ ИДОРАКУНИИ ЗАХИРАӢОИ ИНСОНӢ

- Таҳаввули мафҳуми «идоракунии захираҳои инсонӣ»
- Консепсияи идоракунии захираҳои инсонӣ
- Равандҳои идоракунии захираҳои инсонӣ

#### 7.2. МАҶМУӢИ ИДОРАКУНИИ ЗАХИРАӢОИ ИНСОНӢ

- Идоракунии захираҳои инсонӣ ҳамчун маҷмӯъ
- Принципҳои идоракунии кормандон
- Сохтори идоракунии кормандон

#### 7.3. РУШДИ ЗАХИРАӢОИ ИНСОНӢ

- Стратегия ва сиёсати кадрӣ
- Таваққуи самти идоракунии захираҳои инсонӣ

#### 7.4. МАДАНИЯТИ ТАШКИЛӢ

- Арзишҳои маданияти корпоративӣ
- Маданияти ташкилӣ ва натиҷаҳои фаъолият
- Маданияти корпоративӣ

#### 7.5. ХУЛОСАӢОИ МУХТАСАР

#### 7.6. САВОЛӢО БАРОИ САНЧИШ

#### 7.7. ТЕСТИ ҶАМЪБАСТӢ

#### 7.8. РӢӢХАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАӢӢ

#### 7.9. КЕЙС-ВАЗӢИЯТ

*Пас аз омӯхтани мавзӯи мазкур Шумо қобилияти ба саволҳои зерин ҷавоб гуфтанро пайдо мекунеде:*

- ✓ Моҳият ва мазмуни идоракунии захираҳои инсонӣ;
- ✓ Баҳаматоқамандии идоракунии захираҳои инсонӣ ва идоракунии ҳайат;
- ✓ Ҷараёни идоракунии захираҳои инсонӣ;
- ✓ Принципҳо ва сохтори идоракунии ҳайат;
- ✓ Стратегияи идоракунии кадрӣ;
- ✓ Идоракунии захираҳои инсонӣ дар муассисаҳои муосир ва имкониятҳои рушди он;
- ✓ Моҳият ва мазмуни маданияти ташкилӣ.

## 7.1. НАЗАРИЯИ ИДОРАКУНИИ ЗАХИРАҲОИ ИНСОНӢ

**Захираҳои инсонӣ** ин ҷамъи **арзишҳои «мартуб»-и меҳнат** (бузургии, ки асосан аз ҳисоби шумораи одамон муайян шуда, захираҳои меҳнати кишварро таъкил медиҳад) ва **сармояи инсонӣ**, ки ин одамон доро мебошанд.

**Идоракунии захираҳои инсонӣ** яке аз **консепсияҳои идоракунии ҳайат** мебошад, ки дар боз назарияи эътирофишуда кормандонро, ҳамчун активи одии ширкат, иваз мекунад. Таҳлили рушди консепсияи идоракунии ҳайат аз зоҳиркунии **моделҳои технократии идоракунии инсондӯстӣ** гувоҳӣ медиҳад.

**Идоракунии ҳайат** шакли фаъолиятест, ки доир ба роҳбарии одамон раво-на шуда, барои ба даст овардани мақсадҳои корхона, муассиса бо роҳи истифодабарии меҳнат, таҷриба, истеъдоди кормандон аз ҳисоби қонеғардони меҳнати онҳо рушд меёбад.

### Таҳаввули мафҳуми «идоракунии захираҳои инсонӣ»

Солҳои 90-уми асри XX дар низоми илм мафҳуми «ҳайат» пайдо гардид, ки таҳияи сифати усулҳои нави идоракуниро дар бар мегирифт. Дар зери мафҳуми ҳайат ҳамаи шахсони дар таъкилот фаъолияткунанда, мутахассисони доимӣ ва муваққатӣ, инчунин хизматчиёни техникӣ ва коргарон, категорияи алоҳидаи кормандон, ки аз рӯи нишондиҳандаҳои касбӣ муттаҳид мегарданд (ҳайати идоракунадагон, ҳайати хизматчиён, ҳайати тиббӣ ва ғайра), фаҳмида мешаванд.

Дар илми менеҷмент калимаи «ҳайат»-ро ба маънои **маҷмӯи одамон**, ки дар асоси шартномаи меҳнати фардӣ қарор доранд ва ба фаъолияти манфиатноки ҷамъиятӣ машғуланд, истифода мебаранд.

**Мафҳуми идоракунии ҳайат** маънои таъкил ва таъмини амал кардани низоми расмӣ, имконияти самаранок ва сарфанок истифода бурдани иқтидори инсониро барои ба даст овардани мақсадҳои корпоративии таъкилот дорад.

Дар қатори мафҳуми «ҳайат» истилоҳҳои «кадрҳо», «мансабҳо», «захираҳои инсонӣ» хеле зиёд истифода бурда мешаванд.

**Кадрҳо** ин ҳайати асосии (**штатӣ, доимӣ**) кормандон мебошад. Кадрҳо ба рутбаҳои (категория) алоҳида ҷудо мегарданд: **кадрҳои касбии оммавӣ, кадрҳои мутахассис, кадрҳои идоракунада, аз он ҷумла роҳбарон**.

**Мансаб** ин корҳо ё амалиёти бо як тартибу низоми муайяни хоҷагидориест, ки дар корхона пешакӣ муайян карда мешавад. Ҳамаи мансабҳо маҷмӯи та-лаботро ба шахс ва фаъолияти инсон, ки машғул аст, фароҳам месозанд.

**Захираҳои инсонӣ** маҷмӯи сифатҳои гуногуни одамон аст, ки меҳнат-товариҳои инсонро муайян намуда, нишондиҳандаҳои омилӣ рушди инсонии истеҳсолотро таҷассум мекунад.

Мафҳумҳои «захираҳои инсонӣ» ва «ҳайат» ба ҳам бештар наздиканд, аммо истилоҳҳои мавҷуда таркибан фарқ мекунад. Мафҳуми «захираҳои



инсонӣ» («захира» калимаи фаронсавӣ буда, маънои «воситаи ёрирасон» - ро дорад) пеш аз ҳама ба муносибати объективӣ равона гардидааст ва сифати коргар ба қатори сармоя, арзишҳои моддӣ, сарчашмаи восита ва даромад дида баромада мешавад.

Истилоҳи «ҳайат» аз решаи калимаи латинии *persona* гирифта шуда, маънои шахси алоҳида, шахсиятро дорад. Ҳайат яке аз объектҳои мураккабтарини идоракунии ташкилот буда, метавонад ҳамаи масъалаҳоро мустақил ҳаллу фасл намояд. Ҳайат рағбати субъективӣ дорад, ба таъсирҳои идоракунии фавқуллодда ҳассос аст ва ба талаботи ба ӯ изҳорнамуда ба таври танқидӣ назар мекунад.

Таҳаввули нуктаи назари илмӣ ба идоракунии инсон марҳилаҳои зеринро гузаштааст:

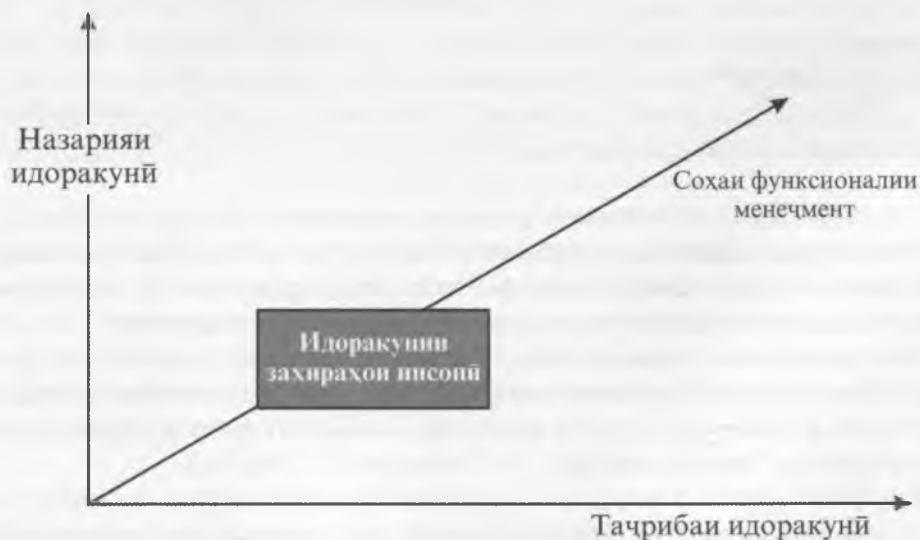
1. **Истифодабарии захираҳои меҳнатӣ.** Фақат функцияи инсон – меҳнат, дида баромада шуда, ҳароҷоти вақти корӣ ва пардохт ба он андозагирӣ карда мешавад.

2. **Идоракунии ҳайат.** Инсон бо воситаи нақш – вазифа санҷида мешавад (унсури сохтор).

3. **Идоракунии захираҳои инсонӣ.** Инсон ҳамчун захираи аз нав барқарорнашаванда, унсури иҷтимоии ташкилот дар ягонагии се қисмати асосӣ: функцияи меҳнатӣ, муносибатҳои меҳнатӣ, ҳолати корманд дида баромада мешавад.

4. **Идоракунии инсон.** Инсон ҳамчун субъекти асосии ташкилот ва объекти муҳими идоракунии дида баромада мешавад. Яъне, вобаста ба хоҳиш ва қобилияти инсон, стратегия ва сохтори ташкилот таҳия мегардад.

Мафҳуми «идоракунии захираҳои инсонӣ»-ро дар якҷанд сатҳ аз назар гузаронидан мумкин аст (нигар ба нақшаи 7.1).



Нақшаи 7.1. Тавсифи мафҳуми «Идоракунии захираҳои инсонӣ»



Аз нуктаи назари *таҷрибаи менеҷмент* идоракунии захираҳои инсонӣ маҷмӯи низоми ба ҳам алоқаманди идоракунии одамон буда, ба фаъолияти муштарак дар фазои умумии ташкилот муттаҳид гардидаанд. Яъне, *техникӣ (касбӣ)* ва идоракунӣ (*стратегӣ ва маъмури*), салоҳияти «инсонӣ»-и менеҷер бояд мувофиқи мақсадгузорӣ ва таъсиррасонии муайян истифода гардад. Ташкили таъсиррасонии маҷмӯии одамон барои фаъолияти самараноки ширкат, нисбат ба таъсиррасонии идоракунӣ ба ҳар як коргар ё гузошташуда ба ин ё он захираҳои ташкилотӣ, молиявӣ, технологӣ аҳамияти бештар дорад.

Аз нуктаи назари *соҳаи функционалии менеҷмент* идоракунии захираҳои инсонӣ дар як қатор соҳаҳои функционалии менеҷмент (*маркетинг, молия, стратегия* ва ғ.) қарор дорад, аммо дар баробари ин, аз ҳамаи онҳо амалан фарқ мекунад.

*Асосҳои зерини истилоҳи идоракунии захираҳои инсониро аз ҳам ҷудо кардан зарур аст:*

**якум**, истилоҳи «идоракунӣ» дар соҳаи менеҷмент ба *ислоҳот* ниёз дорад, то дараҷае ки инсон ба объекти идоракунӣ дохил намешавад. Барои ҳамин ба қавли дуруст на онд ба идоракунии инсон, балки доир ба кор бо инсон нисбати самаранок истифода бурдани иқтисодӣ, барои таъмин кардани алоқа ва муносибатҳои баръакси самаранокии истеҳсолот;

**дувум**, хусусан захираи инсонӣ на дигар захира дохил ва алоқаманд бо тамоми бизнес-ҷараёнҳои ширкат, бевосита маданияти ташкилӣ ва стратегияи иттиҳодиявиро дастгирӣ менамояд. Ширкат самаранокии фаъолияти худро ба тӯфайли дуруст ташкилнамоии анбӯҳи корӣ равона мекунад ва ба натиҷаи ниҳони қонеъгардонии талаботи тарафҳои шавқманд ноил мегардад;

**сеюм**, идоракунии захираҳои инсониро ҳамаи менеҷерони вобаста амалӣ мегардонанд. Бинобар ин, шӯъбаи махсусгардонидашудаи хизмати идоракунии кадрӣ амал мекунад;

**чорум**, захираи инсонӣ дар зинаи ҳалқунанда комёбӣ ва устувории ҳамаи тағйироти ташкилот ва навовариҳои идоракунӣ таъмин намуда, зерсистемаҳои асосии рафтори муташаккил – технологӣ, расмӣ ва ғайрирасмӣ мутобиқ мегардонанд.

### Концепсияи идоракунии ҳайат

Идоракунии ҳайат дар концепсияи ба худ хос асос меёбад, ки нақш ва ҷойи инсонро дар ташкилот инъикос мекунад. Дар назария ва амалияи идоракунии ҳайати ташкилот чор назарияро аз ҳам фарқ мекунанд:

**Концепсияи ҷилми идоракунӣ** (охири асри XIX – ибтидои асри XX) бо зуд баландшавии талабот ба самаранокии фаъолияти коргар дар низоми истеҳсолии бузургҳаҷм алоқаманд буда, ба афзоиши истеҳсолот равона карда шудааст (намояндагони бештар машҳур – Ф. Тэйлор ва Ҳ. Эмерсон).

Корманд дар «низомии инсон-дастгоҳ» ҳамчун «қисми техникӣ (винтик)» шарҳ дода мешуд. Мақсади ниҳой дар «низомии инсон-дастгоҳ» ба

окилонагардии чараёни истеҳсолот бурда расонид, ки баландравии сатҳи истифодабарии ҳамаи қисмҳои таркибӣ, аз он ҷумла «омили инсонӣ», ба назар мерасид.

**Консепсияи муносибатҳои инсонӣ.** Оқибатҳои манфии иҷтимоии окилонагардонии истеҳсолот ба зудӣ аён гардид ва дар нимаи дуҷуми солҳои 20-уми асри XX тамоюли башардӯстонаи муносибатҳои меҳнатӣ ба вучуд омад.

Инсон ҳамчун коргар шарҳ дода мешуд ва ӯро *мотиватсия* намудан зарур буд, то ки самаранок кор кунад. Истифодаи *консепсияи муносибатҳои инсонӣ* пеш аз ҳама ба коргари кироя ҳукуки ҳамкориро дар муносибати мутақобила бо *менечер* ва *моликияти корхона* дод. Моҳияти ин услуби муносибати мутақобила бо ҳамфикрии *коллективи меҳнатӣ* дар чорҷубаи *иттифоқҳои касбӣ* асос ёфтааст.

**Консепсияи шартномабандии ҷавобгариӣ фардӣ.** Дар миёнаи солҳои 50-уми асри гузашта мафкураи коллективонаи касбӣ ба инкишофи илмӣ-техникӣ монёе шуд, чунки васеъ ҷорикунии наовариҳо меҳнати камсамарро аз байн мебарданд.

**Консепсияи шартномабандии ҷавобгариӣ фардӣ** дар менечменти кадрӣ солҳои 60-70-ум дар давлатҳои тараққиқарда васеъ паҳн гардид ва ба ҳавасмандгардонии фардии рушди касбӣ аз ҳисоби истифодаи механизмҳои *манфиатҳои шахсӣ* ва *ҷавобгариӣ ҳаياتӣ* асос ёфтааст. Ин баландбардории ҷаъолияти соҳибкории кормандонро таъмин намуд ва рақобаттовариҳои корхонаро тақвият дод.

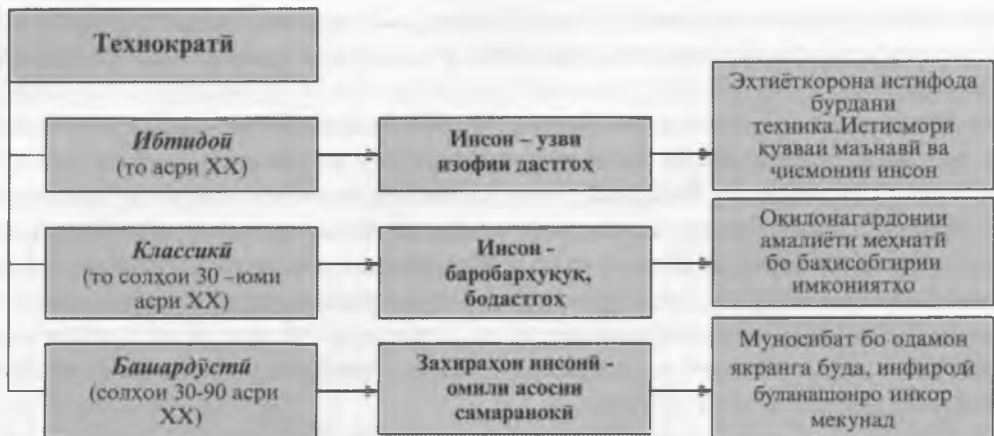
**Консепсияи менечменти гурӯҳӣ** ба беҳтаргардонии *иқлими маънавӣ-руҳӣ* равона карда шуда, ташкили фазои солиро дар ташкилот, дар байни кормандони муваққатӣ ва доимӣ таъмин менамояд.

Консепсия дар шароити бухрони мукаммали сохторӣ ба вучуд омад ва ба эҷодкории иҷтимоӣ ва маданияи кормандон, бевосита иштирок кардани онҳо дар худташқилнамоӣ ва худидоракунии ҷаъолияти муштарак, ёрӣ ба ҳамдигар ва ивазнамоӣ, ҷавобгариӣ коллективӣ аз рӯи натиҷа ва самаранокӣ баланди корӣ, истифодабарии иқтидори фардӣ ва гурӯҳӣ аз нав сарталаб гардид.

#### Равандҳои идоракунии кормандон

**Нуктаи назари технократӣ** аз фалсафаи мусбӣ реша гирифта, ба амалияи чараёни меҳнатӣ ва истеҳсоли ташкилот нигаронида шудааст. Дар чорҷубаи ин нуктаи назар нақши намоёнро на тайёрии идоравии одамон дар ташкилот, балки *таркиби техникӣ* ишғол менамояд. Моҳияти нуктаи назари *технократӣ* дар нақшаи 7.2. тасвир карда шудааст.

Шароити амалигардонии нуктаи назари иқтисодӣ дар ҷадвали 7.1. инъикос карда шудааст.



Нақшаи 7.2. Моҳияти нуктаи назари технократӣ ба идоракунии ҳайат

Ҷадвали 7.1. Шароити амалигардонии нуктаи назари иқтисодӣ дар идоракунии ҳайат

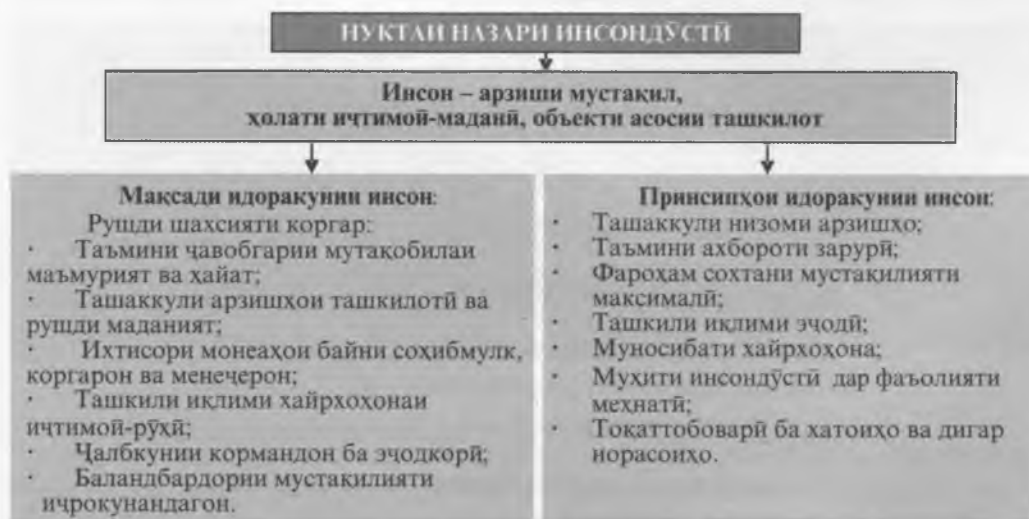
| № | Шароити самаранокӣ                                                    | Мушкилиҳои асосӣ                                                                                                                                                                  |
|---|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Вазифаҳои саҳеҳ ба-рои иҷроии                                         | Мураккабии мутобиқшавӣ ба ҳолати тағйирёбанда                                                                                                                                     |
| 2 | Муҳити устувори кофӣ                                                  | Низоми бюрократӣ (вазифаҳои ҷиддӣ ва ие-рархии сохтори идоракунӣ, мушкilot дар қабули қарорҳои мустакилона ва эҷодии иҷрокунандагон ҳангоми тағйирёбӣ)                            |
| 3 | Истеҳсоли як намуди маҳсулот                                          | Агар манфиатҳои қарордонро аз мақсади таш-килот боло гузорем, пас оқибатҳои нобаробарӣ сар мезанад (ҳол он ки, мотиватсияи ҳайат, воқеан ба ҳавасмандгардонии берунӣ вобаста аст) |
| 4 | Инсон розӣ аст, ки қисми дастгоҳ бошад ва худро мақсаднок пеш мебарад | Таъсири зидди башардӯстона (истифодабарии имкониятҳои маҳдуди ҳайат метавонад ҳангоми пасттақмилифтаи меҳнат самаранок гардад)                                                    |

**Нуктаи назари органикӣ.** Дар ҷорҷубаи парадигмаи органикӣ концепсияи менеҷменти гурӯҳӣ ва шартномабандии ҷавобгарии фардӣ асос ёфтааст. Хусусан нуктаи назари органикӣ имкониятҳои нави идоракунии ҳайатро кашф намуд ва аз доираи маҳдуди фаъолияти идоракунии *функсияҳои анъанавии таъкили меҳнат ва музди меҳнат* баровард. Функсияи кадрӣ аз *назоратӣ-бақайдгирӣ* мунтазам инкишоф ёфта, ба ҷустуҷӯ ва интиҳоби қар-мондон, банақшагирии қарераи аҳамиятнок барои мансабҳои асосии таш-килот, баҳогузори қармондонии дастгоҳи идоракунӣ, баландбардории их-тисоси онҳо гузашт. Шартҳои амалигардонии нуктаи назари органикӣ дар ҷадвали 7.2. тасвир карда шудааст.

**Ҷадвали 7.2. Шартҳои амалигардонии нуктаи назари органикӣ дар идоракунии ҳайат**

| № | Шароити самаранокӣ                                                                                 | Мушкилиҳои асосӣ                                                                                                |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Тобеияти мақсадҳои ташкилот мутақобила бо муҳити ихотакарда                                        | Ба ҳисоб нагирифтани иҷтимоӣ-ташкилот ҳамчун маҳсули назар, ғоя, меъёр ва боварӣ                                |
| 2 | Беҳтаркунии идоракунии аз ҳисоби диққат додан ба талаботи тафриқаии одамон                         | Мубаддал гардонидани одамон ба захира, ки лозим аст онҳоро бояд инкишоф дод бо талафи ҳуқуқҳои шахс             |
| 3 | Назар ба ташкилот аз нуктаи таъсиррасонии мутақобилаи мақсадҳо, стратегия, сохтор ва дигар ченақҳо | Тасмим гирифтани доир ба “ягонагии функционалӣ”, вақте ки тамоми узвҳо ба манфиати ҷисм ба пуррагӣ кор мекунанд |
| 4 | Ҷудокунии зерсистемаҳои гуногуни ташкилот                                                          | Тасмимгирии кормандон нисбати қонун намудани тамоми талаботи худ ба воситаи ташкилот                            |
| 5 | Баҳисобгирии имкониятҳои воқеӣ дар ҷараёни навоарӣ                                                 | Хатари фуру рафтани ба дарвинизми иҷтимоӣ                                                                       |
| 6 | Баландбардории диққат ба муҳити «экологии» дохилӣ ва таъсиррасонии мутақобилаи байниташкилотӣ      | Масъулият бояд ба ҷои тағйироти самт ба сабабҳои берунӣ воғузур карда шавад                                     |

**Нуктаи назари инсондӯстӣ** аз концепсияи муносибатҳои инсонӣ сарчашма гирифта, дар тасвири ташкилот ҳамчун маданияти бемисл асос меёбад. Моҳияти нуктаи назари инсондӯстӣ ба идоракунии ҳайат дар нақшаи 7.3. дарҷ гардидааст.



**Нақшаи 7.3. Моҳияти нуктаи назари инсондӯстӣ ба идоракунии ҳайат**



Мувофиқи нуктаи назари инсондӯстӣ маданият ҳамчун чараёни ташкили воқеист, ки ба одамон имконияти дидан ва фаҳмидани рӯйдодҳо, ҳаракатҳо, ҳолатҳо ба таври муайян маъно ва аҳамияти рафтори шахсии худро ифода менамоянд.

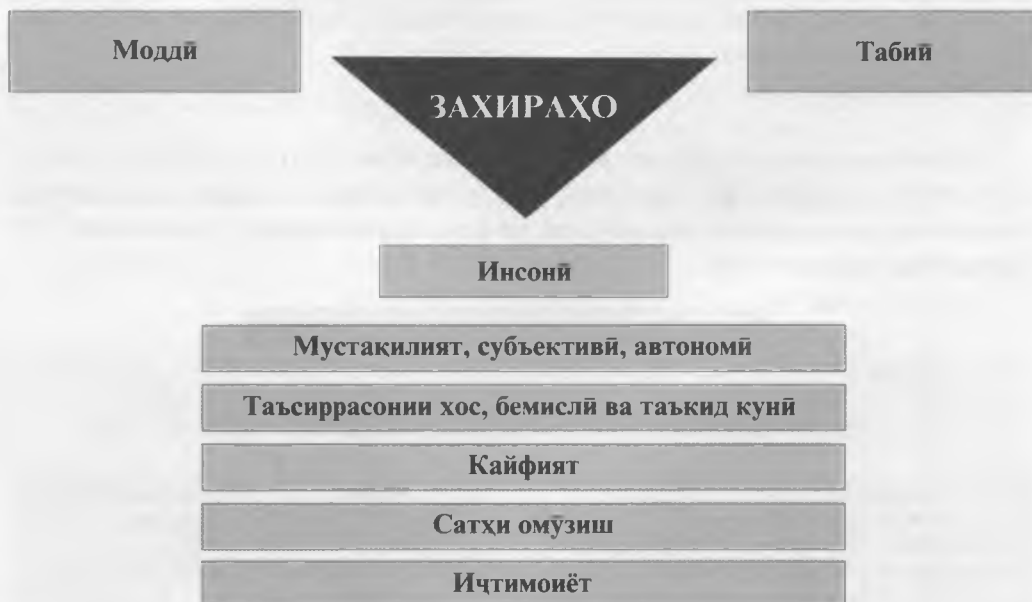
### **Нақши мусбӣи нуктаи назари инсондӯстӣ**

1. Тасаввурот доир ба ташилот ҳамчун маданияти бемисл имкон медиҳад, ки дар кадом навъ, ба воситаи кадом аломатҳо фаъолияти муштараки кормандон дар муҳити ташилот амалӣ гардониди мешавад, дарк намуд.

2. Ташилотҳо қобилияти на фақат мутобиқшавӣ, балки боз тағйирдиҳии муҳити худро дар асоси тасаввурот ва миссияи хеш доранд. Таҳияи стратегияи ташилот метавонад ба азнавташкилшавии муҳити воқеӣ оварда расонад.

3. Дар чорҷубаи нуктаи назари мавҷуда фаҳмиши самаранокии рушди ташилот пайдо мегардад, ки он на фақат дигаргунии сохтор, технология малака, балки тағйироти арзиширо, ки дар пояи фаъолияти муштараки одамон ҷой гирифтааст, дарҷ менамояд.

Хосиятҳои нодири захираҳои инсонӣ ва ҷиҳати хоси таъсиррасонии идоракунии дар нақшаи 7.4. дарҷ гардидааст.



**Нақшаи 7.4. Хосияти нодири захираҳои инсонӣ**

## **7.2. МАҚМУИ ИДОРАКУНИИ ЗАХИРАҲОИ ИНСОНӢ**

**Идоракунии захираҳои инсонӣ ҳамчун маҷмӯъ**

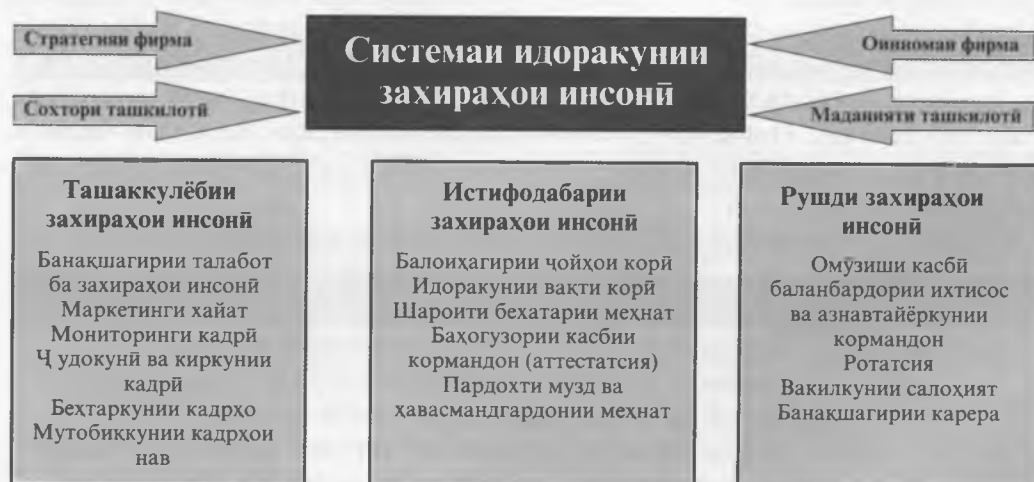
Низоми идоракунии захираҳои инсонии ташкилот чунин унсурҳоро ба монанди ташаккули миссия ва коркарди стратегия, муайянкунии чараёнҳо

ва усулҳои идоракунии ҳайат, амалигардонии функсияҳои асосии мушаххас оид ба идоракунии ҳайат дар бар мегирад (нигар ба нақшаи 7.4.).



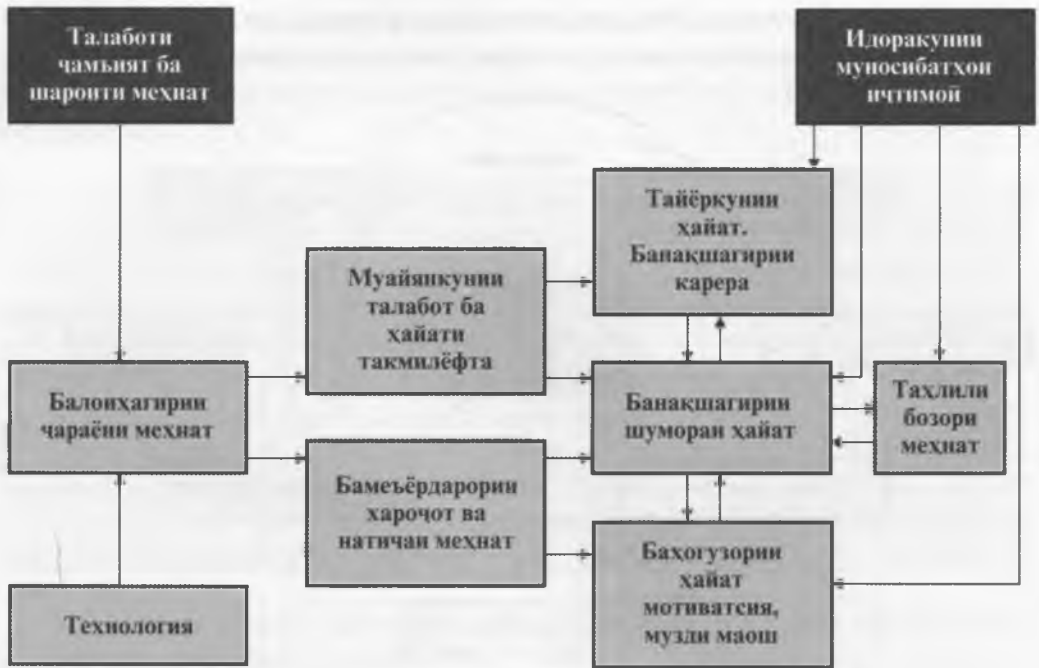
Нақшаи 7.4. Системаи идоракунии захираҳои инсонӣ

Қисмҳои таркибии низоми идоракунии ҳайат дар нақшаи 7.5. тасвир ёфтааст.



Нақшаи 7.5. Системаи идоракунии захираҳои инсонӣ

Барои идоракунии самаранок таъмин кардани зерсохторҳои идоракунии ҳайат зарур аст. Алоқаи мутақобилаи унсурҳои идоракунии захираҳои инсонӣ дар боло қайд гардида дар нақшаи 7.6. оварда шудааст.



Нақшаи 7.6. Вобастагии унсурҳои идоракунии захираҳои инсонии корхона

### Принсипҳои идоракунии кормандон

Принсипҳои идоракунии кормандон дар иқтисодиёт ин маҷмӯи тартиботи роҳбарикунанда, қоидаҳои асосӣ ва меъёри рафтори кормандон мебошад. Мақомоти ин соҳаи фаъолият дар якмуддати муайяни таърихӣ пайдо шудааст. *Принсипҳои идоракунии захираҳои инсонӣ* ин қоида, низомномаи алоҳида ва меъёрест, ки бояд ҳангоми идоракунии кадрҳо роҳбарон ва мутахассисон пайгирӣ намоянд. Принсипҳои асосии рушди идоракунии ҳайат дар ҷадвали 7.3. оварда шудааст.

Ҷадвали 7.3. Принципи рушди идоракунии ҳайат

| №  | Принсип       | Таркиб                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Тамаркуз      | Дар ду самт дида баромада мешавад: тамаркузи тақвияти кормандони шуъбаи алоҳида ё тамоми низоми идоракунии ҳайат барои ҳалли вазифаҳои асосӣ ё ҳамчун тамаркузи функсияи яқранга дар як шуъбаи низоми идоракунии ҳайат, ки такрорёбиро бартараф менамояд. |
| 2. | Махсусгардонӣ | Тақсимнамоии меҳнат дар низоми идоракунии ҳайат (меҳнати роҳбарон, мутахассисон ва хизматчиён аз ҳам ҷудо карда мешавад). Шуъбаи алоҳида барои иҷрои ғуруҳи функсияҳои яқранга ташаккул дода мешавад.                                                     |



|    |                           |                                                                                                                                                                                        |
|----|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. | <i>Мувозӣ</i>             | Дар як вақт иҷрокунии қарорҳои алоҳидаи идоракуниро афзал дониста, таъҷили идоракунии ҳайатро баланд мебардорад.                                                                       |
| 4. | <i>Мутобиқатӣ</i>         | Маъноӣ мутобиқ шудани низомӣ идоракунии ҳайатро ба тағйироти мақсадҳои объекти идоракунии ва шароити қорӣ он мефаҳмонад.                                                               |
| 5. | <i>Муттасил</i>           | Афзал донистани усули асосии рафтори қорандон доир ба тақмили низомӣ идоракунии ҳайат дар зинаҳои гуногуни он.                                                                         |
| 6. | <i>Мунтазам</i>           | Вучуд надоштани танаффус дар қори қорандони низомӣ идоракунии ҳайат ё шуъбаҳо, қоричкунии вақти беқорқобии ҳуҷҷатҳо ва воситаҳои техникаи идоракунии.                                  |
| 7. | <i>Мавзунӣ</i>            | Иҷроиши ҳақми қори якхела дар муддати вақти қоробар ва мунтазам тақорркунии функсияҳои идоракунии ҳайат.                                                                               |
| 8. | <i>Ростхатта ва саҳеҳ</i> | Ботартибӣ ва мақсаднокии иттилооти қарурӣ доир ба таҳияи қарори муайян. Вай метавонад амудӣ ва уфуқӣ бошад (алоқаи қаръақс байни қурӯҳҳои функционали ва зинаҳои гуногуни идоракунии). |

Системаи усулҳо ва унсурҳои идоракунии захираҳои инсонӣ дар қадвали 7.4. тақвир қарда шудааст.

Қадвали 7.4. Системаи усулҳо ва унсурҳои идоракунии захираҳои инсонӣ

| № | Маъмурӣ                        | Иқтисодӣ                             | Иҷтимоӣ - рӯҳӣ            |
|---|--------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|
| 1 | <i>Таъсиррасони ташиқилӣ</i>   | <i>Пешқурди нақшақии ҳоқагӣ</i>      | <i>Ҳамқорӣ</i>            |
| 2 | <i>Таъсиррасони маъмурӣ</i>    | <i>Ҳисоби ҳоқагидорӣ</i>             | <i>Маънавӣ</i>            |
| 3 | <i>Қавобгӯии моддӣ</i>         | <i>Музди меҳнат</i>                  | <i>Банақшақии иҷтимоӣ</i> |
| 4 | <i>Қаримаситонии моддӣ</i>     | <i>Қувваи қорӣ</i>                   | <i>Низоъ</i>              |
| 5 | <i>Қавобқарии тартиботӣ</i>    | <i>Нархқузории бозорӣ</i>            | <i>Банақшақии рӯҳӣ</i>    |
| 6 | <i>Қаримаситонии тартиботӣ</i> | <i>Қогазҳои қиматнок</i>             | <i>Қобилияти зеҳнӣ</i>    |
| 7 | <i>Қавобқарии маъмурӣ</i>      | <i>Давраҳои тақорр-истеҳсоли мол</i> | <i>Навъи шахсият</i>      |

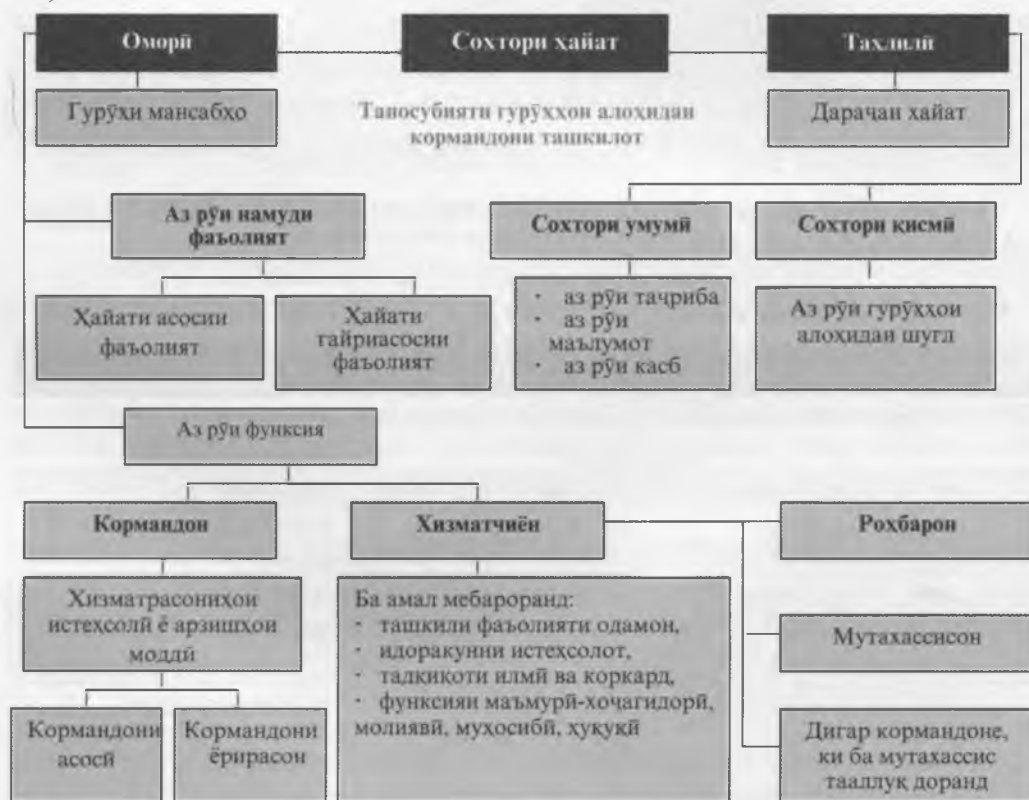
**Қувваи қорӣ** унсури асосии ҳамаи қараёни меҳнатӣ буда, қорқарди предмет меҳнатро бо қумаки воситаҳои меҳнат дар маҳсулоати ниҳой таъмин меқунад. Ин ҳамавақт арзиши муҳими ҳамаи муассиса ё ташиқилотҳо мебошад.

**Бозори меҳнат** қисми қудонашавандаи иқтисодиёти бозорӣ мебошад. Он ба худ маҷмӯи муносибатҳои меҳнатиро, ки дар соҳаи муқодила ба вучуд меояд, дар қар меқирад.

*Сохтори ташиклоти ҳайат* ин таркиб ва ба ҳам тобеш кардани звенои алоқаманди идоракунӣ мебошад.

*Соҳтори штатии ҳайат таркиби касбӣ–теъдодии ҳайат, таркиби серсохторҳо ва номгуӣ мансабҳо, ҳаҷми музди меҳнат ва ҳазинаи маоши кормандонро муайян мекунад.*

Оморӣ      Сохтори ҳайат      Таҳлили



### Нақшаи 7.7. Сохтори ҳайат

*Сохтори таҳлилӣ* ба умумӣ ва қисмӣ чудо мешавад. *Сохтори умумӣ* аз рӯи чунин аломатҳо ба монанди касб, тақмил, маълумот, ҷинс, синну

сол, таҷрибаи корӣ дида мешавад. *Сохтори қисмӣ* дар таносубияти гурӯҳи алоҳидаи кормандон ифода меёбад, масалан, «машғул шудан бо меҳнати вазнин ва бо кумаки асбобҳои одитарин ё бе он», «шӯғл дар марказҳои коркардкунӣ» ва ғайра.

Меъёри бехтарини сохтори ҳайат ин мувофиқати шумораи кормандони вазифаҳои гуногун бо ҳаҷми кори зарурӣ барои иҷроиши ҳар вазифаи ифодаёфта дар хароҷоти вақти муайян мебошад.

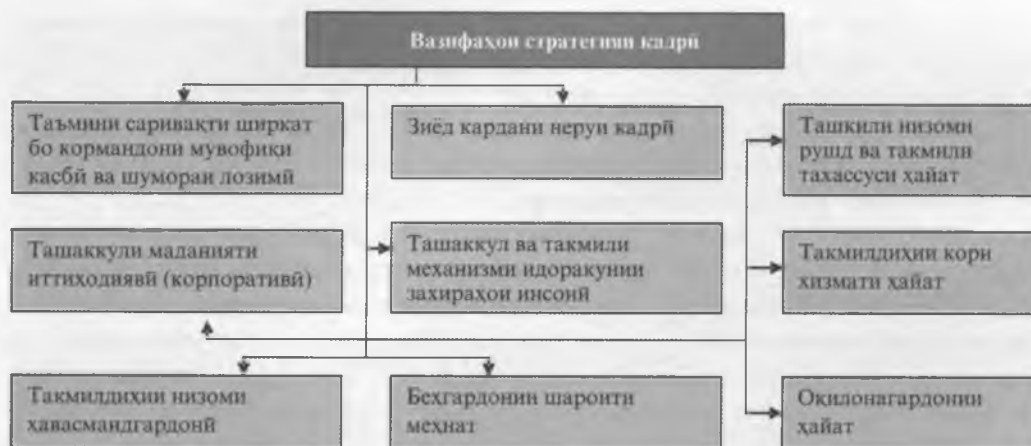
Бо воситаи арзишҳо, воқеият ва принципҳои муносибат ба *моделҳои бештар аз ягона рафтори истеҳсоли* ташаккул меёбад.

### 7.3. РУШДИ ЗАХИРАҶОИ ИНСОНӢ

#### Стратегия ва сиёсати кадрӣ

*Стратегияи кадрӣ* концепсияи умумиест, ки дар он чӣ тавр ба даст овардани мақсадҳои асосии ташкилот, ҳалли муаммоҳои мавҷуда, тақсими оқилонаи захираҳои зарурӣ ифода меёбад.

Дар амалия *стратегия* маҷмӯи идоракунии ва қарорҳои идоракунии, ки барои амалигардонии миссия, мақсад ва вазифаҳои корхона равона карда шудаанд, тасвир мекунад.



Нақшаи 7.7. Вазифаҳои стратегияи кадрӣ

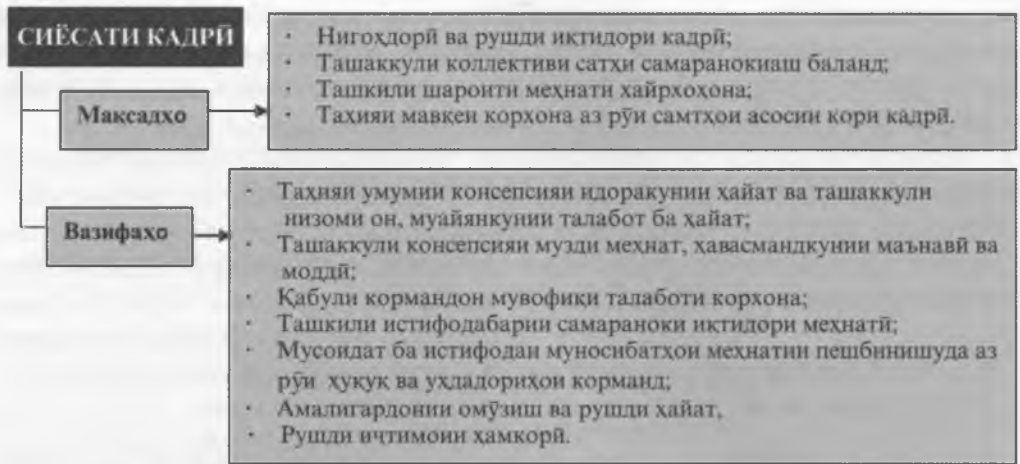
Истилоҳи «*сиёсати кадрӣ*» тафсири васеъ ва маҳдуд дорад.

*Тафсири васеъ* низоми принципҳои ва меъёрҳои, ки захираҳои инсониро дар мувофиқат бо стратегияи корхона пеш мебарад.

*Тафсири маҳдуд* ин як қатор қоидаҳои мушаххас, низоминома ва маҳдудиятҳои доир ба муносибатҳои мутақобила байни кормандон ва ташкилот.

*Сиёсати кадрӣ* ҳатти генералӣ ва муқаррароти принципиалиро дар қор бо ҳайат барои ояндаи дарозмуҳдат муайян мекунад.





Нақшаи 7.8. Мақсадҳо ва вазифаҳои сиёсати кадрӣ

Сиёсати кадриро ба ду гурӯҳ ҷудо кардан мумкин аст:

1. Дар мувофиқат бо дарки қоида ва меъёр, ки дар асоси қарорҳои кадрӣ бо таъсиррасонии дастгоҳи идоракунии ба ҳолати кадрӣ дар ташкилот мерасонад ва дар навбати худ ҷудо мешавад ба:

1. *Сиёсати ғайрифазоли кадрӣ*, вақте ки *роҳбарияти* ташкилот барномаи мушаххаси амалкунии нисбати *ҳайат* надорад ва *қори кадрӣ* ба ислоҳи оқибатҳои манфӣ равона карда шудааст.

2. *Сиёсати кадрӣи реактивӣ*, дар назорат аз болои падидаҳои *лаҳзавию* манфии ҳолати қор бо ҳайат, сабаб ва рушди ҳолати бухронӣ асос ёфтааст.

3. *Сиёсати пешгирӣкунадаи кадрӣ*, ба асосноккунии *пешгӯиҳои* рушди ҳолати *қўтоҳмуддат* ва *дарозмуддати* самтгирӣ равона шуда, хангоми вучуд надоштани воситаҳои қофӣ барои таъсир ба ҳолат, истифода бурда мешавад.

4. *Сиёсати фазоли кадрӣ*, мавҷудияти на фақат *имкониятҳои пешгӯишуда*, балки истифодаи *воситаҳои таъсиррасонро* ба ҳолат беҳтар мешуморад ва хизматрасонии кадрӣ қобилияти гузаронидани *мониторинги доимии ҳолат* ва ислоҳи барномаҳои мувофиқ бо бузургҳои муҳити дохилӣ ва беруниро доро мебошад.

5. *Сиёсати оқилонаи кадрӣ*, нисбат ба *сиёсати фазол* ташхиси сифатноки ҳолати кадриро пеш бурда, дар давраҳои *қўтоҳмуддат*, *миёнамуддат* ва *дарозмуддат* пешгӯӣ мекунад.

2. Равона кардан ба ҳайати шахсӣ ва дараҷаи равшан будани муносибат бо муҳити берунӣ хангоми ташаққули ҳайати кадрӣ:

1. *Сиёсати кадрӣи қушода шаффофиятро* барои иқтидори кормандон дар ҳамаи сатҳ тавсиф дода, ташкилот тайёр аст, ки ҳамаи *мутахассисонро* ба қор қабул кунад, агар вай ихтисосу малакаи мувофиқ дошта бошад.

2. *Сиёсати кадрӣи пӯшида* қабулкунии *ҳайати навро* фақат аз ҳисоби вазифаи зинаи поёнӣ ба роҳ монда, ба ҷои касе таъйин карданро фақат аз ҳисоби *қормандони дохили* ташкилот таъмин мекунад. Асосҳои бавучудоии

сиёсати кадрӣи кушода ва ӯшида дар чараёнҳои гуногун дар чадвали 7.5. тасвир гардидаанд.

**Чадвали 7.5. Асосҳои зоҳиргардонии сиёсати кушода ва ӯшидаи кадрӣ**

| Чараёни кадрӣ                  | Навъи сиёсати кадрӣ                                                                                                                  |                                                                                                                                                       |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | кушода                                                                                                                               | ӯшида                                                                                                                                                 |
| Чудокунии кадрҳо               | Ҳолати рақобати баланд дар бозори меҳнат                                                                                             | Ҳолати норасоии қувваи корӣ, набудани чараёни зиёдшавии қувваи кори на                                                                                |
| Мутобиқати ҳаёт                | Имконияти зуддохилкунӣ ва муносибатҳои рақобатӣ, ҷорикунӣ нуктаи назари на, ки аз тарафи кормандон пешниҳод шудааст                  | Мутобиқати самаранок аз ҳисоби ниҳоди мураббӣ, дохилкунӣ баланди коллектив, дохилкунӣ муносибатҳои анъанавӣ                                           |
| Омузиши рушди ҳаёт             | Бештар дар марказҳои берунӣ гузаронида шуда, ба рои наоварӣ мусоидат мекунад                                                         | Бештар дар марказҳои дохиликорпоративӣ барои ташаққули нуктаи назари ягона, технологияҳои умумӣ, мутобиқшавӣ ба кори ташкилот мусоидат мекунад        |
| Инкишофи ҳаёт                  | Мушкilotи имкониятҳои инкишоф, ҳамчун тамоили ҷобачокунӣ ҳаёт                                                                        | Афзалият ҳангоми таъйинот ба мансабҳои олӣ ҳамеша ба кормандони корхона дода мешавад                                                                  |
| Мотиватсия ва ҳавасмандгардонӣ | Афзалият ба масъалаҳои ҳавасмандкунӣ (мотиватсияи берунӣ)                                                                            | Афзалият ба масъалаҳои мотиватсияи дода мешавад (қонеъгардонии талабот то устуворӣ, беҳатарӣ, қабули иҷтимоӣ)                                         |
| Ҷорикунӣ наоварӣ               | Таъсиррасонии доимии наоварӣ аз тарафи кормандони на, ҳамчун механизми наоварӣ – қарордод, муайянкунӣ масъулияти корманд ва ташкилот | Зарурати махсус ташаббусгардонии чараёни коркарди наоварӣ, ҳисси баланди ҳамкорӣ, ҷавобгарӣ барои табдилот аз ҳисоби ташкили ояндаи инсон ва ташкилот |

Бо мақсади дар амал татбиқ намудани Консепсияи сиёсати давлатии кадрҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон бо қарори Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 29 апрели соли 2009 № 252 Барномаи татбиқи Консепсияи сиёсати давлатии кадрҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2009 - 2016 тасдиқ шудааст. Барномаи мазкур механизм ва марҳилаҳои татбиқ, иҷроқунандагон, банақшагирии номгӯи ҷорабиниҳо ва инчунин системаи ташикли мониторингу назорати иҷрои Консепсияи сиёсати давлатии кадрҳоро муайян менамояд.



Бо қабули Барнома самтҳои асосии сиёсати давлатии кадрҳо, бахусус кадрҳои хизмати давлатӣ мушаххас карда шуда, як қатор тадбирҳо анҷом дода шудаанд.

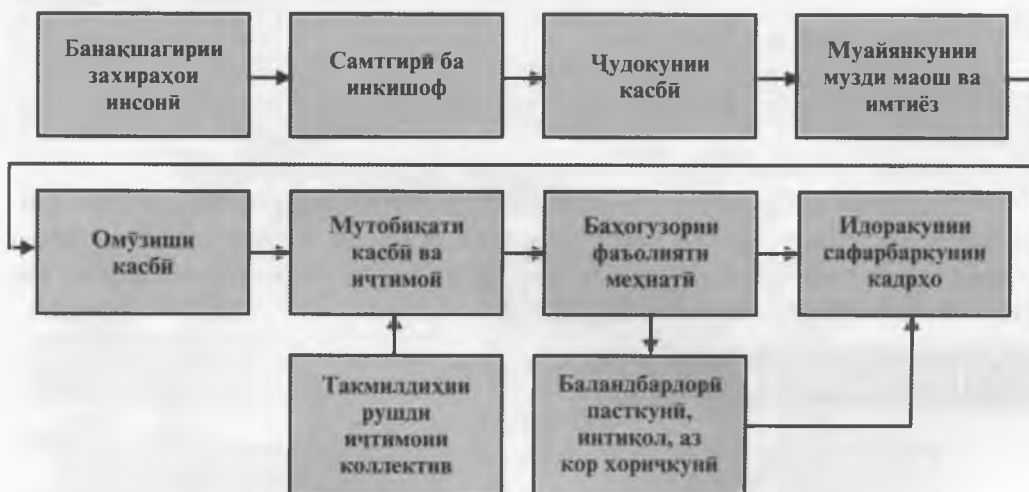
Ба технологияҳои кадрӣ қабул ба хизмати давлатӣ механизмҳои муосир, аз ҷумла баҳодихии фаъолияти кадрҳо ва ҷойивазкунӣ (ротатсия) кадрҳо ворид гардид.

#### 4. Тақмили хизмати давлатии касбии муосир\*

| Вазифаҳо                                                                                                                  | Индикаторҳои<br>натиҷаҳои<br>ниҳой                                                                       | Тадбирҳо                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.1. Тақмили заминаҳои ҳуқуқӣ ва механизми амалкунандаи технологияҳои кадрӣ интиҳобу ҷобаҷогузори кадрҳои хизмати давлатӣ | 4.1.1. Таъсиси базаи мукаммалӣ меъёри ҳуқуқии соҳаи хизмати давлатӣ                                      | 4.1.1.1. Таҳия ва тасдиқи Консепсияи рушди хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                           |                                                                                                          | 4.1.1.2. Таъмини шаффофияти хизмати давлатӣ ба манфиати рушди ҷомеаи шаҳрвандӣ ва таҳкими давлат. Пешбинӣ намудани низоми электронии пешниҳоди ҳуҷҷатҳо ба мансабҳои ҳоли, тақмили механизми назорати рияи талаботи таҳассусӣ, тақмили Низомномаи гузаронидани озмун барои ишғоли мансабҳои ҳолии маъмурии хизмати давлатӣ дорои қоида, принцип ва муқаррароти ягонаи қабул ба хизмати давлатӣ ва ротатсия |
| 4.2. Идомаи таҳкики хизмати давлатии касбии муосири Тоҷикистон                                                            | 4.2.1. Таъмини иҷрои функсия ва вазифаҳои мақомоти давлатӣ дар сатҳи касбӣ аз ҷониби хизматчиёни давлатӣ | 4.2.1.1. Муайян намудани номгуӣ ҳелҳои хизматрасониҳои давлатие, ки аз ҷониби мақоми ваколатдори соҳаи хизмати давлатӣ амалӣ карда мешаванд                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                           |                                                                                                          | 4.2.1.2. Таҳкики захираи кадрҳо барои мансабҳои роҳбарикунандаи ҳадамоти кадрӣ мақомоти давлатӣ ва таъмини рақобатпазирии кадрҳои хизмати давлатӣ дар бозори меҳнати дохилӣ ва хориҷи кишвар                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                           |                                                                                                          | 4.2.1.3. Дарёфти сарчашмаҳои иловагӣ барои баланд бардоштани ҳавасмандгардонии хизматчиёни давлатӣ                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.3. Воридсо-<br>зии усулҳои ин-<br>новатсионии<br>таълим ба ра-<br>ванди таҳсили<br>хизматчиёни<br>давлатӣ                                      | 4.3.1. Ҳиссаи<br>хизматчиё-<br>ни давлатие,<br>ки принципҳои<br>нави идо-<br>ракуниро<br>омӯхтаанд,<br>зиёд шуда, ма-<br>лакаи дони-<br>шашон баланд<br>гардид | 4.3.1.1. Мусоидат ба болоравии<br>маҳорати касбӣ ва пурқувват намудани<br>низомии тайёркунии кадрҳо, хусусан дар<br>сатҳи мақомоти маҳаллӣ                                        |
|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                | 4.3.1.2. Ба хизматчиёни давлатӣ бо<br>усулҳои инноватсионӣ омӯзондани<br>принсипҳои нави идоракунии, таш-<br>кили курсҳои дахлдор барои ҳамаи<br>категорияҳои хизматчиёни давлатӣ |
|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                | 4.3.1.3. Таҷдиди системаи идора-<br>кунии захираҳои инсонӣ, ки ба<br>ҳавасмандгардонӣ ва барҳам додани<br>коррупсия асос ёфтааст                                                  |
| * Иштибос аз матритсаи Стратегияи баландбардории некуаҳволии мардуми Тоҷикистон ба-<br>роӣ солҳои 2013-2015 (баҳши «Тақмили идоракунии давлатӣ») |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                   |

Идоракунии захираҳои инсонӣ дар шароити муассиса дар нақшаи 7.9.  
нишон дода шудааст.



Нақшаи 7.9. Идоракунии захираҳои инсонӣ дар корхона

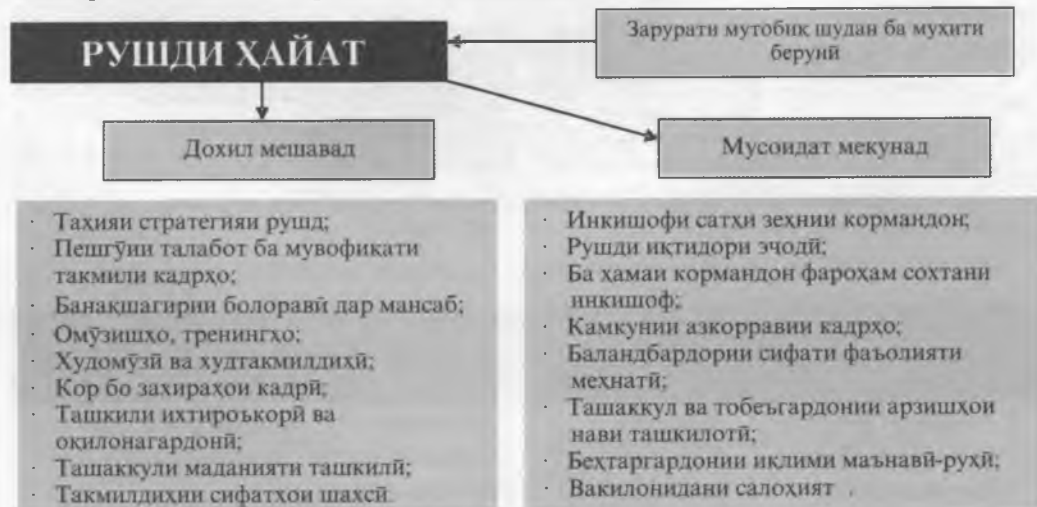
Ҷадвали 7.6. Хосиятҳои хоси моделҳои миллии идоракунии кормандон

| № | Моделҳои миллии идоракунии кормандон  |                                      |                                       |                              |
|---|---------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|
|   | Ҷопон                                 | ИМА                                  | ИА                                    | Тоҷикистон                   |
| 1 | Кирояи якумра ва машғулияти муваққатӣ | Кирояи кӯтоҳмуддат дар бозори беруна | Ҳамкориҳои иҷтимоӣ, иштирок дар ғоида | Инкор кардани талаботи ҳайат |

|   |                                                        |                                                     |                                                         |                                                                   |
|---|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 2 | Инвеститсия ба рушди ҳайат ва ҳалли муаммоҳои иҷтимоӣ  | Омузиши ҳадди ақал аз ҳисоби фирма                  | Самтгирӣ кардан ба пешбурди кормандони худ              | Аз зулми молик ва маъмурият ҳимоя надоранд                        |
| 3 | Иштироки кормандон дар чараҳои идоракунии              | Бартарияти манфиатҳои пулӣ                          | Ба ҳадди ақал ҷудошавии салоҳият байни роҳбар ва тобеон | Дар кори худ мохир набудани соҳаи кадрӣ                           |
| 4 | Ротатсияи доимии кадрҳо                                | Ҷудокунии кадрҳо аз рӯи меъёрҳои касбӣ              | Мунтазам баландбардории такмил                          | Ба баланд бардоштани ихтисос шавк надоштани роҳбарон ва кормандон |
| 5 | Принсипи пешравии гурӯҳӣ                               | Садоқати кормандон ба касб ва ташкилот              | Ташкили шароити хайрхоҳонаи меҳнат                      | Фишори ночизи мутахассисон аз берун                               |
| 6 | Ҳавасмандгардонӣ вобаста ба синну сол ва таҷрибаи корӣ | Ҳавасмандгардонӣ вобаста ба натиҷаи фаъолияти шахсӣ | Кумак ҳангоми сабукдӯш кардан аз кор                    | Муаммои хоричкунии кормандони ношоиста                            |

### Таваккули самти идоракунии захираҳои инсонӣ

Корманди муосир бояд фикрронии стратегӣ, зудқабулнамоӣ, фазилаати васеъ, маданияти баландро доро бошад. Хусусан, ин омилҳо метавонанд рушди мунтазами ҳайат, пурра кушодани иқтидори шахсии корманд ва инкишофи қобилияти онро таъмин кунанд.



Нақшаи 7.10. Рушди ҳайат



Имконияти рушд бояд ба ҳамаи хоҳишмандон фароҳам оварда шавад, зеро ин на фақат самаранокии корро баланд мебардорад, балки чандирии идоракуни, беҳтаркунии иқлими маънавӣ, сабукгардони ваколати салоҳият, инкоркунии талабот ба рушд, донишҳои нава ва малакаи тақвият бахшидан ба азкорравии кадрҳоро мусоидат мекунад.

Рушди ҳайат метавонад умумӣ ва касбӣ бошад. Самти муосири навоҳари дар соҳаи кадрӣ алоқаманд аз вазифаҳои зерин иборат аст:

1. беҳтарнамоии маҳсулнокии фаъолият;
2. омӯзиши самаранок ва рушди ҳайат;
3. беҳтаркунии муносибатҳои мутақобилаи корӣ ва ташкили муҳити эҷодӣ;
4. беҳтарнамоии сифати зиндагӣ;
5. ҳавасмандгардони ақидаҳои созанда;
6. озод кардани менеҷерон аз функцияҳои дастӣ, беҳтаркунии истифодаи касбӣ ва қобилияти одамон;
7. баландбардори хушзеҳнӣ ва мутобиқати ҳайат ба навоҳорисозӣ.

Дар алоқа бо вазифаҳои нава, нақши хизмати идоракунии ҳайат ва HR (*Human Resurse*-захираҳои инсонӣ)-менеҷерон зиёд шуд, ки дар нақшаи 7.11. оварда шудааст.



Нақши 7.11. Моделҳои нави хизмати идоракунии захираҳои инсонӣ дар ташкилотҳои муосир

Дар низоми муосири идоракунии захираҳои инсонӣ самтҳои навоари зеринро аз ҳам чудо мекунанд:

1. *Менеҷменти навоарӣ-маълумотӣ* – навоарӣ дар тайёркунии кадрҳои касбӣ дар донишгоҳҳо, коллеҷҳо ва дигар марказҳои таълимӣ;
2. *Маркетинги навоарӣ-кадрӣ* – ташаққули иқтидори нав ва самаранокӣ кадрӣ;
3. *Менеҷменти кадрӣ навоарӣ-технологӣ* – усулҳои нави кор бо кадрҳо дар давраи азхудкунии техникаҳои нав, намудҳои фаъолияти касбӣ, аттестатсияи кадрҳо, тақсимкунии нави функсия ва уҳдадорӣҳо дар соҳаҳои вучуддоштаи кадрӣ, навоарӣ дар шакл ва усулҳои азнавтӣёркуни ва баъдбардории тақмили ҳаёт, усулҳои пешбурд ва омехтакунии кормандон мебошад.

## 7.4. МАДАНИЯТИ ТАШКИЛӢ

### Арзишҳои маданияти корпоративӣ

Маданияти ташкилӣ гуфта, гурӯҳи муҳими иҷтимоиро меноманд. Ама-лан маданият он тағйироте мебошад, ки одамон дар объектҳои табиат до-хил менамуданд. Дар навбати аввал одамон коркарди заминро сар карданд ва ин иқдоми аввали маданӣ буд. Одамон маданиятро барои он офарида-анд, ки хуб зиндагӣ намуда, ба муҳити атроф муқобилият карда тавонанд.

Маданият ин дастоварди башарӣ буда, фақат ба инсон хос аст. Ин ба ода-мон имкон медиҳад, ки дар шароитҳои мураккаб зиндагӣ намуда, сифатҳои одамиро нигоҳ доранд.

Барои он ки маданият арзишҳои худро нигоҳ дорад, вай бояд системаҳоеро дошта бошад, ки ба одамон имкон диҳад, то имкони ҳалли масоили зиндаго-нии худро хуб иҷро карданро дошта бошанд. Амалӣ гардонидани имконоти маданӣ бо манфиати ташкилот, истифодаи он номи «маданияти ташкилӣ»-ро гирифтааст.

Моҳияти маданияти ташкилӣ аз унсурҳои зерин иборат аст:

1. *идеал, миссия, мақсад, вазифа;*
2. *қоида ва меъёрҳои фаъолият;*
3. *манфиатҳои инфиродӣ ва коллективӣ;*
4. *анъана ва урфу одат;*
5. *этибор;*
6. *рафтори коргарон;*
7. *усули идоракунии;*
8. *ҳимояи иҷтимоӣ;*
9. *ҳисси муттаҳидӣ;*
10. *тарафдории навҷӯӣ ва қори пешқадамона;*
11. *эҳтироми истеъмолкунанда ва мизоҷон;*
12. *боварӣ ба ташкилот;*
13. *қаноатмандӣ аз қори худ.*



Нақшаи 7.12. Арзишҳои маданияти ташкили ширкатҳои муваффақ

Инчунин маданияти ташкилӣ қисматҳои зеринро дар бар мегирад:

1) **боварӣ** – тасавуроти корманд доир ба дуруст қарор доштан дар ташкилот;

2) **арзишҳо**, бартариятҳо дар ташкилот муайян мекунад, ки чиро дар ташкилот муҳим шуморидан лозим аст. Арзишҳо ва боварии маданияти ташкилот ин омилҳоеанд, ки қомебии ширкатро таъмин мекунанд;

3) **меъёрҳо** ин дарҷи қоидаи рафтори одамон, ки онҳо ҷӣ тавр худро гирифта баранд ва аз онҳо чиро интизор шудан мумкин. Меъёрҳои рафтор дар фаъолияти ташкилот дар ҷунин ҳолатҳо таҷассум мегардад: муносибати роҳбар-тобеъ, бовиҷдонӣ ва риояи қонунгузориҳо, рафтор дар ҳолатҳои низоъӣ, ба даст даровардан ва истифодаи иттилоот доир ба дигар ташкилотҳо, фаъолияти сиёсӣ дар дохили ташкилот, истифодаи захираҳои ташкилот ва ғ.;

4) **рафтор** – амалан мақсад ва масъалаҳое, ки ташкилот дар пеши худ мегузорад, муайян намуда ва ҳалли онҳоро ба зиммаи одамон мегузорад. Ба ҳамаи мушкилиҳои муаммоҳои ташкилоти шахс, гурӯҳ нигоҳ накарда, инкишофи дар оянда дар амалӣ истифода бурдани рафтори ташкилотӣ идоракунии ширкатро нигоҳ медорад;

5) **иқлими психологӣ** – хусусияти шахсӣ, идоракунии онҳо ва тарбияи онҳо. Ҳолати рӯҳии идоракунии кормандон ин маданияти қабули идоракунӣ, хотирот, фикрронӣ, тасавурот, ҳаяҷон, эҳсосот, мизоҷ ва дигар маданиятҳои психологию инфиродӣ.



Нақшаи 7.13. Ҷанбаҳои асосии маданияти таъшилотӣ

Ченаки маданияти таъшилотӣ - иҷрои саривақтӣ ва мунтазами функсияҳои идоракунии дастгоҳи идоракунии ва ҳалли самараноки масоилҳо аст. Қоидаҳои маданияти таъшилотӣ дар доираи таъшилотӣ алоҳида ин маданияти ҳудӣ таъшилот номида мешавад. Вобаста аз ин маданият муҳити берунаи муносибати ҳудро ба таъшилот созон меҳада.

#### Маданияти таъшилотӣ ва натиҷаҳои фаъолият

Дар ҷараёни амалия таъшилот натиҷаҳои гуногунҷанбаро ба даст меорад ва то андозае амалигардонии миссия ва мақсадҳои ҳудро дарҷ менамояд. Ҷор сатҳи натиҷаи фаъолияти амалигардонии миссияи таъшилотро вобаста ба зичии алоқамандӣ ҷудо кардан мумкин аст (нигар ба нақшаи 7.14).

**Натиҷаи сатҳи якум.** Ин натиҷаи ниҳони фаъолияти таъшилот мебошад. Сатҳи истифодабарии миссияи таъшилот дар он бевосита зоҳир мегардад. Бадастдарории ин натиҷаҳо ҳудбаҳозузириро фаро мегирад. Барои таъшилоте, ки дар баҳии иқтисоди бозорӣ амал мекунад, ба сифати ҷунин натиҷа, масалан, ғоида ва мавқеъ дар бозор, баромад мекунад.

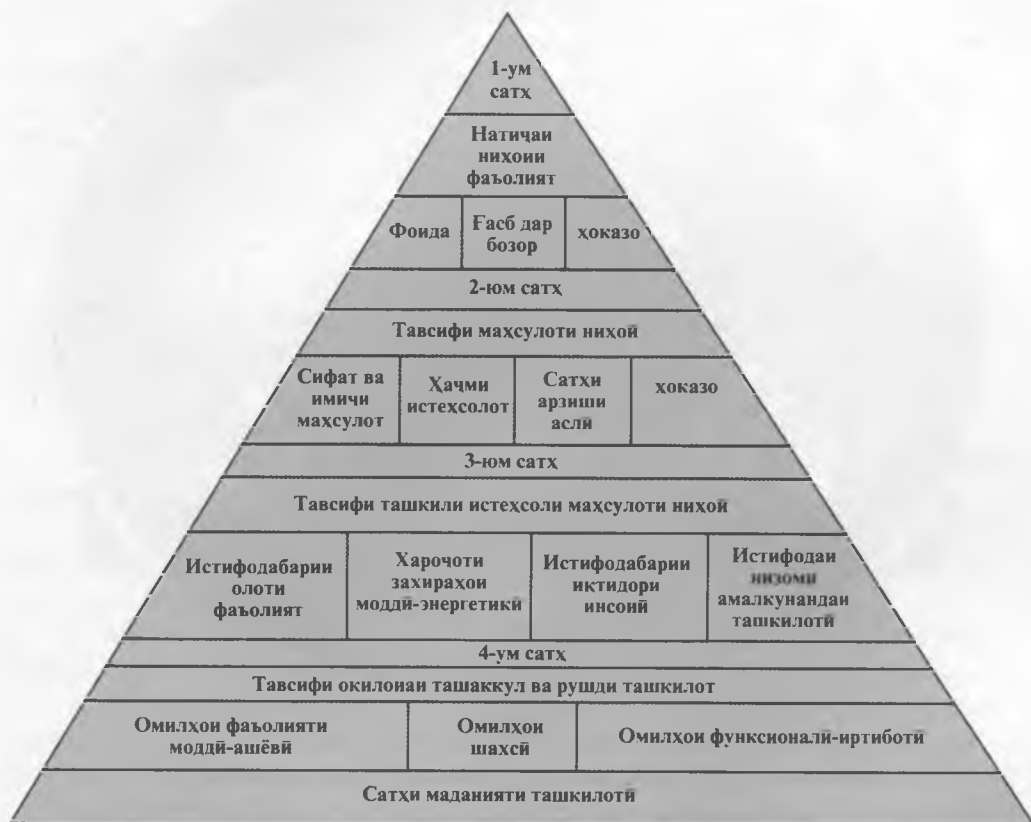
**Натиҷаи сатҳи дуум.** Ин натиҷаи маҳсулоти ниҳони истеҳсолкардаи таъшилот (аиёҳо, хизматрасониҳо, иттилоот): сифат ва имиҷи маҳсулоти мавҷуда дар бозор, ҳаҷми истеҳсолот ва сатҳи арзиши асли. Ин натиҷаҳо



фосилавӣ буда, худбаҳозузориро надоранд. Аммо бе он натиҷаи ниҳоии фаъолияти ташкилотро ба даст даровардан номумкин аст.

**Натиҷаи сатҳи сеюм.** Ин тавсифи самаранокии раванди ташкили маҳсулоти ниҳой аз рӯи чунин самтҳо, ҳамчун истифодабарии дастгоҳ ва дигар олооти фаъолият, хароҷоти захираҳои моддӣ ва энергетикӣ, истифодабарии иқтидори инсонӣ ва низоми амалкунандаи ташкилот. Дар охир, ин натиҷаҳо бузургӣҳои асосии маҳсулоти ниҳойро муайян намуда, бо воситаи он натиҷаи ниҳоии фаъолияти ташкилот муқаррар мегардад.

**Натиҷаи сатҳи чорум.** Ин тавсифи ташаккули оқилона ва рушди худӣ ташкилот, амалигардонии истеҳсоли натиҷаи маҳсулоти мавҷуда ва таркиби алоҳидаи он: зерсистемаи омилҳои фаъолияти моддӣ-ашёвӣ, зерсистемаи омилҳои шахсӣ, зерсистемаи омилҳои функционалӣ-иртиботӣ мебошад.



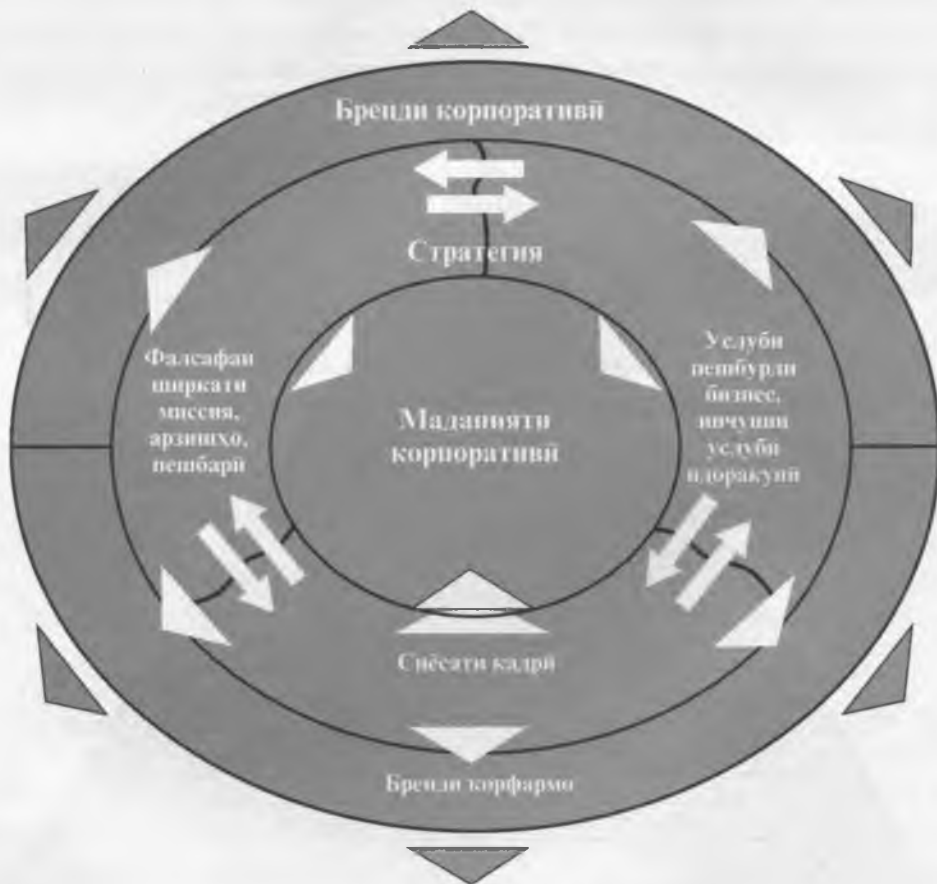
Нақшаи 7.14. Ташаккули сатҳи натиҷаи фаъолияти ташкилот

### Маданияти корпоративӣ

Маданияти корпоративӣ қисми таркибии маданияти ташкилӣ буда, дар дохили ширкат ташаккул меёбад. Маданияти ташкилӣ барои пайвасти кардани алоқаи мутақобилаи муҳити дохилӣ бо берунӣ амал мекунад. Мадани-

яти дохилӣ ин маданияти корпоративӣ мебошад, зеро он дар дохил ташкил карда шудааст.

Маданияти корпоративӣ имконияти пуркуvvати рақобаттоварӣ ва ташкилкунии бизнес дар ҳамаи зинаҳо мебошад. Ин устувортарин *бренд-захираи* амалкунанда, ки барои мустаҳкамкунии ҳолати воқеӣ ё ояндаи ширкат кор мекунад. Ба *истеҳсолкунандагони* мол ва *хизматрасонон* зарур аст, ки худро дар бозор бозингари арзанда ҳисоб намоянд, то ки *истеъмолкунанда эҳсоси қонеъ шуданро аз харидорӣ* ҳис кунад. Яке аз муҳимтарин унсурҳои маданияти ташкилӣ – бренди корпоративии ширкат мебошад. Дар нақшаи 7.15. таъсиррасонии мутақобилаи унсурҳои асосии маданияти ташкилотӣ тасвир ёфтааст.



Нақшаи 7.15. Маданияти ташкилӣ ва қисматҳои он

Агар корхона ё ширкат аз болои *беҳамтоӣ ва нодирӣ* худ кор кунад, пас муносибатҳои рафиқона бо мизочони худ, ҳайати шахсии худ, самтгирӣ ба идрок, беҳбудӣ ва ҳузуру ҳаловати онҳо дар ҷои аввал бояд бошад. Зеро аз ин ҳисоб имиҷи ташкилот метавонад мунтазам инкишоф ёфта, ҳолати мусбӣ ба муҳити берунӣ фароҳам сохта, ба боварии ҷамъият сазовор гардад. Дар ин ҳолат *маданияти корпоративӣ* ҳамчун асоси фаъо-

лияти *бренд-мол ё бренд-ширкат* мебошад ва мафҳуми «бренд» ва «маданияти корпоративӣ» ҷудонашавандаанд.

Маълум, ки *ҳайат* ин сармояи тамоми ширкатҳо ба ҳисоб меравад, аз ин ҳисоб нисбати *маданияти корпоративӣ* бояд ҷиддӣ кор кард. *Моделҳои маданияти корпоративии ҷаматарафа самаранок вуҷуд надорад. Моделҳои алоқаи унсурҳои маданияти ташкилӣ* бояд ифодагари таъсиррасонии мутақобила ба *маданияти корпоративӣ* бошад.

Муайянкунандаи таъсиррасонӣ ба *маданияти корпоративӣ* *фалсафаи бизнес* ва *услуби роҳбарӣ* (услуби бештар муносири менеҷмент) ва *сиёсати кадрӣ* мебошад, ки зич бо *услуби идоракунии* ва *фалсафаи ширкат* алоқаманд аст.

## 7.5. ХУЛОСАҲОИ МУХТАСАР

1. Захираҳои инсонӣ ин ҷамъи арзишҳои марбути меҳнат ва сармояи инсонӣ, ки ин одамон доро мебошанд.
2. Идоракунии захираҳои инсонӣ рушди консепсияи идоракунии ҳайат буда, доир ба зоҳиркунии модели технократии идоракунии инсондӯстӣ гувоҳӣ медиҳанд. Идоракунии ҳайат бошад, ин намуди фаъолият доир ба роҳбарии одамон барои ба даст овардани мақсадҳои ташкилот бо роҳи истифодабарии меҳнат, таҷриба, истеъдоди кормандон мебошад.
3. Таҳаввули мафҳуми идоракунии инсон марҳилаҳои зеринро гузаштааст: истифодабарии захираҳои меҳнатӣ, идоракунии ҳайат, идоракунии захираҳои инсонӣ ва идоракунии инсон.
4. Равандҳои идоракунии кормандон аз ҷунин нуктаҳои назари илмӣ иборатанд: технократӣ, органикӣ ва инсондӯстӣ.
5. Сохтори идоракунии кормандон сохтори ҳайат, сохторҳои ташкилотию функционалӣ ва штатии ҳайатро дар бар мегирад.
6. Сиёсати кадрӣ ин хатти генералӣ ва консепсияи умумиест, ки дар кор бо ҳайат барои ба даст овардани мақсадҳои асосии ташкилот дар ояндаи дарозмуддат ифода меёбад.
7. Маданияти ташкилӣ бунёди системаҳои ташкилӣ, таъмини функционалии онҳо, бо ёрии технологияи идоракунии ва техникаи ташкилӣ мебошад.
8. Маданияти корпоративӣ ин қисмати асосӣ барои ба даст даровардани мақсадҳои ташкилотӣ, баландбардории самаранокии ташкилотӣ ва идоракунии навоҳарӣ мебошад. Мақсади асосии маданияти корпоративӣ таъмини мутобиқшавии берунӣ ва муттаҳидкунии дохилии ташкилотӣ аз ҳисоби такмилдиҳии идоракунии ҳайат мебошад.

## 7.6. САВОЛҲО БАРОИ САНЌИШ

1. Мафҳуми «захираҳои инсонӣ» ба истилоҳҳои «ҳайат», «кадрҳо», «мансабҳо» чӣ муносибад дорад?



2. Таҳаввули нуктаи назари илмӣ ба идоракунии инсон кадом марҳилахоро гузаштааст?
3. Концепсияҳои идоракунии ҳайатро номбар кунед.
4. Кадом принципҳои идоракунии захираҳои инсониро медонед (номбар кунед)?
5. Нақши мусбии нуктаи назари инсондӯстӣ дар чӣ ифода меёбад?
6. Сиёсати кадрӣ чист ва кадом ҳелҳои онро медонед?
7. Сиёсати кадрӣ кушода аз сиёсати кадрӣ пӯшида чӣ фарқ дорад?
8. Самтҳои асосии навовариҳо дар низоми муносири идоракунии захираҳои инсонӣ номбар кунед.
9. Маданияти ташкилӣ чӣ тавр ба натиҷаҳои фаъолият таъсир мерасонад?
10. Арзишҳои маданияти корпоративии ширкатҳои муваффақ аз чӣ иборат аст?

## 7.7. ТЕСТИ ЧАМЎБАСТӢ

### @1. Захираҳои инсонӣ ин:

\$A) ҷамъи арзишҳои меҳнат (бузургие, ки асосан аз ҳисоби шумораи одамон муайян карда шуда, захираҳои меҳнатии кишварро ташкил медиҳад) ва сармояи инсонӣ, ки ин одамон доро мебошанд;

\$B) яке аз концепсияҳои идоракунии ҳайат мебошад, ки дер боз назарияи эътирофшуда кормандонро, ҳамчун фаъоли одии ширкат, иваз мекунад;

\$C) шакли фаъолият доир ба роҳбарии одамон равона карда шуда, барои ба даст даровардани мақсадҳои корхона, муассиса бо роҳи истифодабарии меҳнат, таҷриба, истеъдоди кормандон аз ҳисоби қонеъгардонии меҳнати онҳост;

\$D) таҳлили рушди концепсияи идоракунии ҳайат, ки аз зохиркунии модели технократии идоракунии инсондӯстӣ гувоҳӣ медиҳад.

### @2. Идоракунии захираҳои инсонӣ чист?

\$A) ин қисмати асосӣ барои ба даст даровардани мақсадҳои ташкилотӣ, баландбардории самаранокии ташкилотӣ ва идоракунии навоарӣ мебошад;

\$B) ин яке аз концепсияҳои идоракунии ҳайат мебошад, ки дер боз назарияи эътирофшуда кормандонро, ҳамчун фаъоли одии ширкат, иваз мекунад?

\$C) шакли фаъолият доир ба роҳбарии одамон равона шуда, барои ба даст даровардани мақсадҳои корхона, муассиса бо роҳи истифодабарии меҳнат, таҷриба, истеъдоди кормандон аз ҳисоби қонеъгардонии меҳнати онҳост;

\$D) ин сармояи тамоми ширкатҳо ба ҳисоб рафта, аз болои маданияти корпоративии он бояд дарозмуддат кор карда ва саҳмгузори намуд.

### @3. Идоракунии ҳайат ин:





\$A) шакли фаъолият доир ба роҳбарии одамон равона шуда, барои ба даст даровардани мақсадҳои корхона, муассиса бо роҳи истифодабарии меҳнат, таҷриба, истеъдоди кормандон аз ҳисоби қонеъгардонии меҳнати онҳост;

\$B) тавсифи ташаккули оқилона ва рушди ҳуди ташкилот, амалигардонии истеҳсоли натиҷаи маҳсулоти мавҷуда ва таркиби алоҳидаи он мебошад;

\$C) ин қисмати асосӣ барои ба даст даровардани мақсадҳои ташкилотӣ, баландбардории самаранокии ташкилотӣ ва идоракунии навоварӣ мебошад;

\$D) ин сармояи тамоми ширкатҳо ба ҳисоб рафта, аз болои маданияти корпоративии он бояд дарозмуддат кор карда ва саҳмгузори намуд.

**@4. Истилоҳи «ҳайат» аз решаи кадом калима гирифта шудааст?**

\$A) калимаи латинии persona;

\$B) калимаи англисии manager;

\$C) калимаи юнонии master;

\$D) калимаи форсии sardor.

**@5. Концепсияҳои идоракунии ҳайатро номбар намоед:**

\$A) концепсияи материалистӣ, концепсияи диалектикӣ, концепсияи идеалистӣ, концепсияи позитивистӣ;

\$B) концепсияи меркантилистӣ, концепсияи физиократӣ, концепсияи классикӣ, концепсияи неоклассикӣ;

\$C) концепсияи кейнсионистӣ, концепсияи маъмури идоракунӣ, концепсияи менеҷменти инноватсионӣ;

\$D) концепсияи илми идоракунӣ, концепсияи муносибатҳои инсонӣ, концепсияи шартномабандии ҷавобгарии фардӣ, концепсияи менеҷменти гурӯҳӣ.

**@6. Равандҳои идоракунии кормандон се нуктаи назари асосиро дар бар мегирад, ки инҳоянд:**

\$A) нуктаи назари технократӣ, нуктаи назари органикӣ, нуктаи назари инсондӯстӣ;

\$B) нуктаи назари субъективӣ, нуктаи назари объективӣ, нуктаи назари илмӣ;

\$C) нуктаи назари назариявӣ, нуктаи назари амалӣ, нуктаи назари таҷрибавӣ;

\$D) нуктаи назари стратегӣ, нуктаи назари инноватсионӣ, нуктаи назари миқдорӣ.

**@7. Ба принципҳои рушди идоракунии ҳайат дохил мешаванд:**

\$A) маркетингӣ, навоварӣ, корпоративӣ, стратегӣ, лоиҳавӣ;

\$B) тайм-менеҷмент, бренд- менеҷмент, менеҷменти муқоисавӣ, менеҷменти амалиётӣ;

\$C) дилерӣ, брокерӣ, дистрибуторӣ, агентӣ, потенциалӣ;

\$D) тамаркуз, маҳсусгардонӣ, мувозӣ, мутобиқатӣ, муттасил, мунтазам, мавзунӣ.

**@8. Сохтори ҳайат ин:**

\$A) шакли фаъолият доир ба роҳбарии одамон равона шуда, барои ба даст даровардани мақсадҳои корхона;

\$B) тавсифи ташаккули оқилона ва рушди ҳуди ташкилот, амалигардонии истеҳсоли натиҷаи маҳсулоти мавҷуда ва таркиби алоҳидаи он мебошад;

\$C) маҷмӯи гурӯҳҳои алоҳидаи кормандони муттаҳидшуда аз рӯи ин ё он аломат;

\$D) сармояи тамоми ширкатҳо ба ҳисоб рафта, аз болои маданияти корпоративии он бояд дарозмуддат кор карда ва саҳмгузори намуд.

**@9. Сохтори ҳайат асосан аз ду шакл иборат аст:**

\$A) сохтори ҳаттӣ ва функционалӣ;

\$B) сохтори омори ва таҳлилӣ;

\$C) сохтори бригадавӣ ва лоиҳавӣ;

\$D) сохтори матрисавӣ ва дивизионалӣ.

**@10. Стратегияи кадрӣ ин:**

\$A) низоми принципҳои ва усулҳои идоракунии кадрӣ дар сатҳи давлат;

\$B) роҳҳои ба даст даровардани натиҷаҳои дилхоҳ тавассути дигарон;

\$C) низоми идоракунии иқтисодӣ-иҷтимоӣ ва иҷтимоӣ-технологӣ барои ба даст даровардани мақсадҳои дар пеш гузошташуда;

\$D) концепсияи умумиест, ки дар он чӣ тавр ба даст овардани мақсадҳои асосии ташкилот, ҳалли муаммоҳои мавҷуда, тақсимои оқилонаи захираҳои зарурӣ ифода меёбад.

**@11. Сиёсати кадрӣ корхона ду шакли асосиро дар бар мегирад:**

\$A) сиёсати кадрӣ кушода ва пӯшида;

\$B) сиёсати кадрӣ субъективӣ ва объективӣ;

\$C) сиёсати кадрӣ мустақим ва ғайримустақим;

\$D) сиёсати кадрӣ расмӣ ва ғайрирасмӣ;

**@12. Барномаи татбиқи Концепсияи сиёсати давлатии кадрҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2009 - 2016 аз тарафи кӣ ва кай тасдиқ шудааст?**

\$A) бо қарори Ҳукумати вилояти Хатлон аз 25 март соли 2008, № 125;

\$B) бо қарори Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 29 апрели соли 2009, № 252;

\$C) бо қарори Раиси Маҷлиси намояндагон аз 11 январи соли 1992, № 101;

\$D) бо қарори Вазорати маориф ва илми Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 09 март соли 1995, № 251.

**@13. Кадом моделҳои миллии пешқадами идоракунии кормандонро медонед?**

\$A) ҷопонӣ, амрикоӣ;

\$B) кирғизӣ, қазоқӣ;

\$C) узбакӣ, қазоқӣ;

\$D) авғонӣ, манғолий;



**@14. Маданияти ташкилӣ ин:**

\$A) субъекти мустақили хочагидорӣ буда, барои ба даст даровардани мақсадҳои ниҳой равона карда шудааст;

\$B) санъатест, ки унсури асосии идоракунии захираҳои инсонӣ мебошад;

\$C) низоми принципҳои, ки барои самаранок истифода бурдани захираҳои иқтисодӣ равона карда шудааст;

\$D) сохта тавонистани системаҳои ташкилӣ, таъмини функционалии онҳо, бо ёрии технологияи идоракунии ва техникаи ташкилӣ мебошад.

**@15. Маданияти корпоративӣ чист?**

\$A) ин қисмати асосӣ барои ба даст даровардани мақсадҳои ташкилотӣ, баландбардории самаранокии ташкилотӣ ва идоракунии навоарӣ мебошад;

\$B) яке аз концепсияҳои идоракунии ҳайат мебошад, ки дер боз назари-яи эътирофшуда қормандонро, ҳамчун активи одии ширкат, иваз мекунад;

\$C) сармояи қаронбаҳои шахс буда, барои расидан ба мақсадҳои шахсӣ истифода мегардад;

\$D) шакли фаъолияти инсонӣ буда, барои ба даст даровардани ғоида хизмат мекунад.

## 7.8. РҶҲАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАҒӢ

### Адабиёти истифодашуда

1. Абчук В.А. Менеджмент. Учебник.- Санкт-Петербург: «Союз», 2002 – с.241- 256.
2. Алексахина Ю.В. Технология управления человеческими ресурсами в организации. –М.: МГОУ – М, 2001.-187 с.
3. Андреева И.В., Бетина О.Б. Организационная культура. Учебное пособие. - Санкт-Петербург, 2010. - 293 с.
4. Балашов А.И. Управление человеческими ресурсами. для бакалавров и специалистов: учеб. пособие - Санкт-Петербург: Питер, 2012. - 318 с.
5. Беляцкий Н.П. Управление персоналом. Учебник, - 2-е изд. - Минск: Современная школа, 2010. - 447 с.
6. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. Учеб. - Москва: ИНФРА-М, 2010. - 235 с.
7. Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. Питер, 2013. -208 с
8. Кибанов А. Я. и др. Управление персоналом организации. Учебник. - 4-е изд., доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2010. - 694 с.
9. Кудрявцева Е.И., Голянич В.М. Инновационные технологии в кадровом менеджменте // Управленческое консультирование, № 2, 2013. 5-16 с.
10. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами. Уроки эффективного HR-менеджмента. Учебное пособие. –М.: Дело, 2013.- 424 с.

11. Музыченко В. Управление персоналом. Лекции. -М.: Академия, 2003. -558 с.
12. Гузориши миллӣ оид ба рушди инсонӣ 2010-2011 «Институтҳо ва рушд». – Душанбе, 2012.
13. Рушди инсонӣ. Курси лексияҳо / ҳайати муаллифон // Таҳти таҳрири умумии Бобоҷонов Р.М. –Душанбе: ООО«Фарзин, 2012. - 200 с.
14. Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон то соли 2015.
15. <http://www.keykis.ru/>

#### Адабиёти иловагӣ

1. Армстронг Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. - VIII, 328 с.
2. Бозоров Ш., Саттарова Е., Назармонова Д. Азбука медиа менеджмента. Методическое пособие. Душанбе: Ирфон, 2013. – 92 с.
3. Веснин В.Р. Менеджмент в схемах и определениях. Учебное пособие. -М.: Проспект, 2009. - 120 с.
4. Галло К. Правила Джобса. Универсальные принципы успеха от лидера Apple / пер. с англ. Лины Пильберт. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 240 с.
5. Казначевская Г.Б. Менеджмент. Учебник- 11-е изд., доп. и перераб. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. - 352 с.
6. Коротков Э.М. и др. Практический менеджмент. Учеб. пособие / - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 329 с.
7. Макаров В. Менеджмент. Учеб. пособие. - Санкт-Петербург: Питер, 2011. - 256 с.
8. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах)- Киев, 2003. – 152 с.
9. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента. Практикум, –второе издание. Москва: «Дашков и К», 2007. - 476 с.
10. Стратегияи баландбардории сатҳи некуаҳволии аҳолии Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2013-2015.

### 7.9. КЕЙС-ВАЗЪИЯТ

#### ҲАМА КОРРО КАДРҲО ҲАЛ МЕКУНАНД

##### 1. Объекти тадқиқот

Каримов Набӣ Назарович, муассис ва директори фирмаи ЧДММ «Олами китоб». Бинобар сабаби аз ҳад зиёд ба кадрҳои худ боварӣ доштан ва назорат накардан дар ҳолати ноҳинҷор дучор шуд.

##### 2. Қаҳрамонҳо ва мансаби онҳо

1. Каримов Набӣ Назарович, дотсенти кафедраи менеҷменти Донишқадаи молия ва иқтисоди Тоҷикистон, ҳамзамон муассис ва директори фирмаи ЧДММ «Олами китоб»;

2. Мархабо Саидова – иктисодчии фирмаи ЧДММ «Олами китоб»;
3. Назокат Маннонова–муҳосиби фирмаи ЧДММ «Олами китоб»;
4. Иноят Валиева - иктисодчӣ ва мудири анбори ЧДММ «Олами китоб»;

5. Дигар кормандони фирмаи ЧДММ «Олами китоб».

### 3. Ҳолат

Назокат Маннонова баъд аз хатми мактаби миёна ба шуъбаи гоиботнаи Донишкадаи молия ва иктисоди Тоҷикистон дохил шуда, ихтисоси муҳосибро интихоб намуд. Ҳамзамон ӯ дар кафедраи менеҷмент ба ҳайси ҳуҷҷатгузор кор мекард.

Оилаи Назокат нодор буда, бештар аз ҳисоби маоши ӯ зиндагиро пеш мебурданд. Бомашаққат маблағи хонишро барои курси якум пардохт намуд, барои пушидани либосҳои замонавӣ маошаш намерасид. Аз ҳамин сабаб, беташаббус ва ҳомӯш буд ва норасоӣҳои худро бо таълими аъло ва ғайрати бештари корӣ қуброн мекард.

Бо ҳамкоронаш муносибати на он қадар хуб дошт. Кори худро пуарзиш мешуморид, аммо нисбати кори дигари маоши бештар дошта, зид набуд.

Дотсенти кафедра Каримов Набӣ Назарович, ба сергайратӣ ва масъулиятнокии Назокат диққат дода, ба ӯ вазифаи иктисодчиро бо маоши ду маротиба зиёдтар нисбат ба маоши мавҷудааш пешниҳод намуд.

Назокат зуд розӣ шуд.

ЧДММ «Олами китоб» соли 2007-ум ташкил ёфта, бо фуруши когази чопӣ ва дигар молҳои конселярӣ машғул буд. Баъд аз омадани Назокат фирма дар ин сегменти бозор мавқеаширо устувор намуд. Вобаста ба талаботи устувор ба молҳои конселярӣ ва хароҷоти кам, фаъолияти фирма хуб буд. Он вақт ҳайати кормандон аз панҷ нафар иборат буд: директор, сармуҳосиб, иктисодчӣ ва ду нафар фурушандаҳо.

Каримов Набӣ Назарович муассиси ягонаи ЧДММ «Олами китоб» буд ва панҷ сол боз дар донишкада кор мекард. Услуб ва муносибати идоракунии вай бо одамон дар деворҳои донишкада ташаккул ёфта буданд. Ҳангоми ҳамсухбат шудан бо одамон Каримов гоҳ вақт мегуфт: *«Ман ба одамон боварӣ дорам, ҳарчанд якчанд маротиба маро онҳо дар ҳиҷолат монондаанд. Ба одамон бовар қарданро одат қардаам. Ман ба мутахассисон низ бовар мекунам. Вақте ки мо ба ҳавопаймо савор мешавем, мо ба маҳорати баланди касбии идоракунандагони ҳавопаймо шубҳа надорем ...»*

Сармуҳосиб Мархабо Саидова се сол пеш ба дипломи муҳосибии донишгоҳ соҳиб шуд ва дар як муддати кӯтоҳ ҳуҷҷатгузории фирмаро ба тартиб даровард ва ҳисоботи муҳосибиро барқарор намуд. Аз Мархабо Саидова дида Назокат зуд корро аз худ намуд. Назокат дар баробари иктисодчӣ будан, ҳамзамон вазифаи ҳазинадорӣ ва мудирияти анборро ба зимма дошт. Ҳарду ҳамкорон дар арафаи супоридани ҳисоботи ширкат соатҳои дароз то нимаҳои шаб дар идора кор мекарданд.



Боре Мархабо Саидова ба директор хабар дод, ки ба ширкати инвеститсионӣ-молиявӣ ба кор дохил шудааст, бинобар ин ба ҷойи худ ҳамчун сармуҳосиб Назокатро пешниҳод менамояд. Директор розӣ шуд. Якум, вай дигар илоҷе надошт. Назокат дар муддати кориаш худро боғайрат ва сермахсул нишон дода буд ва манфиатҳои фирмаро ҳимоя менамуд. Масалан, боре ба ҷойи Саидова ӯ бо нозирӣ андоз нисбат ба баргардонидани андози иловашудаи зиёдпардохтгардида баҳс намуда, худро ҳамчун кордони матин нишон дода, мақсадашро ба даст оварда буд. Сеюм, Мархабо Саидова доир ба тайёр кардани ҳисоботи солона гоҳ вақт Назокатро барои кумак расонидан уҳдадор мекард.

Баъд аз иваз кардани вазифаи Назокат ба сармуҳосиб, вазифаи иқтисодӣ ҳолӣ монд ва хатмкардаи донишгоҳ Иноят Валиеваро ба кор қабул намуданд ва мудирияти анборро ба уҳдаи ӯ супориданд, чунки Иноят таҷрибаомӯзии истеҳсолиро дар ҚДММ «Олами китоб» гузашта буд.

#### 4. Чараёни воқеа

Баъд аз таъйинот ба вазифаи нав Назокат нафақат худбоварӣ, балки боз аломатҳои пешвоиро дар муносибат бо ҳамкорон зоҳир намуд. Ба ин ҳолат на танҳо вазифаи баланд, балки ҳангоми набудани директор ваколати салоҳияти роҳбар ба сармуҳосиб, мусоидат намуд.

Ногаҳон директор дарак ёфт, ки Назокат доир ба пешбурди анбор ҳуччатҳоро аз Иноят гирифта, ба ҷои ӯ гирифтани маошро давом дода истодааст. Назокат инро чунин шарҳ дод, ки бинобар аз уҳдаи кор набаромадани Иноят, ӯ маҷбур шудааст, ки ин вазифаро ба зиммаи худ гирад.

Ҳамзамон, ба директор аз кормандони ташкилотҳои берунӣ хабар меомад, ки ба гуфти Назокат директор ӯро ҳамчун мутахассис қабул надорад, аммо хоҳиши ӯро доир ба аз кор рафтан инкор мекунад. Директор ба ин гуфтанҳо диққат наметод ва инро ҳамчун кирдору рафтори аҷибӣ зани ҷавон меҳисобид.

Моҳи июли ҳамин сол Маннонова оид ба рафтани рухсатии духафтаина ариза навишт. Директор аризаи ӯро фикр накарда имзо кард. Ҳамзамон вай ваъда дод, ки хароҷоти роҳро то ҷои истироҳат пардохт менамояд. Баъд аз як ҳафта Назокат рухсатиашро гирифта ба истироҳат рафт.

Як рӯз Каримов дар идораи ширкат папкаи пур аз ҳуччатҳои зарурӣ ёфта хост, ки аз назар гузаронад. Ба ҷаҳми вай китоби ҳазинавӣ афтод. Онро кушода диққат дод, ки ба номаш музди маош ҳисоб карда шуда, бо имзои қалбакии вай аз ҳазина маблағ гирифта шудааст.

Як соли пурра директор маош нагирифта буд, чунки воситаҳои гардон дар ширкат намерасиданд. Акнун маълум гардид, ки хусусан ин маблағҳо аз ҳазина рабада шудаанд.

Каримов якчанд рӯз бо димоғи сӯхта рӯҳафтода гашт ва наметонист ҷиҳора андешад. Бо вучуди воқеаи охир маҷбур буд, ки ҷаъолияти гузаштаи сармуҳосибро баҳогузорӣ кунад. Директор фармоиш дод, ки доир ба санҷиши ҳазина комиссия ташкил намоянд. Натиҷаи тафтиш нишон

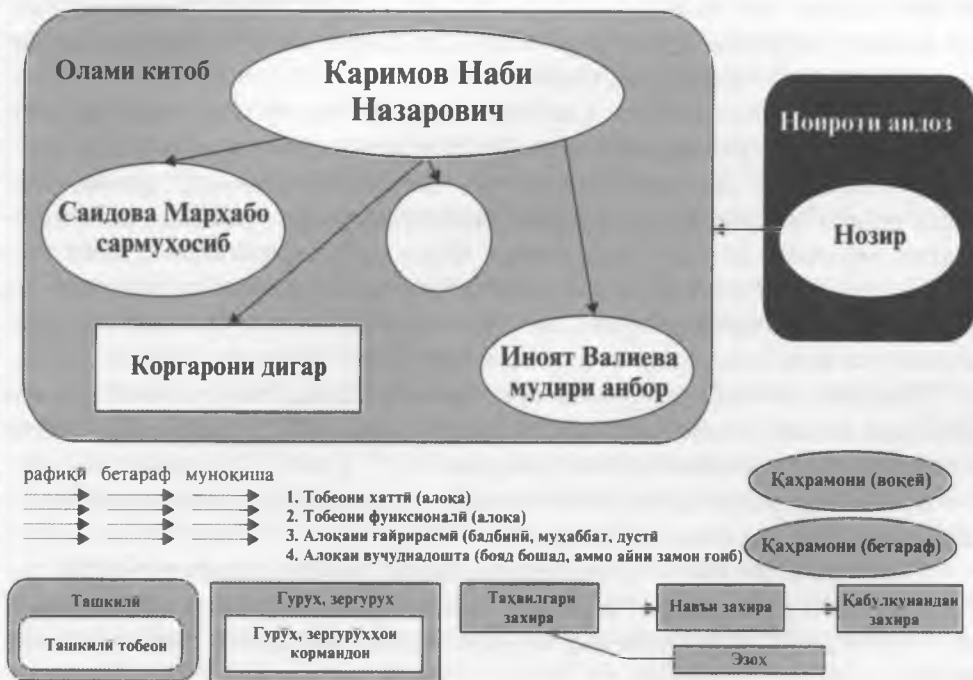


дод, ки Назокат маблаги нақди муайяно аз хазина аз худ намудааст. Инчунин дигар қоидавайронкуниҳо низ зоҳир гардиданд.

Аз имзо кардани санади тафтиши хазина Назокат даст кашид ва ўро аз кор сабукдӯш намуданд. Дафтарчаи меҳнатнашро Назокат пешакӣ аз сейфи идора гирифта, қайди мувофиқро гузошт ва пешакӣ ба он муҳр гузошта буд.

Дар арафаи тарки кор Маннонова маоши ниҳой ва ҷубронпулии истифода набурдани рухсатии худро ҳисоб карда баровард. Барои он ки қисман ҷуброни зарари расондари аз Назокат пардохт намоянд, директор маблағҳои ҳисобкардаи ўро пардохт накард.

Назокат ба нозироти шаҳр доир ба ҳимояи меҳнат ариза навишт ва тахминан баъд аз як ҳафта аз нозироти андоз хабар доданд, ки ба «Олами китоб» тафтиши маҷмӯӣ ба нақша гирифта шудааст. Аз ширкат талаб карданд, ки ҳамаи ҳуҷҷатгузорино аз ҳолати ба қайд гирифтани пешниҳод намоянд.



## 5. Муаммо

*Муаммои кӯтоҳмуддат* ин тафтиши молиявии пешоянда ва бесарусомонии пурра дар ҳуҷҷатгузори молиявӣ дар давраи муайяни вақт, инчунин ғорати пули нақд.

*Муаммои беиштар мукамал ва дарозмуддат* ин муаммои аз ҳад зиёд боварӣ кардан ё вучуд надоштани шавқӣ роҳбар ба фаъолияти муассиса ва набудани назорати мувофиқ ба ҳолати мавҷуда мебошад.



Санчиши идораи андозро бомуваффақият гузаштан лозим (бе супоридани ҷарима). Бо ҳуҷҷатгузории молиявӣ ҷиддӣ рафтор намудан лозим. Гунаҳкорро дарёфт намуда, ҷазо додан зарур аст. Ҳалли муаммои боварӣ ба одамон, бо он муайян карда мешавад, ки дар оянда Ҳангоми ҷудо карда гирифтани кормандон ба ҳама бояд роҳ надод. Ҳалли муаммо шавқмандии шахсӣ ва амалӣ гардонидани функсияи назоратро аз болои фаъолияти ширкат ба роҳ монд.

#### **6. Иқомияти ҳама ба ҳама ва ҳама ба ҳама**

**Қарори 1.** Муваффақона гузаштани тафтиши андоз, аз ҳисоби давлат кардани собиқ сармуҳосиб ё киро кардани мутахассисон аз ширкати муҳосибӣ, бо мақсади дар муддати кӯтоҳтарин ба танзим даровардани ҷараёни ҳуҷҷатгузорӣ.

**Ҳама ба ҳама:** рад кардани собиқ сармуҳосиб аз кумак. Вуҷуд надоштани вақт барои ҷустуҷӯи мутахассис-муҳосиб. Ҳамаи ин метавонад ба ҷарима додан аз фаъолияти муассиса, бастанӣ ҳама ҳисобҳо ва қатъ кардани фаъолият оварда расонад.

**Бюджет:** ё хароҷот ба ҷалбукунии мутахассис, ё маҳрум кардани ҳамаи воситаҳои асосӣ ва гардони ширкат.

**Оқибати дарозмуддат** (давраи пешгӯӣ: як-ду сол): дар ҳолати бомуваффақият гузаштани тафтишот ширкат метавонад фаъолияти ҳудро давом диҳад. Дар ҳолати натиҷаи манфӣ, мумкин аст ҷарима пардохта шавад ва Ҳангоми дар назди уҳдадорӣҳои худ ҷавоб дода натавонистан, муассиса барҳам дода шавад, онро муфлис эълон мекунад.

**Қарори 2.** Идоракунондаи ширкат таъйин карда шавад, инсонӣ ҳама тарафа санҷида шуда, аз берун киро гардад, нақши аудитор ва назоратчиро аз болои фаъолияти пураи кории муассиса ҷудо кунад.

**Ҳама ба ҳама:** қатъигардонии назорат метавонад ба бавуҷудории қисми ҳолатҳои низӣ оварда расонад, инчунин метавонад ҳолати нобоварӣ ва пинҳон кардани омилҳо пеш гузорад.

**Бюджет:** хароҷоти иловагӣ ба таркиби идоракунонда-назоратчӣ, дастгирии иқлими «солим» дар ширкат.

**Оқибати дарозмуддат** дар ҳолати кирои шахси лозима муаммои назорат аз болои фаъолияти муассиса ҳал мегардад. Мумкин аст, ки инсонӣ таҷрибадор, босавод ва кордон натиҷаҳои беҳтарини амалкунии муассисаро ба даст орад.

**Қарори 3.** Таъини низомӣ шахсии назорат. Тақвияти шавқмандӣ дар кори ширкат, назорати ҳаррӯза, ҳисоббарорӣ доимӣ, ворид шудан ба хусусиятҳои ҳама фаъолияти муассиса, ҳалли масъалаҳои ҷорӣ ва стратегӣ ба натиҷаи дилхоҳ оварда мерасонад. Инчунин гузаштани курсҳои кӯтоҳмуддат доир ба муҳосибот ва менеҷмент аз аҳамият ҳама нест.

**Ҳама ба ҳама:** шавқмандии паст метавонад ба ҷунин ҳолат оварда расонад, вақте ки мутахассиси бештар таҷрибадор қувва ва ҳукми ҳудро ҳис мекунад, вай метавонад ҳамаи ҳама бар зидди роҳбар рағбона созад,





зеро вай ба шавқманд набудан ва чалб нагардидани диққати роҳбар назар меандозад.

*Буҷет:* Харочоти пулӣ ба омӯзиш ва чалбкунӣ харочоти вақт барои тақвият додан аз болои фаъолияти муассиса.

*Оқибати дарозмуддат* аз болои фаъолияти муассиса ва чараёни он назорат кардани кормандон ба «тақдири» муассиса бояд хайрхоҳона таъсир расонад. Ҳавасмандии роҳбарият амалан метавонад пурра ҳолати бавучудомадаро тағйир диҳад.

**Қарори 4:** ҳалли муаммоҳои муҳосибӣ ва гузаштани тафтиши муҳосибӣ, дар оянда барҳамхӯрии муассиса.

*Хатарҳо:* мумкин аст, ки ҳалли муаммои муҳосибӣ вақти зиёдро ишғол намояд ва аз қафои худ ҷаримаситонии давлатиро пеш орад. Ҳол он ки, баъзан вақт барҳамдиҳии муассиса на он қадар ҷарори хуб аст ва ҳамаи ҳолатҳоро бартараф мекунад.

*Буҷет:* аз харочот ба пурра барқароркунӣ муҳосибот то пурра маҳрум аз моликият ва идоракунии фондҳои асосӣ ва гардони шахсии муассиса. Хуб аст, ки фирма ҷамъияти дорои масъулиятш маҳдуд аст, хатар фақат дар чорчӯбаи моликияти дар тобеи худ доштаи муассиса, на ба моликияти шахсии роҳбар менишинад.

*Оқибати дарозмуддат* аз ҳама роҳи осони ҳал ин аз масъулият даст кашида, аз рӯи майлон шино намудан аст. Баъд аз барҳамхӯрии муассиса, амалан харочот ва масъулият кам гардида, дар навбати худ даромад низ хориҷ мегардад.

**Қарори 5:** Назокат Манноноваро ба ҷавобгарӣ кашида, маҷбур сохтан лозим аст, ки муаммоҳои муҳосибиро ҳал намуда, далелҳои гораггарӣ ва ҳуҷҷатҳои сохташиро ислоҳ намояд.

*Хатарҳо:* ҳол он ки, Назокат худро муҳосиби кордон ва ҳуқуқшиноси ҳамадон муаррифи намуд, ки беш аз пеш дар асоси қонун ўро чалб кардан номумкин аст, зеро ў ҳудаш ариза ба нозири меҳнатӣ навиштааст.

*Буҷет:* харочот ба исбот кардани гуноҳи Назокат, бо воситаи чалб кардани мутахассисон (ҳуқуқшинос, муҳосиб).

*Оқибати дарозмуддат* «омӯхтан аз рӯи хатоҳои шахсӣ». Ба ақидаи ман, ҳалли муаммо ва чалбкунӣ ба ҷавобгарӣ яке аз кори мураккаб дар ин ҳолат буда, аммо ин имконият медиҳад, ки муамморо баҳогузорӣ намуда, оқибати онро бояд дид ва мумкин аст, ки дар оянда такрор нашавад.

## 9. Роҳҳои амалигардонии назорат дар интиҳоби қарор

Таҳлил намоед, ки ин қарор ба кадом анбӯҳи молиявӣ оварда мерасонад:

- ба анбӯҳи мусбии молиявӣ метавонад дохил шавад даромад аз фаъолияти ояндаи муассиса, инкишофи даромади шахсии роҳбар ва кормандони вай.

- ба анбӯҳи манфии молиявӣ дохил мешавад хароҷот барои ташикили низоми назорат, гузаронидани тафтиши андозӣ, ҷалбкунии мутахассисон, хароҷоти вақт ба ҷустуҷӯ ва ҷудокунии ҳайати зарурӣ.

Ҳангоми таносубияти анбӯҳи пулии мусбӣ ва манфӣ дар марҳилаи ибтидоӣ, бешубҳа, манфӣ зиёд гардида, аммо бе инвеститсия фоида ба даст намеояд, барои ҳамин дар ояндаи дарозмуддат анбӯҳи мусбӣ барои директор зиёд гардида, ҳалли чунин муаммоҳои бавучудода метавонад ба ҳавасмандии минбаъдаи вай ба кори муассиса, инкишофи даромади шахсӣ, инкишофи кордонии шахсӣ, дар соҳаи идоракунии муассиса, инкишофи комёбии муассиса ва дигар анбӯҳҳои моддӣ ва ғайримоддӣ таъсир расонад.

## МАВЗҶИ 8. ИДОРАКУНИИ НИЗОӢ

*Дар ҷаҳон фақат як роҳи дар баҳс голиб омадан амал мекунад – ин худро канора гирифтани аз он.*

*Дэйл Карнеги*

*Барои он ки муносибат вайрон гардад, огози равшан кардани онҳо кофӣ аст.*

*Т. Питерс, Р. Уотермен*

*Ҳар як инсон ҳудаш сабаби ҳолатҳои низои худ аст.*

*Моҳихӯрак барои муваффақият предметан мубориза мебарад, на шахсиятан. Он муборизаи воқеии ҳаётиро ба низоъ табдил намедаҳад. Барои моҳихӯрак фақат комёбии оянда аҳамият дорад.*

*“Қонуни хушоҳангӣ дар мо аст”*

*Макс Люшер*

### СИМОҲОИ БУЗУРГИ МЕНЕҶМЕНТ



*Макс  
Люшер*

### МУНДАРИҶА

#### 8.1. ТАБИАТ ВА ХЕЛҲОИ НИЗОӢ ДАР ТАШКИЛОТ

- *Низоъ ва сарчашмаҳои пайдоиши он*
- *Функсияҳои мусбӣ ва манфӣи низоъ*
- *Хелҳои низоъ*

#### 8.2. АСОСҲОИ БАВУҶУДОИИ НИЗОӢ ВА УСУЛҲОИ ҲАЛЛИ ОН

- *Сабаб ва оқибатҳои низоъ*
- *Усулҳои сохтори идоракунии низоъ*
- *Усулҳои ҳалли низоъ ва менеҷмент*

#### 8.3. СТРАТЕГИЯИ ГУФТУШУНИД ВА ОГОҲКУНИИ ҲОЛАТҲОИ НИЗОӢ

- *Таснифи стратегияи гуфтушуниди низоъҳо*
- *Усулҳои огоҳкунии низоъ*

#### 8.4. ХУЛОСАҲОИ МУХТАСАР

#### 8.5. САВОЛҲО БАРОИ САНҶИШ

#### 8.6. ТЕСТИ ЧАМББАСТӢ

#### 8.7. РӢҲАТИ АДАБИӢТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАӢИ

#### 8.8. КЕЙС-ВАЗӢИЯТ

*Баъд аз омӯзиши мавзӯи мазкур Шумо қобилияти ҷавоб додан ба саволҳои зеринро пайдо мекунад:*

- ✓ *Низоъ чист, функсияҳои манфӣ ва мусбӣи низоъ?*
- ✓ *Сабабҳои бавуҷудоии низоъ кадомҳоянд?*
- ✓ *Хелҳои низоъро номбар кунед.*
- ✓ *Усулҳои ҳалли ҳолатҳои низоъ кадомҳоянд?*
- ✓ *Стратегияи гуфтушуниди низоъ.*
- ✓ *Огоҳкунии ҳолатҳои низоъ.*



## 8.1. ТАБИАТ ВА ХЕЛҶОИ НИЗОЪ ДАР ТАШКИЛОТ

### Низоъ ва сарчашмаҳои пайдоиши он

Таърихи баррасии низоъ, кӯшишҳои таҳлил ва шарҳи он ҳазорсолаҳоро дар бар мегирад. Низоъ (конфликт) ҳамсафари доимии инсон, дар асл яке аз шаклҳои ҳаёт, яке аз механизмҳои интиҳоби табиӣ мебошад, ки моро пурра кӯшидан дар мубориза бо ҳариф водор мекунад.

Барои мисол, низои муқаррарии оилавино мегирием. Чунин ба назар мерасад, ки дар як марҳилаи муайян мо сабаби онро фаромӯш мекунем ва хоҳиши голиб омадан дар баҳс бар мо пайдо мешавад. Ҳангоми ба ҷӯшу хуруш омадан аллакай муҳим нест, ки сабаби баҳс дар чист, муҳим, албатта, галаба кардан аст. Аммо баҳс шакли маданияи низоъ аст. Лекин занозанӣ, мочарои миёни гурӯҳҳо, бархӯрдҳои мусаллаҳона аллакай бештар шакли нишоями ҷанҷолро пеши назар меоранд. Ва ҳар қадар ба давраи қадим дуртар назар афканем, ҳамоно қадар ин хосияти ҳайвонии инсон, ин механизми иҷтимоӣ ва дар воқеъ биологӣ аёнтар маълум мегардад. Бинобар ҳамин, дуруст ин аст, ки мо низоъро радифи доимии на фақат инсон, балки тамоми мавҷудоти рӯи замин гӯем. Бо вучуди ин, аввалин баррасиҳои масоили низоъшиносӣ дар як марҳилаи муайяни пешрафти инсоният имконнопазир гардидаанд.

*Аз маводи то имрӯз ба дастонида таҳқиқоти қадимтарини масъалаи мазкур ба асри VII - VI пеш аз милод тааллуқ дорад. Ҳамаи мо медонем, ки низоъ асоси сохти системаи фалсафаи Хитойро ташикл медиҳад, ки дар он муқовимати доимӣ ҷиҳати мусбӣ (ян) ва манфии (ин) материя эълон гардида, он дар навбати худ ба низоъ дорандагонии ин ду оварда мерасонад. Ташиклоти бенизоъ вучуд надорад. Яъне, ки ҳар қадар ташиклот фаъол ва серҳаракат бошад, ҳамоно қадар сабабҳои ба вучуд омадани низоъҳои хурд ва бузург зиёд мегардад. Барои ҳамин фаҳмидани сарчашмаи низоъ ва тавонистани идора кардани паҳншавӣ ва ҳалли он яке аз хусусиятҳои ҷудонашавандаи касбии роҳбар мебошад.*

*Ду нуктаи назари асосӣ барои фарқ кардани низоъ қабул гардидааст. Дар нуктаи назари аввал низоъ ҳамчун зиддияти манфиатҳо, бархӯрд, мубориза ва амалҳои ба ҳам зид муайян карда шудааст. Манбаи ин нуктаи назар мактаби ҷамъиятии Т.Парсонс мебошад. Аз нуктаи назари дуюм (Г. Зиммел, Л. Кодер), низоъ ҳамчун ҷараёни рушди мутақобила, ки имконияти баланди рушди ташиклотро ба худ инъикос мекунад, ба ҳисоб меравад.*

Барои бештар дарк намудани мафҳуми низоъ якҷанд қоидаҳои онро шарҳ додан ба мақсад мувофиқ аст.

*Низоъ ин бархӯрди тарафҳои ба ҳам муҳолиф ба мақсад, манфиат, мавқеъ, ақида ё нигоҳи ду ё зиёда одамон мебошад.*

*Низоъ маънои муҳолифат, норизоӣ ва зиддиятро нисбати ягон масъалаи иқтисодӣ, иҷтимоӣ, сиёсӣ, идоракунӣ ва ҳаргуна фаъолияти инсон дорад. Аз ин*

*рӯ, идоракунии ҳолатҳои низоӣ яке аз функцияҳои муҳими роҳбар ва менеҷер маҳсуб меёбад.*

*Низоӣ ин зиддияти ду равия дар шуури шахси алоҳида, муносибатҳои одамон, ҷамъиятҳои расмӣ ва ғайрирасмӣ онҳо фаҳмида мешавад, ки бо фарқияти нигоҳ, мавқеъ ва манфиатҳо вобастагӣ дорад.*

Нуктаи назари муосир ба низоӣ дар ташкилот, на фақат мумкин, аммо метавонад аз рӯи хоҳиш бошад. *Низоӣ* барои зоҳир қардани нуктаи назари гуногун кумак намуда, иттилооти иловагӣ дода, имконият медиҳад, ки шумораи зиёди алтернатива ва мушкилот равшан гарданд. Ин метавонад ҷараёни қабули қарорро дар ташкилот бештар самаранок гардонад.

Ҳамин тавр, низоӣ метавонад *функционалӣ* бошад, яъне, ки ба баландбардории самаранокии ташкилот оварда расонад ва метавонад *дисфункционалӣ* бошад, яъне, ки ба пастравии самаранокии ташкилот, қонеъгардии шахсӣ ва ҳамкориҳои гуруҳӣ оварда расонад.

### Функцияҳои мусбӣ ва манфии низоӣ

#### Функцияҳои мусбӣи низоӣ

1. *Пастшавии шиддатнокӣ дар байни тарафҳо.*
2. *Муттаҳидкунии коллектив дар назди рақибони беруна. Бештар машҳур аст, ки дӯсти қардан осонтар нисбат ба зиддият нисбати касе.*
3. *Бешубҳа, рақибони беруна метавонанд барои муттаҳид қардани аъзоёни гуруҳ тақвият бахшанд.*
4. *Ба даст даровардани иттилоот доир ба ҳариф ва муҳити иҷтимоии беруний.*
5. *Моили бештар ба ҳамкорӣ дар оянда.*
6. *Аз байн бурдани аломатҳои ғандарой аз тобеон.*

Низоӣ яке аз асосгузори ташкилотҳои нави равонакардашуда ба фазолият мебошад. Бештари ташкилотҳо дар ҷараён ва натиҷаи ҷудошавии гуруҳи қармондон аз ташкилоти мабдаӣ (материнский) ба вучуд омадаанд. Хусусан, низоӣ фарқияти муттаҳидшавӣ ва дарқнамоии манфиати худ аз манфиати дигар қармондон ва роҳбаронро дарак медиҳад.

#### Функцияҳои манфии низоӣ

1. *Муассирии зиёд ва ҳароҷоти моддӣ барои иштирок дар низоӣ.*
2. *Инкишофи қонеънагардидан ва ҳолати бади маънавӣ.*
3. *Паст рафтани маҳсулнокии меҳнат ва инкишофи азқорравии кадрҳо.*
4. *Маълумот пайдо намудан доир ба тарафи дуҷум ҳамчун рақиб.*
5. *Қоста гардидани ҳамкорӣ баъд аз ба анҷом расидани низоӣ.*
6. *Мураккаб гардидани барқарор намудани муносибатҳои қарӣ.*
7. *Тақвият ёфтани тамоил ба роҳбарии авторитарӣ.*
8. *Тақвиятёбии шиддатнокии муносибати байни ҳарифон, инкишофи ҳусумат ва бадишавии эҳсосоти иҷтимоӣ.*
9. *Маҳдудияти таъсири мутақобила ва мусоҳиба байни тарафҳои низоӣқарда.*



10. Камшавии низоъҳои корӣ бар хилофи зарурати функционалӣ, баҳудддорории мусоҳибаи расмӣ, инкишофи худпарастии гурӯҳӣ ва шахсӣ.
11. Паст рафтани мотиватсия ба меҳнат, дар натиҷа асабнокии манфӣ ва боварӣ надоштан ба ҳалли мусбии муаммоҳои бавуҷудода.
12. Пастшавии маҳсулнокии меҳнат ва инкишофи азкорравии кадрҳо.
13. Диққати худро ба тарафи дигар ҷалб кардан аз кор, ғайрисамаранок истифодабарии вақт ва воситаҳо барои гузаронидани низоъ ва барҳам додани натиҷаҳои манфии он.
14. Бемаънӣ истифодабарии қувва ва дорой ба тақобул.
15. Бо ин ё он тариқа, низоъҳои меҳнатӣ функсияҳои зеринро иҷро мекунанд, ки характери манфӣ доранд:
16. Коллективи меҳнатӣ ба тавозуни нафъӣ, фардӣ, гурӯҳӣ, коллективӣ ва гузоштани саҳм ба ҳамгироии иҷтимоии муассиса таъсир мерасонад. Низои кормандон бо маъмурият, аз як тараф тақобули онҳоро зиёд намуда, аз тарафи дигар, муттаҳидии кормандонро зиёд мекунад;
17. Низоъҳои меҳнатӣ функсияи аввалини пинҳоннамоии беиштар зиддиятҳои тезу тундро дар ҳаёти коллектив иҷро мекунанд;
18. Функсияи инноватсионӣ ва эҷодкории низои меҳнатӣ вуҷуд дорад. Бо ёрии он монеаҳоро дар роҳи рушди иқтисодӣ, иҷтимоӣ ё рӯҳии коллектив бартараф менамоянд;
19. Функсияи иҷтимоӣ-психологӣ низои меҳнатӣ, ба тағйирёбии иқлими иҷтимоӣ-психологӣ, муттаҳидӣ, обрӯ ва ҳурмати дуҷониба оварда мерасонад.

### Хелҳои низоъ

Нақши низоъ дар ташкилот аз он вобаста аст, ки то кадом дараҷа самаранок идора мегардад. Барои он ки самаранок идора гардад, донишмандон қисматҳо, навъҳо, сабабҳо, чараён ва усулҳои ҳалли низоъ зарур аст.

Дар низоъ метавон қисматҳои зеринро аз ҳам ҷудо намуд:

- 1) иштирокчиён (ҳарифон), мутобик наомадани мақсадҳои онҳо;
- 2) миёнаравон (метавонад вуҷуд надошта бошад);
- 3) объект (предмети низоъ);
- 4) ҳолати пешазнизой;
- 5) воқеа;
- 6) амалҳои низоии ҳарифон;
- 7) давраҳои низоъ;
- 8) қарорҳо доир ба ҳалли низоъ;
- 9) баанҷомрасии низоъ.

Айни замон таснифи ягонаи низоъ вуҷуд надорад. Зеро меъёри бештар паҳнгардидаи таснифи низоъҳои ташкилотӣ ин андозаи он мебошад. Аз рӯи ин меъёрҳо низоъҳои дохилишахсӣ, байнишахсӣ, байни шахс ва гурӯҳ, дохилигурӯҳӣ ва байнигурӯҳиро аз ҳам ҷудо мекунанд.

**Низои дохилишахсӣ** дар ботини шахс ба амал меояд ва табиатан ифодаи мақсадҳо ва ё ақидаҳо мебошад. Вай ҳамон ҳолат пайдо мешавад, ки дар ботини инсон мақсадҳои ҳамдигарро истиснокунанда мавҷуд бошанд. Ҳалли ин гуна низоҳо бо зиёд шудани мақсадҳои гуногун душвор мегардад ва шахс тарафҳои мусбат ва манфии онро аз ҳамдигар ҷудо карда наметавонад. Низои дохилишахсӣ ҳамон вақт хусусияти низои ақидаҳои мегирад, ки шахс беасос будани мақсадҳои хеш, мавқеи худ ва ё рафтори худро дарк намояд. Мисол, ба корманд кори шавқовари таъҷили супориш доданд, аммо ӯ хонаашро таъмири умумӣ карда истодааст ва ҳатман аз кор рафтаниш лозим.

Сабаби чунин низоъ метавонад:

1. номувофиқати талаботи хизматӣ бо талаботи шахсӣ, мақсад, арзишҳо;
2. ба корманд фароҳам овардани талаботи муҳолиф;
3. вайрон кардани принципи яккароҳбарӣ;
4. аз ҳад зиёд супоришҳои ғайринақшӣ додан ба корманд, ки дар натиҷа норозигӣ зоҳир мегардад;
5. дарк кардани ноустувории худӣ.

**Низои байнишахсӣ.** Ин намуди низоъ яке аз паҳншудатарин ба ҳисоб меравад. Низои байнишахсӣ одатан байни шахсоне ба амал меояд, ки барои ҳалли масъалаи мушаххас ақидаҳо ва мавқеи гуногунро доранд. Мисол, муборизаи ду роҳбар барои захираҳои ташкилот ё муборизаи байни ду номзад ба вазифаи баландтар. Сабабҳои низоъ метавонад фарқият дар мақсад, нуктаи назар, арзишҳо, аломатҳои ҳислат, рафтор, усули кории ду шахс ва ғайра бошад.

**Низои байни шахс ва гурӯҳ.** Ин навъи низоъ дар он ҳолат рух медиҳад, ки шахс мавқееро ишғол мекунад, ки он ҳилофи мавқеи гурӯҳ аст. Масалан, хангоми муҳокимаи масъалаи дар оянда зиёд намудани ҳаҷми фуруш, бештар чунин мешуморанд, ки он бо роҳи паст намудани нарх ба даст оварда шавад. Вале, танҳо як нафар ба ин фикр розӣ намешавад, зеро ба ақидаи ӯ ин роҳ боиси кам шудани фоида мегардад. Яъне, сабабҳои бавучудоии низоъ чунин шуда метавонад:

1. номувофиқати меъёри рафтори қабулшуда дар гурӯҳ ва меъёри рафторе, ки корманд дастгирӣ мекунад;
2. нодуруст тақсимаҳои уҳдадорӣ;
3. мавқеи гуногуни гурӯҳ ва шахс дар ҳалли ягон мушкилот;
4. ивазшавии роҳбарият;
5. бавучудоии пешвоёни ғайрирасмӣ.

**Низоҳои дохилигурӯҳӣ** танҳо ҷамъи низоҳои байнишахсӣ нестанд. Ин муноқишаи байни як гурӯҳ ё ҷамаи аъзои гурӯҳ аст, ки ба натиҷаи ғайриқарорӣ он таъсир мерасонад. Сабаби пайдоиши низоҳо бо ҷараёнҳои истеҳсоли, иҷтимоӣ ва ҳиссӣ дар дохили гурӯҳ вобастаанд. Одатан, низоҳои дохилигурӯҳӣ дар натиҷаи тағйирёбии мувозинати қувваҳо дар гурӯҳ ба



амал меояд: ба вазифа таъйин шудани роҳбари нав, пайдо шудани пешвоёни ғайрирасмӣ, инкишофи гуруҳбозӣ ва ғайра.

**Низои байнигуруҳӣ** ин муҳолифати ду ва ё зиёда гуруҳ дар корхона мебошад. Чунин муҳолифатҳо асосҳои касбӣ-истеҳсолӣ, иҷтимоӣ ва ҳиссӣ доранд. Масалан, шуъбаи тичоратии корхона талаб менамояд, ки сифати маҳсулот бо роҳи зиёд намудани хароҷоти истеҳсолӣ баланд бардошта шавад. Вале шуъбаи молиявӣ зиёд намудани хароҷотро имконнопазир меҳисобад, зеро он ба самаранокии истеҳсолот таъсири манфӣ мерасонад.

Дар ташикли низоъ аҳамияти муҳимро як қатор низоъҳои доранд, ки дар навбати худ онҳоро ба таври зерин тасниф намудан мумкин аст:

**1. Аз рӯи муносибат ба статуси иштирокчиён** низоъ метавонад **амудӣ** ва **уфуқӣ** бошад. **Низои амудӣ.** Ин низоъ дар байни зинаҳои идоракунии корхона пайдо мешавад. Пайдоиш ва роҳҳои ҳалли он ба тарафҳои гуногуни ҳаёти корхона, ки ба алоқаҳои амудии сохтори ташиклии корхона таъсир мерасонанд, вобастагӣ дорад. Масалан, бо мақсадҳо, ҳокимият, иртибот, фарҳанг ва ғайра.

**Низои уфуқӣ.** Ин навъи низоъ дар байни қисмҳои бо ҳам баробари корхона ба амал меояд ва низои мақсадҳо ҳисоб меёбад. Инкишофи робитаҳои уфуқӣ дар сохтори ташиклии корхона барои ҳалли низоъҳои мавҷуда кумак мерасонад.

**2. Аз рӯи сатҳи бавуҷудӣ** низоъ метавонад кушода ва пӯшида бошад. **Низои кушода** аз тарафи кормандон рӯшод аст ва пӯшида бошад, дар зерин пардаи муносибати хайрхоҳона хобидааст. **Низоҳои пӯшида** фақат метавонанд ғайримустақим пайдо гарданд. Роҳбари коллективи меҳнатӣ бояд оиди аломатҳои ҳолатҳои низоӣ дар истеҳсолот тасаввурот дошта бошад.

**3. Аз рӯи дараҷаи шиддатнокӣ** низоъ метавонад рӯшан ва хира ифода гардад.

**4. Аз рӯи мuddати давомноки** низоъ метавонад дарозмuddат ва кӯтоҳмuddат бошад.

## 8.2. АСОСҲОИ БАВУҶУДОИИ НИЗОЪ ВА УСУЛҲОИ ҲАЛЛИ ОН

### Сабаб ва оқибатҳои низоъ

Таснифоти низоъҳо барои он лозим аст, ки сабабҳои асосии онҳо фаҳмида шавад. Ҳар як навъи низоъ сабабҳои хоси худро дорад. Ва бинобар ҳамин, усули муайяни ҳаллу фасл ва пешгирии худро талаб мекунад.

Дар низоъ ҳамеша якчанд ҷониб ширкат меварзанд (муҳим нест, ки инҳо ҷузъҳои рӯҳияи инсонӣ алоҳида, ё ашхоси гуногун, ё гуруҳи одамонанд). Бинобар ин, таснифоти бунёди низоъ маҳз аз рӯи хусусиятҳои ҷонибҳои дар он ширкаткунанда анҷом дода мешавад.

Тибқи назария талаботро гуруҳбандӣ намуда, панҷ зинаи ба ҳам алоқаманди онҳоро ҷудо кардан мумкин аст:

1. **талаботи физиологӣ;**
2. **талабот ба амният ва ҳифз;**
3. **талаботи иҷтимоӣ;**
4. **талабот ба эҳтиром;**





### 5. талаботи худифодакунӣ.

Дар сурати қонеъ намудани ҳар кадом яке аз ин талабот низоъ ба миён омада метавонад. Агар баъзе гурӯҳҳои ин талаботро муттаҳид карда, онҳоро дар шакли талаботи моддӣ, иҷтимоӣ ва маънавӣ тасаввур кунем, пас таснифоти низоъҳо ҳам чунин хоҳад буд.

**Ҷадвали 8.1. Таснифи омилҳои низоъ**

| Навъи низоъ                          | Захиравӣ | Маҳаллӣ                                           | Барои идея, меёр ва принципҳо |
|--------------------------------------|----------|---------------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Объекти қонеъгардонии талабот</b> | Захираҳо | Мақом дар гурӯҳ, нақш дар муносибатҳои байнишахсӣ | Идея, меёр, принцип           |
| <b>Талабот</b>                       | Моддӣ    | Иҷтимоӣ                                           | Маънавӣ                       |

Хосияти муҳими низоъ тезутундии он, яъне тезии ихтилофот ва роҳҳои ҳалу фасли онҳост. Низои тезутундтарин бо нобудкунӣ як ё якчанд тараф ба поён мерасад. Баъзан, ба рафти низоъ муддати тӯлонии он таъсир мерасонад. Низоъ дар нақлиёти ҷамъиятӣ метавонад дахҳо сония давом кунад, лекин ҷанги садсолаи миёни Англия ва Фаронса 116 сол давом кардааст. Баъдан, боз 150 соли дигар ин низои бумӣ бо роҳҳои ғайриҳарбӣ хотима ёфт. Бо вучуди ин, ҳар дуи ин навъи низоъҳо марҳилаҳои якхелаи инкишофро тай карданд.

Нақшаи тавсифи асосии низоъҳо дар расми 8.2. оварда шудааст.

Барои ҳаллу фасли босамари низоъҳо ва пешгирии онҳо таҳқиқи тавзеҳи сабабҳои низоъ нақши калон мебозад.

Гурӯҳи зерини сабабҳои низоъ вучуд доранд:

1. Сабабҳои объективӣ;
2. Сабабҳои субъективӣ;
3. Сабабҳои ташкилию идоравӣ;
4. Сабабҳои иҷтимоию технологӣ;
5. Сабабҳои иҷтимоию рӯхӣ;
6. Сабабҳои шахсиятӣ.

**Сабабҳои объективӣ** чун қоида, боиси эҷоди вазъияти пеш аз низоъ мегарданд. Онҳо баъзан воқеъ ва баъзан мавҳум буда, дар ҳолати дуҷум танҳо баҳонае мебошад, ки маҳсули фикру ҳаёли инсон аст.

Ба қатори сабабҳои хусусии объективӣ инҳоро нисбат додан мумкин аст:

1. Бархӯрди табиӣ манфиатҳои моддию маънавии одамон дар ҷараёни ҳаёту фаъолият.
2. Таҳияи нопурраи меёрҳои ҳуқуқие, ки ҳалли ғайринизоии масъалаҳоро танзим мекунанд. Масалан, агар сардор зердастонашро таҳқир кунад, ахиран, маҷбур аст, барои ҷимояи шаъну шараф рафтори низоъомез кунад. Дар ҷомеаи мо ҳанӯз усулҳои босамари стандартӣ ва ба ҳама маълуми низоъ-

## НИЗОЪҲО



Нақшаи 8.1. Таснифи низоъҳо дар корхона

ноки ҳимояи манфиатҳои зердастон аз худсарии сардорон ташаккул наёфтаанд. Зертобеъ, албатта, ҳақ дорад аз амалҳои ба фикри ӯ нодурусти раис шикоят кунад. Аммо расмиёти чунин шикоятбарӣ самараи кам дорад. Бинобар ин, зертобеъон воқеан аз он фақат дар ҳолатҳои истисноӣ истифода мебаранд. Дар аксарияти чунин вазъиятҳо онҳо гузашткунӣ ё низоъро афзал медонанд.

3. Норасоии неъматҳои моддию маънавӣ, ки барои ҳаёту фаъолияти одамон лозиманд. Мо дар ҷомеа ҳаёт ба сар мебарем, ки норасоӣҳои зиёданд ва табиист, ки ин ба ҳаёти одамон, теъдоду хусусияти низоъҳои байни онон таъсир мерасонад. Агар дар ташкilot имконияти ба даст овардани қорӣ бо музди қалон барои теъдоди маҳдуди қормандон ба миёни ояд, пас байни онҳое, ки ин вазифаро ба даст меоранд ва қорманди дигар низоъ ба вуҷуд меояд. Тақсимоии захираҳои моддӣ ва маънавӣ раванди объективӣ низоънок аст.

*Сабабҳои субъективӣ* ба вақти ба низоъ табдил ёфтани вазъияти пеш аз низоъ фаъол мегардад. Қариб дар ҳама гуна вазъияти пеш аз низоъ инсонро имкони интихоби роҳи низоънок ё яке аз роҳҳои ғайринизоъӣ дастрасӣ дорад.

*Фақат бинобар хусусиятҳои рӯҳии ҳеҷ инсон ин ё он рафторро ихтиёр мекунад. Дар баҳс ва ҳам дар ҷанҷол як нафар гунаҳкор намешавад. Ҳамаи ду ҷониб ҷанҷол мекунад. Аз худ соқит намудани ҳисси масъулият ва ҷустуҷӯи саркунандаи низоъ лозим нест. Худ ҷанҷол ва низоъро дастгирӣ кардаед, яъне худатон онро интихоб намудаед. Агар шумо, масалан, бо роҳбарият баҳс накарданро лозим донед, шумо роҳҳои зиёди канораҷӯй кардан аз низоъро хоҳед ёфт. Вале агар «рақиб» баробари шумо ё аз шумо сусттар бошад, гумон аст, ки гузашт кунед. Албатта, дар як низоъ сабабҳои объективӣ ва субъективӣ аниқ ҷудо меистанд. Ҳамин як сабаби объективӣ барои баъзеҳо низоъангез аст барои баъзе дигар-не. Бинобар ҳамин, ҳуди сабабҳои объективӣ аз бисёр ҷиҳат субъективӣ ҳастанд. Аз сӯи дигар, сабабҳои субъективӣ ҳам аз бисёр ҷиҳатҳо объективианд, зеро ҷангҷӯии инсон, асосан, зодаи ҷангҷӯии муҳити ташаккулёбии шахсияти ӯст.*

*Сабабҳои ташкилотию идорӣ.* Гуруҳи дигари сабабҳои низоъ сабабҳои дигари хусусияти ташкилию идоракунӣ мебошанд. *Сабабҳои ташкилотию идорӣ* бо таъсису фаъолияти ташкилот, коллективҳо, гуруҳҳо алоқаманд мебошад. Сабабҳои сохторию ташкилӣ аз номувофиқии сохтори ташкилот ва фаъолияти иҷрокунандагон иборатанд. Сохтори ташкилот бояд аз рӯи вазифаҳои мавриди иҷрои он муайян карда шаванд. Вале ноил шудан ба чунин мувофиқати аъло қариб имконпазир аст.

*Асосан, зимни таъсири ташкилот ба ду иштибоҳ роҳ медиҳанд:*

*Хато ҳангоми лоиҳабандии ташкилот, банақшагирии вазифаҳои он, тағйирдиҳии доими вазифаҳои он, сабабҳои функционалию ташкилии низоъҳо ба сушт будани робитаҳои ташкилот бо муҳити берунӣ, байни унсурҳои сохторию ташкилот, байни кормандони алоҳида алоқаманд мебошад.*

*Сабабҳои шахсию функционалӣ бо номувофиқати нопурраи корманд ба талаботи касбӣ, ахлоқӣ ва дигар сифатҳои барои ин ё он вазифа зарур буда вобастаанд. Сабабҳои вазъиятию ташкилӣ бо хатоҳое вобастаанд, ки роҳбарону тобеон дар ҷараёни иҷрои вазифаҳояшон роҳ медиҳанд. Қабулкунии қарори нодуруст ба таври объективӣ имкони низоъро байни муаллифи қарор ва иҷрокунандаҳои он ба миён меорад. Иҷро нагардидани амру супориши роҳбарон аз тарафи кормандон хатари низоъро ба вуҷуд меорад.*

*Сабабҳои иҷтимоию технологӣ.* Гуруҳи чорум, ин сабабҳои иҷтимоию технологӣ мебошанд. Яке аз чунин сабабҳо аз даст додани маълумот ё ахбор ҳангоми муоширати байни шахс ва байни гуруҳҳо шуда метавонад. Инсон чун коида, маълумотро бидуни тағйирдиҳӣ зимни муошират накл мекунад.



*Се гурӯҳи асосии нақшхоро фарқ кардан мумкин аст:*

1. кӯдак ҳиссиётро ибраз мекунад (ҳисси ранчидан, тарс, гуноҳ), итоат мекунад, беадабӣ мекунад, изҳори хоҳиши кумак менамояд, суол медиҳад, ки «чаро ман» «барои чӣ маро», дар ҷавоб эродҳои узор меҳаҳад.

2. волидайн-талаб мекунад, баҳо медиҳад (маҳкум ё маъқул медонанд), меомӯзонанд, роҳбарӣ ва ҳимоя мекунад.

3. калонсол бо маълумот кор мекунад, мулоҳиза меронад, баробар суҳан меӯяд, ба ақли солим ва мантиқ меҳонад.

Аммо мумкин аст вазъияте фароҳам ояд, ки иштирокчиёни муошират барои худ нақшҳои баробарро муқаррар мекунад. Ҳангоми чунин номавзунӣ низои нақшҳо имконпазир мегардад.

Мушкилоти фаъолияти мутақобилаи одамон дар ин аст, ки онҳо якбора якчанд нақшо иҷро мекунад. Фарз кардем, ки шумо муҳбиред ва барои ороштани суҳбат бо директори корхона наздаш омадед. Табиист, ки ӯ худро дар чунин шароит соҳиб, яъне калонтар мешуморад ва нисбат ба шумо чун бо хурдсолон муносибат мекунад. Аз тарафи дигар, ҳарду ҳуқуқи баробари граждани доранд. Зидда аз ин, аз рӯзманигор вобаста аст, ки чӣ гуна ӯ фаъолияти роҳбарро инъикос кунад. Ва рӯзманигор аллакай худро калонтар меҳисобад. Номавзунӣ ба миён меояд, ки метавонад ҳамчун безҳтиромӣ ё ҳатто таҳқири шахсият арзёбӣ шавад. Аз сӯи дигар, бисёре аз одамони камсаводу аз маданият андаке дур рӯзманигор-журналистро шахси нисбати худ калонтар, яъне сардор мешуморанд. Дар ин ҳолат рӯзманигор на бояд суҳбати баробар кунад, чунки ин метавонад ҳайрати он шахсро оварда, рафти гирифтани маълумоти лозимро мушкил созад. Яъне, кӯшиш бояд кард, ки бо шахсони гуногун созгор бошад.

**Сабаби иҷтимоӣ-рӯҳӣ.** Яке аз сабабҳои маъмули иҷтимоӣ-рӯҳии низоҳон байнишахсӣ ин аст, ки одамон намефаҳманд, ки ҳангоми муҳокимаи масъала, хусусан масъалаи мураккаб, ихтилофи назар бисёри вақт на ба сабаби тафовути ақидаҳо нисбати ҳамон масъала, балки бинобар ба тарзи дигар ҳал кардани он сар мезанад. Ҳар кас ба назари (фикри) худ ҳақ аст ва аз ҳамин лиҳоз, дар ақидаи устувор менамояд. Ҳар кас ба ҳақ будани худ бовар дорад ва намефаҳмад, ки ҳақиқати ӯ як қисми ҳақиқати умумист. Сабаби дигари иҷтимоӣ-рӯҳии низои байнишахсӣ интиҳоби усулҳои гуногуни баҳодиҳии натиҷаи фаъолият ва шахсияти ҳамдигар аст. Ҳама гуна баҳодиҳӣ ба муқоиса таъя мекунад. Се усули имконпазирӣ муқоиса вучуд дорад: муқоиса бо идеал, дастоварди дигарон, ҳолати аввалӣ.

Таҳлили низоҳон нишон медиҳад, ки дар аксари мавридҳо сабаби низоҳон дар ин аст, ки инсонро дар асоси дастовард, балки мутобиқи он чӣ ки ба даст наомадааст, баҳогузори мекунад. Ҳама ин шиорро медонанд: «Биед дар бораи чизи будагӣ ҳарф занем, на дар бораи он чӣ ки нест». Мутаасифона, одамон бисёр вақт онро ҳангоми баҳодиҳии дигарон фаромӯш мекунаду ҳангоми ҳамин ҷо сар мезанад.

Сабабҳои дигари иҷтимоӣ рӯҳии низоъ ҳам вуҷуд доранд, чунончи: нисбат ба аъзои гурӯҳҳои дигар афзал донистани намоёндогони гурӯҳи худ; хусусияти рақобатнокӣ муошират бо одамону гурӯҳҳои дигар; қодир набудани шахс ба тағйирдиҳии нуктаи назари худ дар натиҷаи қисми он бо назари шахсони дигар; хоҳиши дигар ба даст овардани камтар аз он додан; даъвои ҳокимӣ; оштинопазирӣ рӯҳӣ ва ғайра.

**Сабабҳои шахсиятӣ.** Сабаби шахсиятии низоъ, пеш аз ҳама бо хусусиятҳои инфиродии рӯҳии иштирокчиёни он иртибот дорад. Онҳо дар натиҷаи равандҳои ба миён меоянд, ки дар рӯҳияи инсон, дар вақти муошираташ бо дигарон ва муҳит чараён мегирад.

Дар рафти муоширати иҷтимоӣ инсон якчанд варианти муайяни рафтори эҳтимолиро дар ихтиёр дорад. Вариантҳои рафтор, муошират ва фаъолият метавонанд гуворо, раво, нугувор ва нораво бошанд. Характери рафтор аз хусусиятҳои шахсии рӯҳии шахс, аз ҳолати рӯҳӣ ва муносибаташ ба шакли муошират, хусусияти вазъи мушаххас вобаста аст. Агар рафтори воқеии шахс ба чорҷубаи рафтори гуворову раво мувофиқ ояд, муошират бе низоъ идома меёбад, вагарна, он ё қатъ мегардад, ё ба ҳолати низоъ мегузарад.

Вариантҳои имконияти идоракунии низоъ дар расми 8.2. тасвир шудаанд.



Нақшаи 8.2. Вариантҳои идоракунии низоъ

### Усулҳои сохтории идоракунии низоъ

Баъзе муносибатҳо аз ин сабаб бо низоъ анҷом мепазиранд, ки чорҷубаи рафтори раво барои баъзе одамон, бинобар худпарастӣ ё хоҳиши ҳукмронӣ доштани онҳо хеле маҳдуд аст.

III. Назарияи механизмҳои сар задани низоъҳо. Низоъшиносии рус В.П. Шейнин се формулаи низоъхоро меорад:

1. Низоъ аз низоъоварон вобаста аст.



Низоъоварон суханону амалхое (бе амалие) содир мекунанд, ки боиси низоъ мешаванд. Бинобар ин ақида, низоъ бо формулаи зерин инкишоф меёбад:

|     |     |     |                |
|-----|-----|-----|----------------|
| HO1 | HO2 | HO3 | H (яъне низоъ) |
|     | →   | →   | →              |

Ва зимнан бояд дар низоъ дошт, ки  $HO1 > HO2 > HO3$  ва г.

Бинобар мушоҳидоти мутахассисон, 80%-и низоъҳо берун аз хоҳиши иштирокчиён сар мезанд. Аз ин лиҳоз, ду қоидаи муоширати байни низоъро дар ёд бояд дошт: ба сухану амали низоъовар бо сухану амали низоовар посух надихед.

2. Низоъҳо аз вазъияти низоънок ва ҳодиса вобастаанд:

$$BH + X = H.$$

Низоъ аз якчанд вазъияти низоънок вобаста аст:

$$BH1 + BH2 + \dots + BH10 = H.$$

Сабаби низоъ дар системаи ташкилӣ-технологӣ нотавазунии кори кормандон шуда метавонад. Ин дар ҳолате рӯй медиҳад, ки аз тарафи роҳбарият ба коллективи меҳнатӣ супорише дода шудааст, ки бо вазифа, уҳдадорӣ ва функцияи кормандон, восита ва шароити мавҷуда иҷроиши он ғайриимкон аст.

Инчунин сабабҳои зерини низоъро аз ҳам ҷудо мекунанд:

1. *гуногунии мақсад;*
2. *нодурӯст тақсим кардани ҳокимият дар ташкilot;*
3. *дараҷаи гуногуни мутахассисӣ;*
4. *иртиботи бад.*

Ду сабаби хусусиятҳои низоӣ вучуд дорад, ки дар зер нишон дода шудааст:

1. *ҳолати ноқулаи психологӣ дар коллектив ё иқлими носолим (азнавташкилави зиддияти гурӯҳҳо, фарқияти этникии одамон, маданият, ҳаракатҳои роҳбарӣ);*

2. *коммуникатсияи бади психологӣ (яъне нофаҳмӣ дар байни кормандон, ба назар нагирифтани манфиати дигарон, талаботи дигаронро инкор кардан).*

### Усулҳои ҳалли низоъ ва менеҷмент

Усулҳои байнишахсии ҳалли низоӣ соли 1972 аз тарафи муҳаққиқони амрикоӣ К. У. Томас ва Р. Х. Киллмен пешниҳод гардида буд. Онҳо панҷ усули ҳалли низоиро аз ҳам ҷудо намуданд, ки дар шакли панҷара дар асоси ду тағйирёбанда: ба манфиати худ ва ба манфиати дигарон тартиб ёфтааст.

Манфиат метавонад паст ва баланд андозагирӣ карда шавад. Дараҷаи равона гардидан ба манфиати шахс ё манфиати ҳариф аз се шарт вобаста аст:

1. *таркиби предмети низоъ;*
2. *арзиши муносибатҳои байнишахсӣ;*
3. *асосҳои фардӣ-рӯҳии шахс.*

Усулҳои бартараф намудани низоъ дар нақшаи 8.4. нишон дода шудааст.

Усули ҳалли ҳолатҳои низоӣ бо воситаи *мачбуркунӣ* ин маънои хоҳиши аз байн бурдани низоъро дорад, вале дар ин ҳолат манфиатҳои тарафи дигар сарфи назар карда мешаванд. Ин усули «бурд-бохт» аст, яъне яке аз

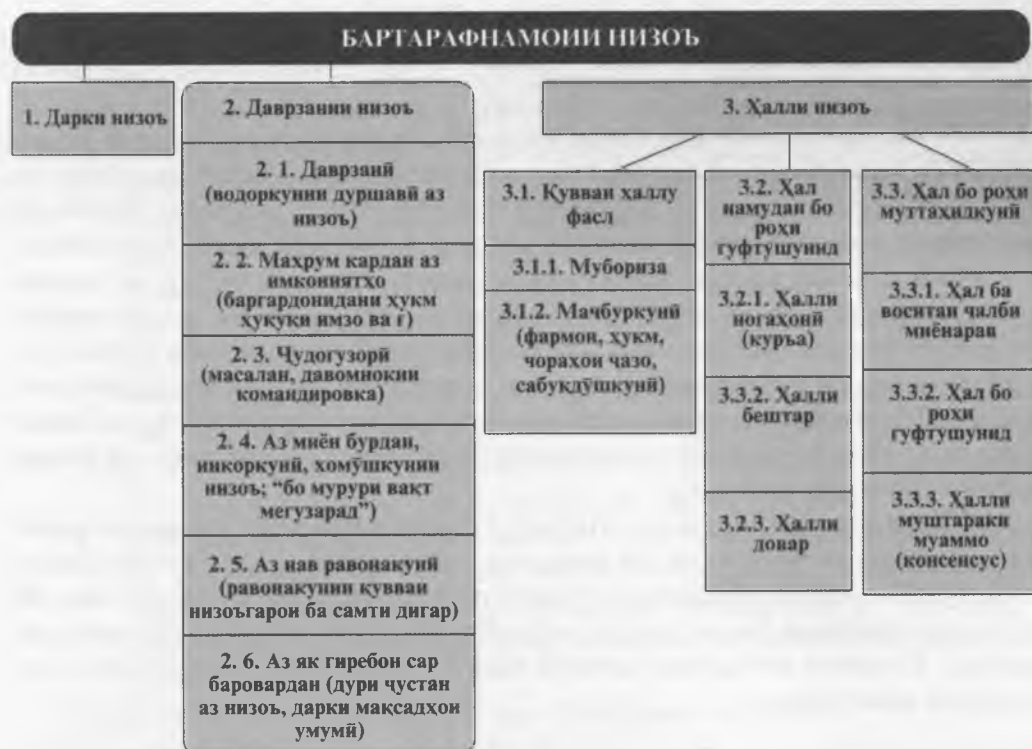
Дарачаи рӯоварӣ ба манфиати худ

|                         |      |       |        |
|-------------------------|------|-------|--------|
| Паст<br>Миёна<br>Баланд | М    |       | Х      |
|                         |      | С     |        |
|                         | Д    |       | Г      |
|                         | Паст | Миёна | Баланд |

Дар ин ҷо,  
М- маҷбуркунӣ;  
Х- ҳамкорӣ;  
С-созиш ё компромисс  
Г-гузашт кардан  
Д-дури ҷустан аз низоъ

Дарачаи рӯоварӣ ба манфиати тарафи муқобил

Нақшаи 8.3. Стратегияи усулҳои ҳолатҳои низоъ



Нақшаи 8.4. Бартаарафкунии низоъ



тарафҳо хатман бурд мекунад. Барои истифодаи ин усул ҳукуқи доштани ҳокимият зарур аст.

Дар ҳолатҳои алоҳида ин усул барои ноил шудан ба мақсади муайян кумак мерасонад. Вале чун дар ҳолати аввала метавонад норизоии тарафи дигарро ба миён оварад.

**Усули ҳамкорӣ** бо сатҳи баланди хоҳиши шахсӣ ва кӯшиши бартараф намудани низоъ бо роҳи чамъ намудани қувваи тарафҳо фарқ мекунад. Ҳангоми истифодаи ин усул ҳар ду тараф ҳам бурд мекунанд. Шахсоне, ки ин усулро истифода мекунанд, одатан дорои хусусиятҳои зайл мебошанд:

1. *низоъро баъзан ҳодисаи муқаррарӣ мепиндоранд ё ақида доранд, ки ҳангоми дуруст идора намудани онҳо ҳалли мувофиқи масъала пайдо хоҳад шуд;*
2. *ба дигарон боварӣ мекунанд ва самимианд;*
3. *агар тарафҳои муҳолиф аз ҳалли низоъ қонеъ гарданд, пас ба дӯши худ масъулияти зиёд мегиранд;*
4. *ҳар яке аз иштирокчиёни низоъ ҳукуқи баробар доранд ва бояд нуктаи назари якдигарро ба инобат гиранд;*
5. *ҳар ду тарафи муқобил бояд аз гузашткунӣ ва манфиат бархӯрдор бошанд.*

**Усули созиш (компромисс).** Ҳангоми ҳалли масъалаҳои низоӣ манфиатҳои тарафҳои гуногун бояд ба назар гирифта шавад. Тавассути истифодаи ин усул дар гуфтушуниди ошкоро ҳарду тараф аз баъзе масъалаҳои баҳсталаб даст мекашанд. Созиш дар ҳалли низоъҳо бештар истифода бурда мешавад ва бархилофи усули ҳамкорӣ дар ин маврид ҳарду тараф ҳам бурд намекунанд, вале норизоӣ ва зиддият аз байн бардошта мешавад. Дар бисёр ҳолатҳо усули созиш имкон медиҳад, ки низоъҳо бо зудӣ ҳалли худро ёбанд.

**Усули гузашт кардан.** Усули ҳалли ҳолатҳои низоӣ, ки дар он тарафи дигар бурд мекунад, ин усули *гузашт кардан* ё *дохилиавӣ ба мавқеи тарафи муқобил* мебошад. Ин усул маънои хоҳиши тарафи дигарро ба инобат гирифтани ва иҷрои онро дорад. Истифодабарандагони ин усул аз тарафи атрофиён баҳои мусбат мегиранд, вале аз нуктаи назари тарафи дигар ин ашхос одамони сустирода ҳисобида мешаванд, зеро зери таъсири дигарон фикри худро зуд тағйир медиҳанд.

**Усули дурӣ чустан аз низоъ.** Ин усул аз сабаби набудани устувории шахсӣ ва хоҳиши бо дигарон ҳамкорӣ накардан пайдо мешавад. Дар баъзе ҳолатҳо дур шудан аз низоъ боиси паст шудани шиддатнокии он мегардад. Вале ба назар нагирифтани фикри тарафи дигар боз норизоии зиёдтарро ба миён меоварад. Ҳангоми истифодаи ин усул ҳалли низоъҳо ҳар ду тараф ҳам ягон манфиат намебинанд.

*Алан Филли усулҳои зерини ҳалли низоъро бо воситаи ҳамкорӣ пешниҳод намудааст:*

1. *муайян кардани муаммо дар сатҳи мақсадҳо, на дар сатҳи қарорҳо;*



2. баъд аз он ки муамморо муайян намудед, роҳҳои ҳалли барои ҳарду тараф мувофиқ қабул намоед;

3. диққатро ба муаммо тамаркуз намоед, на ба сифатҳои шахсии дигар тараф;

4. иқлими боварӣ таъкил намуда, таъсири мутақобила ва мубодилаи иттилоотро зиёд намоед;

5. ҳангоми муносибат ба якдигар муоширати мусбӣ таъкил кунед, ба ақидаи тарафи дигар ҳусни таваҷҷӯҳ ва диққат диҳед, инчунин зоҳир намудани хатар ва фишорро ба якдигар ба ҳадди ақал расонед.

### 8.3. СТРАТЕГИЯИ ГУФТУШУНИД ВА ОҒОҲКУНИИ ҲОЛАТҲОИ НИЗОӢ

Таснифи стратегияи гуфтушуниди низоӢҳо

Ҳар як роҳбар ҳаракат мекунад, ки низои дар корхонаи ӯ ба вуҷуд омада, тезтар аз байн бардошта шавад. Чунин як ҳолат дар асоси қувваи ҳарду тараф, ё ин ки бо воситаи қувваи сеюм, яъне миёнарав иҷро карда мешавад. Се тарзи рафтори иштироккунандагони низоӢ дида мешавад:

1. нишонагирӣ барои ба мақсад расидан;
2. муросо, яъне гузашт кардани як тараф;
3. конструктивӣ, ки якҷоя ҳалли низоӢро фикр карда мебароянд.

Гуруҳбандии шакли рафтори иштироккунандагони низоӢ аз тарафи олимон К. Томас ва Р. Клименн ҳанӯз соли 1972 пешниҳод карда шудааст:

1. Вақте ки ҳарду тараф барои ҳалли он ҳавасманд мебошанд ва ҳаракат доранд, ки стратегияи аз ин низоӢ ҳалос шуданро истифода карда, ба якдигар муносибати хуб дошта бошанд, асосан агар объекти низоӢ субъективӣ бошад, он гоҳ ин масоил ҳаллашаванда аст.
2. Дар ҳолате ки яке аз тарафҳо вазифаи баланд гирифта, баъзе хоҳишҳои тарафи дуюмро иҷро мекунанд.
3. Вақте ки яке аз тарафҳо аз рӯи зинаи вазифадорӣ аз тарафи дигар волоии зиёд дорад, стратегияи қувваро истифода карда, тарафи дигарро мағлуб месозад. Истифодабарони чунин стратегия аксар маврид извогарӣ, тухмат ва дигар усулҳоро истифода мекунанд.
4. Агар ҳар ду тараф якхела дараҷаи мавқеӣ дошта ва барои ҳалли низоӢ якхела ҳавасманд бошанд, стратегияи муросоро, яъне созиш карданро, истифода бурда, ғолибӣ зарарро баробар тақсим мекунанд.
5. Стратегияи ҳалли пурраи низоӢ, ба манъ кардани мубориза раван шудааст.

Шароити қабул намудани ин стратегия чунин мебошад:

1. мавҷуд будани мақсадҳои умумӣ;
2. боварӣ ба якдигар;
3. муносибат ба низоӢ ҳамчун ҳодисаи муқаррарӣ;
4. пешгӯии аниқ ва саривақтии масоил;

### 5. қабул намудани қонуни талабот ва манфиатҳои тарафҳо.

Чунин як стратегия дар ҳама ҳолат мувофиқи мақсад мебошад, чунки якум, масоил ҳислати глобалӣ ноғирифта, ҳалли худро меёбад, дуюм, муҳити роҳбарии корхона хуб мегардад ва сеюм, манфиате, ки тарафҳо аз чунин тарзи ҳалли масъала мегиранд, аз ҳама шаклҳои дигар беҳтар аст.

Аммо аксари мавридҳо низоъҳо худ аз худ ҳалли худро намеёбанд, ё худ онҳоро ба инобат намегиранд, ки дар натиҷа ҳаҷми ин низоъҳо васеъ шуда, билохира боиси барҳам хӯрдани ташкилот, ё ба истеъфо рафтани роҳбарон мегардад. Бинобар ин, роҳбарони корхонаҳоро зарур мебошад, ки ҳалли низоъҳо ба дастӣ худ гиранд.

**Стратегияи огоҳии низоъ** ин ҷамъи ҷорабиниҳои ташкилие мебошад, ки асосан ҳислати фаҳмонда додани масоилҳоро дорад. Ин масоилҳо оиди балид бардоштани музди меҳнат, тақсимои боадолатонаи захираҳо, тағйир додани сохтори корхона, ҷамоаҳангсозии механизмҳо ва ғайра мебошанд.

**Стратегияи ҳалли низоъ** барои бовар кунонида, ё ин ки маҷбур кунонидани тарафҳо доир ба анҷом додани низоъ, ташкили гуфтушунид, ёфтани ҳалли қабули дутарафаи масъала ва дигар роҳҳои аз байн бардоштани низоъ мебошад.

Барои мубориза бурдан ба тухмату иғвогарӣҳо воситаи хуби мубориза вучуд дорад. Дар ин ҳолатҳо, аслан пешвоёни муноқишаро аниқ карда, ҷазо медиҳанд, ё ин ки масъалагузори мекунанд. Яке аз шаклҳои беҳтарин ҳалли низои дохилиташкилотӣ, ин гуфтушунид мебошад. Тарафҳои ин гуфтушунид: маъмурият, иттифоқи касаба, намоёндаи коллективи меҳнатии ташкилот ва дигарон мебошанд.

Объекти низоъ, асосан предмети он мебошад. Дар давоми гуфтушунид тарафҳо масъаларо пурра, нукта ба нукта муҳокима мекунанд.

Гуфтушунидҳо вобаста аз миқдори иштироккунандагон, тарзи гузаронидан, дараҷаи расмӣ ва уҳдадорӣҳои тарафҳо аз якдигар фарқ мекунанд.

Функсияи асосии гуфтушунид ҷустуҷӯи роҳҳо ва ҳалли низоъҳо мебошад, ки ҳарду тарафро каноатманд созанд. Ин вазифа аксар мавридҳо иҷро мегардад, аммо ҳолатҳои ҳам мебошанд, ки тарафҳо ба ҳамдигар гузашт мекунанд. Вобаста аз дурустии мақсадҳои гуфтушунидҳо ҳалли низоъҳо чунин кӯтаҳ мегиранд:

1. *конструктивӣ, тағйир додани ҳолатҳо ба тарафи беҳтаршавӣ;*
2. *деструктивӣ – муташанниҷшавии ҳолатҳо;*
3. *ташвиқотӣ;*
4. *аниқкунанда;*
5. *манипулясионӣ, ё худ диққатро ба дигар тараф ҷалб намудан;*

Яке аз функсияи дигари гуфтушунид ин ахборӣ мебошад. Дар натиҷаи гуфтушунид тарафҳо фикрҳои худро ибраз медоранд ва дар натиҷаи он ахборе пайдо мешавад, ки барои ҳалли низоъ зарур мебошад. Ахборе, ки дар натиҷаи гуфтушунид ба даст меояд, шиносшаванда, мантиқӣ, нуктаи назари тарафҳо, ҳисоботӣ ва ғайра мешавад.

Ду шакли гуногуни гуфтушунид вучуд дорад: *мавқеӣ ва натиҷавӣ*. Мазмуни шакли якумин дар он аст, ки бо мақсади аниқ муайян кардани мавқеи тарафҳо вобаста аз мавқеи реалӣ ҷустуҷӯи роҳҳои ҳалли низоъ ба кор бурда мешавад. Бояд, ки *мавқеӣ ва манфиат аз якдигар* фарқ карда шаванд. Мавқеӣ ин комплекси ҳуқуқҳо, уҳдадорӣҳо ва имконоти субъектҳо мебошад, ки ба манфиати коргарон ва хизматчиён мувофиқат менамояд.

Гуфтушуниди мавқеӣ дар навбати худ дорои ду шакл мешавад: *мулоим ва қатъӣ*. Мазмуни гуфтушуниди мулоим дар он аст, ки одамон барои ба мақсад расидан ба якдигар гузаштҳо мекунанд. Дар мавриди гуфтушуниди қатъӣ, бо кадом роҳе набошад, талаботи ҳешро бояд қонун созанд.

*Асосан, гуфтушунидҳои мавқеӣ хеле мураккаб буда, аксар вақт ғайрисамаранок мебошанд:*

1. *Чӣ қадаре ки тарафҳо мавқеи худро ҳимоя карда, тарафи дигарро маҷбур месозанд, ҳамон қадар мақсадҳои ҳешро дар амал татбиқ на-мудан мушкил мегардад.*
2. *Мавқеи худро талаб кардан вақти зиёдро гирифта, ҳалли якчанд масъалаҳои хурдро ба миён меорад.*
3. *Барои мавқеи худро гузаронидан баъзе мавридҳо қувваҳои истифода мебаранд, ки тарафе ғалаба карда, тарафи дигар мағлуб мешавад.*
4. *Дар ҳолати гуфтушуниди мавқеӣ қарори ғайриичтимоӣ қабул карда мешавад, ки дар навбати худ аз камбудӣҳо ҳалӣ нест.*

Ин камбудӣҳоро дар асоси гуфтушунидҳои самаранок ҳал кардан мумкин аст. Мақсади асосии гуфтушуниди оқилона, ин ёфтани роҳҳои беҳтарини ҳалли масоил буда, бояд ҳар ду тараф ҳам гузаштҳо кунанд, ки дар натиҷа бисёртар бурд кунанд.

Ҳалли низоъ ба истифодабарии гуфтушунид байни низоъчиёни тарафҳои бевосита ё иштироки тарафи сеюм (бо кумаки гуфтушуниди мустақим) асос меёбад. Барои ҳамин тайёри ва амалигардонии барномаи ҳаракат оид ба ҳалли низоъ, воқеъан тайёри ва амалигардонӣ ба ин ё он шакли чараёни гуфтушунид мебошад.

Зарур аст, ки марҳилаҳои муҳими чараёни конструктиви таъсир ба низоъ иҷро гарданд, хусусан: тайёркунии нақша; амалигардонии нақша; иҷроиши созишнома оид ба танзимнамоӣ ё ҳалли низоъ.

Яъне, дар ҳар як марҳилаи ин чараён вазифаҳои хос ҳал карда шуда, тайёркунии нақша бояд омилҳои зеринро дар бар гирад: таҳлили низоъ; муайяннамоии стратегия; коркарди барномаи танзимнамоӣ ё ҳалли низоъ.

Вазифаи муайянкунии стратегия ин зоҳирнамоии қисматҳои зарурӣ барои амалигардонии нақшаи таъсиррасонӣ ба низоъ мебошад.

Амалигардонии стратегияи гуфтушунид бояд амалигардонии вазифаҳои зеринро пешбинӣ намояд:

1. муайяннамои муаммо. Бе дақиқ муайяннамои муаммо стратегияи бартарафнамои низоъро коркард намудан номумкин аст;
2. зоҳирнамои омилҳои берунаи таъсиррасон ба низоъ. Ба чунин омилҳои беруна метавонад кӯшиши тарафҳо барои баанҷомрасонии гуфтушунид дар муҳлати муайян дохил шавад ё таъсиррасонӣ ба гуфтушунид бо процедураҳои қонунӣ, инчунин тақвияти махсус оид ба таъмини иштироки шахсони лозима дар чараёни гуфтушунид бошанд;
3. муайяннамои мақсад барои таъсиррасонӣ ба низоъ. Мақсади гуфтушунид, ҳамчун қоида ин ба даст даровардани созишнома мебошад. Инчунин мақсад метавонад ивази иттилоот, зоҳирнамои масъалаҳои баҳсталаб ва шавқи тарафҳо, муқаррарнамои роҳҳои алтернативии ҳалли муаммо, коркарди тавсияҳо ва ғ.
4. интиҳоби сохтори мулоқот;
5. муқарраркунии қадамҳои мушаххас дар чараёни таъсиррасонӣ ба низоъ;
6. ташаққулдиҳии ҳайати иштирокчиёни гуфтушунид. Интиҳоби иштирокчиёни гуфтушунид аз шакли намоёндагӣ ба гуфтушунид вобаста аст. Масалан, иштирокчиёни гуфтушунид метавонанд интиҳоб карда шаванд, ё ба он ҳамаи шахсони шавқманд иштирок кунанд;
7. тақсимнамои дигар нақшҳо ҳангоми гуфтушунид.

Барномаи конструктивии таъсиррасонӣ ба низоъ бояд: қабули процедураҳои гуфтушунид; ивазнамои иттилоот; коркарди вариантҳои имконияти ҳалли муаммо; бадастдарории созишномаро дар бар гирад.

Барномаи самаранок ва стратегияи конструктивии таъсир ба низоъ ба принципҳои зерин асос меёбад:

1. Бартарафнамои низоъ, раوناкардашуда ба ҳалли муаммоҳои бавуҷудода, бо баҳисобгирии муносибат байни одамони мушаххас.
2. Мафҳуми муамморо нафаҳмида, ҳалли низоъ номумкин аст. Иттилоотро оид ба низоъ таҳлил намуда, зарур аст, ки мақсади асосии тарафҳои низоъкунандаро фаҳмид.
3. Стратегияи таъсиррасонӣ ба низоъ бояд дақиқ фикркардашуда ва безарар бошад.
4. Инкишоф дар гуфтушунид муносибати мутақобилаи қори меёриро байни тарафҳои низоъкунанда талаб мекунад.
5. Гуфтушунид бояд бо муайяннамои конструктивии муаммо оғоз гардида, масъалаи асосии баҳс муқаррар карда шавад, ки ҳамаи тарафҳои низоъкунанда ҳамчун муаммои умумӣ дида бароянд.
6. Ҳалли масъалаи баҳс аз иштироки бевосита дар коркарди он аз тарафи низоъкунандагон вобаста аст.
7. Созишномаи дарозмуддат на аз мавқеи тарафҳо, балки аз манфиатҳо вобаста мебошад.
8. Чараёни коркарди созишнома оид ба бартарафкунии низоъ бояд чандирӣ бошад, яъне дар чараёни муҳокима шакли масъалаи баҳс ва муносибат байни тарафҳо тағйир ёбад.

9. *Дар чараёни тайёрӣ ба гуфтушунид зарур аст, ки мушкилиҳое, ки метавонанд муваффақияти гуфтушунидро ҳалалдор созанд, пешгирӣ шаванд. Пешакӣ шахсан чунин рафторҳоро муайян намоед.*
10. *То он вақте ки барои иҷроиши босифат боварӣ ҳосил мекунед, ягон чорабиниҳо пешбинӣ нанамоед.*

#### Усулҳои огоҳкунии низоъ

На ҳама вақт низоъ метавонад ба сифати зуҳуроти мусбӣ ё манфӣ маънидод карда шавад. Дар ин ҳол, мо ҳисоб мекунем, ки хубтараш чорабиниҳо оид ба огоҳкунии бавучудоии низоъ пешбинӣ карда шаванд.

Коркарди барномаи пешгӯии низоиеро, ки эҳтимоли бавучудой ва сарзадани ҳолатҳои низоиро бартараф месозад, зарур меҳисобем. Мақсади чунин барнома бояд огоҳкунии бархӯрди фикру ақидаҳои тарафҳо бошад (масалан, маъмурият ва ҳайат).

Шакли бештар самаранокӣ огоҳкунии низоъ ин бартарафкунии сабабҳои он мебошад. Зеро оқибати низоъ метавонад ба рафтани корманд аз муассиса ё бавучудоии азкорравии кадрҳо гардад, ки як қатор усулҳои дастгирӣ ва рушди ҳамкорӣ пешниҳод карда мешавад:

1. розигии парешонкунии рақиб ба имконияти фаъолияти муштарак;
2. эмпатияи амалии дохил шудан ба ҳолати ҳамкор, фаҳмидани мушкилоти он, баёни ҳамдardӣ ва тайёр будани кумак ба он;
3. нигоҳ доштани шуҳрати ҳамкор, муносибати эҳтиромона ба он, ҳол он ки манфиатҳои ҳарду ҳамкорои айна замон муҳолифанд;
4. устуворкунии ҳамкориҳои дутарафае, ки дар истифодабарии чунин аломатҳои ҳарифи оянда, ки субъекти аввала соҳиб нест, иборат бошад;
5. истисноӣ дискриминатсияи иҷтимоӣ, ки фарқияти байни кормандонро оид ба ҳамкорӣ, ин ё он бартарияти якеро ба дигаре манъ мекунад;
6. чудо накардани хизматҳои шоиста бо ҳурмату эҳтироми дутарафа, инчунин эҳсосҳои манфӣ, ба монанди ҳасад, ҳисси малолӣ аз байн бардошта мешаванд;
7. тайёрии психологӣ;
8. ҳисси психологие, ки мазмуни дастгирии ҳолати рӯҳии хуб ва эҳсосҳои мусбиро дошта бошад.

Номгӯи усули дастгирӣ ва устуворкунии ҳамкорӣ, бешубҳа, мукамал намебошад. Аммо метавонад ба нигоҳдории муносибати муқаррарии кори байни аъзоёни коллектив, устуворкунии боварии дучонибаи онҳо ва эҳтиром мусоидат намуда, бар зидди низоъ, огоҳкунии бавучудоии он ва агар бавучуд ояд, барои ҳалли он кумак расонад.

*Фаъолиятро оид ба огоҳкунии низоъ метавонад ҳуди роҳбари ташиклот амалӣ гардонад. Вай метавонад бо се самти асосӣ корро пеш барад:*

**1. ташикли шароити объективӣ**, ки ба бавучудой ва рушди деструктивии ҳолати пешазнизоӣ монеа мегардад; дар коллектив боадолатона ва





ошкоро тақсим намудани неъматҳои моддӣ. Агар, ки неъматҳои моддӣ ба-санда бошанд ҳам, хоҳ- ноҳоҳ низоъҳои алоқаманд бо тақсимнамоии он ба итмом намерасид, аммо кам мешаванд. Сабаби ба итмом нарасидани низоъ ин инкишофёбии талаботи мардум ва худӣ системаи тақсимнамоии амал-кунанда дар ҷамъияти тоҷик мегардад. Ба шароити объективии огоҳкунии низои байнишахсӣ нисбатан тақсимнамоии ҳақиқатнигорона ва ошкорои неъматҳои амалкунанда дохил мешаванд. Ин шароит ба сатҳи муайян якҷақта ва субъективӣ мебошад. Агар дар байни кормандон маводи камёб боадолатона ва ошкоро тақсим карда шавад, пас овозаҳои истисноиро ба монанди ба ин кам, ба он бисёр пардохт намуданд, шумора ва тезу тун-дии низои алоқаманд бо тақсимнамоии неъматҳои моддӣ хеле кам мешуд;

**2. коркарди процедураҳои ҳуқуқӣ ва меъёрии ҳалли ҳолатҳои пешаз-низой.** Таҳлили низоъ ҳангоми муносибати мутақобилаи кормандон нишон дод, ки ҳолатҳои муаммовии мутақобилаи иҷтимоӣ ва ҳолатҳои пешазни-зоии ба низоъоранда амал мекунанд. Ҳалли конструктивии чунин ҳолатҳо метавонад бо ёрии коркарди процедураҳои меъёрӣ, ки ба кормандон имко-ни нигоҳдории манфиатҳои худро медиҳад, таъмин карда шавад;

**3. муҳити моддии таскиндиҳанда ва ихотакардаи инсон.** Ба омилҳои муҳити моддӣ, ки ба эҳтимоли камкунии низоъ дохил мешавад: банақша-гирии қулайи бинои корӣ; тавсифи беҳтарини фазои муҳит, мунавварӣ, нишондиҳандаҳои электромагнитӣ, мавҷудияти гиёҳҳои ҳуҷравӣ, аква-риумҳо, дастгоҳҳои ҳуҷравии таскиндиҳандаи психологӣ, вуҷуд надошта-ни овозҳои ҳашимгункунанда.

Ҳоло як қатор шароитҳои объективие, ки ба бавуҷудии низоъ байни одамон таъсир мерасонад амал мекунад. Дар охир ба ҳолати рӯҳӣ ва орга-низми инсон ҳамаи муҳити моддӣ таъсир мерасонад, ки мутақобилий аст. Ин-чунин он бевосита ба ҳолати низоии инсон низ таъсир мерасонад.

#### 8.4. ХУЛОСАҲОИ МУХТАСАР

1. Мафҳуми «низоъ» аз калимаи латинии «conflictus» гирифта шуда, маънои муҳолифат, норизой ва зиддиятро нисбати ягон масъалаи иқтисодӣ, иҷтимоӣ, сиёсӣ, идоракунии ва ҳар гуна ҷаъолияти инсон дорад.

2. Низоъ дар маънои маҳдудаш низои бевоситаи тарафҳо буда, дар маънои васеаш ҷараёни инкишофёфта мебошад, ки аз якҷанд марҳилаҳо мегузарад.

3. Асосан, ду сабаби асосии сар задани низоъ дар ташкилот вуҷуд до-рад: бо айби роҳбарон ва бо айби коргарон ё гурӯҳи онҳо.

4. Нуктаи назари муосир доир ба низоъ аз он иборат аст, ки бештари онҳо на фақат имконпазир, балки боз хоҳишмандӣ аст, зеро муаммоҳои ташкилотро зоҳир намуда, оид ба онҳо маълумот дода, ҷараёнҳои аз ҷашм пинҳон ва нуктаи назари гуногунро ба ин ё он ҳолат равшан мекунад.



5. Субъекти низоӢ ин шахси алоҳида, гурӯҳ ё ягон коллектив буда метавонад.

6. Ба сифати объекти низоӢ бештар ягон ашё, ҳолат ё ягон зухурот баромад карда метавонад.

7. Стратегияи идеалӣ тамоман бартараф намудани низоӢ мебошад, ки моҳияташ дар ҷустуҷӯ ва бартараф намудани сабабҳои он дар ҷорҷӯбаи ҳамкории ихтиёрӣ мебошад.

8. Огоҳкунии низоӢ ҷараёнест, ки ҳолат, бавучудой ва инкишофи зухуроти манфиро пешгӯӣ намуда, барои ҷорабиниҳои пешакӣ шароит фароҳам месозад.

### 8.5. САВОЛҶО БАРОИ САНҶИШ

1. Моҳият, мазмун ва таърихи бавучудоии низоӢро ҳамчун илм баён намоед.

2. Кадом оқибатҳои мусбӣ ва манфии низоӢро дар ташкилот медонед?

3. Таснифи низоӢ ва шарҳи алоҳидаи онҳо.

4. Кадом хели асосии низоӢҳои дохилиташкилотиро медонед?

5. Низои корӣ ва шахсӣ-эҳсосӣ чӣ маъно дорад?

6. Кадом услубҳои шахсии рафтор дар низоӢро медонед?

7. Усулҳои сохтории ҳалли ҳолатҳои низоиро дар ташкилот шарҳ диҳед.

8. Стратегияи гуфтушунид ва огоҳкунии низоӢро дар ташкилот тасниф ва шарҳ диҳед.

9. Усулҳои огоҳкунии низоӢро номбар намоед.

### 8.6. ТЕСТИ ҶАМЪБАСТӢ

#### @1. НизоӢ чист?

\$A) НизоӢ ин бархӯрди тарафҳои муҳолиф раवонакарда шуда ба мақсад, манфиат, мавқеъ, ақида ё нигоҳи ду ё зиёда одамон мебошад;

\$B) НизоӢ ин маънои муҳолифат, норизоӣ ва зиддият нисбати ягон масъалаи иқтисодӣ, иҷтимоӣ, сиёсӣ, идоракунии ва ҳар гуна фаъолияти инсонро дорад;

\$C) НизоӢ ин зиддияти ду равиҷ дар шуури шахси алоҳида, муносибатҳои одамон, ҷамъиятҳои расмӣ ва гайрирасмӣ мебошад, ки бо фарқияти нигоҳ, мавқеъ ва манфиатҳо вобастагӣ дорад;

\$D) ҳамаи ҷавобҳои боло дурустанд.

@2. Сабабҳои асосии сар задани низоӢро дар корхонаҳо ба ду гурӯҳ ҷудо мекунанд, онҳоро номбар кунед:

\$A) бо гуноҳи истеъмолагарон ва рақибон;

\$B) бо гуноҳи роҳбарон ва тобеон;

\$C) бо гуноҳи тобеон ва рақибон;

\$D) бо гуноҳи истеъмолагарон ва роҳбарон.

@3. Хелҳои асосии низоъро дар корхона номбар кунед.

\$A) дохилишаҳсӣ, дохиликорхонавӣ, байникорхонавӣ, байнигурӯҳӣ, байни гурӯҳ ва корхона;

\$B) дохилиташкилотӣ, байниташкилотӣ, байнигурӯҳӣ, дохиликорхонавӣ, байни шахс ва гурӯҳ;

\$C) дохилишаҳсӣ, байнишаҳсӣ, байни шахс ва гурӯҳ, дохилигурӯҳӣ, байнигурӯҳӣ;

\$D) дохилиташкилотӣ, байниташкилотӣ, байнигурӯҳӣ, байнишаҳсӣ, байни шахс ва ташкилот.

@4. Роҳбари корхона ба корманд кори шавковари таъҷили супориш дод, аммо ӯ хонаашро таъмири умумӣ карда истодааст ва ҳатман аз кор рафтани лозим. Ин кадом навъи низоъ аст?

\$A) байнишаҳсӣ;

\$B) дохилишаҳсӣ;

\$C) байни шахс ва гурӯҳ;

\$D) байни роҳбарону тобеон.

@5. Ҳангоми муҳокимаи масъалаи дар оянда зиёд намудани ҳаҷми фурӯш, бисёриҳо чунин мешуморанд, ки он бо роҳи паст намудани нарх ба даст оварда шавад. Вале танҳо як шахс ба ин ақида розӣ намешавад, зеро ӯ чунин мешуморад, ки ин роҳ боиси кам шудани фонда мегардад. Ин кадом навъи низоъ аст?

\$A) байнишаҳсӣ;

\$B) дохилишаҳсӣ;

\$C) байни шахс ва гурӯҳ;

\$D) байни роҳбарону тобеон.

@6. Шуъбаи тичоратии корхона талаб менамояд, ки сифати маҳсулот бо роҳи зиёд намудани хароҷоти истехсолӣ баланд бардошта шавад. Вале шуъбаи молиявӣ зиёд намудани хароҷотро имконнопазир меҳисобад, зеро он ба самаранокӣ истехсолот таъсири манфӣ мерасонад. Ин кадом навъи низоъ аст?

\$A) байнишаҳсӣ;

\$B) дохилишаҳсӣ;

\$C) байни шахс ва гурӯҳ;

\$D) байнигурӯҳӣ.

@7. Усулҳои асосии бартараф намудани ҳолатҳои низоиро номбар кунед:

\$A) дурӣ чустан аз низоъ, маҷбуркунӣ, ҳамкорӣ, дохилшавӣ ба мавқеи тарафи муқобил, созиш;

\$B) усули иҷтимоӣ, ҳамкорӣ, созиш, ҳавасмандкунӣ;

\$C) маҷбуркунӣ, розӣ кунонидан, бахшидан, иқтисодӣ;

\$D) вобаста ба усули пешгирифтаи роҳбар.





**@8. Стратегияи огоҳии низоъ ин:**

\$A) чамъи чорабиниҳо оид ба баланд бардоштани музди меҳнат, тақсимои боадолатонаи захираҳо, тағйир додани сохтори корхона, ҷамоаҳангсозии механизмҳо;

\$B) нақшаи дарозмуддати субъекти идоракуни доир ба расидан ба ҳадафҳои дар пеш гузошташуда;

\$C) нақша, барнома ё нақшаи муфассали комплекси менеҷер барои ба даст даровардани мақсадҳои шахсӣ ва умумӣ;

\$D) низоми принципҳо, усулҳо ва шаклҳои самаранок истифода бурдани захираҳои иқтисодӣ ва афзун намудани ғоида.

**@9. Кадом функцияҳои мусбии низоъро медонед?**

\$A) пастшавии шиддатнокӣ дар байни тарафҳо, муттаҳидкунии коллектив дар назди рақибони беруна;

\$B) бешубҳа, рақибони беруна метавонанд барои муттаҳид кардани аъзоёни гурӯҳ тақвият бахшанд, ба даст даровардани иттилоот доир ба ҳариф ва муҳити иҷтимоии берунӣ;

\$C) моили бештар ба ҳамкорӣ дар оянда, аз байн бурдани аломатҳои гапдарой аз тобеон;

\$D) ҳамаи вариантҳои дар боло қайд гардида дуруст мебошад.

**@10. Шаш гурӯҳи сабаби низоъҳо вуҷуд доранд:**

\$A) маркетингӣ, инноватсионӣ, муқоисавӣ, демократӣ, авторитарӣ, либералӣ;

\$B) бо айби гурӯҳи кормандон ё шахси алоҳида, бо айби коллективӣ кормандон ё фарди мушаххас;

\$C) сабабҳои объективӣ, сабабҳои субъективӣ, сабабҳои ташкилию идоравӣ, сабабҳои иҷтимоию технологӣ, сабабҳои иҷтимоию рӯҳӣ, сабабҳои шахсиятӣ;

\$D) сабабҳои стратегӣ, таъҷилӣ, иқтисодӣ, иҷтимоӣ, сиёсӣ, ҳуқуқӣ.

**@11. Бартарафнамоии низоъ се унсӯри асосиро дар бар мегирад:**

\$A) ташаббускори низоъ, миёнаравони низоъ ва игвогарон;

\$B) дарки низоъ, даврзании низоъ ва ҳалли низоъ;

\$C) субъекти низоъ, объекти низоъ ва оқибатҳои низоъ;

\$D) маҷбуркунӣ, созиш ва дурӣ чустан аз низоъ.

**@12. Се тарзи рафтори иштироккунандагони низоъ дида мешавад:**

\$A) пастшавии шиддатнокӣ дар байни тарафҳо, муттаҳидкунии коллектив дар назди рақибони беруна;

\$B) нишонагирӣ барои ба мақсад расидан, муросо, яъне гузашт кардани як тараф, конструктивӣ, ки яқҷоя ҳалли низоъро фикр карда мебароянд;

\$C) ин зиддияти ду равия дар шуури шахси алоҳида, муносибатҳои одамон, ҷамъиятҳои расмӣ ва ғайрирасмӣ онҳо фаҳмида мешавад, ки бо фарқияти нигоҳ, мавқеъ ва манфиатҳо вобастагӣ дорад;

\$D) тақвиятёбии шиддатнокии муносибати байни ҳарифон, инкишофи ҳусумат ва бадшавии эҳсосоти иҷтимоӣ.

**@13. Стратегияи ҳалли низоъ:**

\$A) барои бовар кунонида, ё ин ки маҷбур кунонидан тарафҳо доир ба анҷом додани низоъ ташкили гуфтушунид, ёфтани ҳалли қабули дутарафаи масъала ва дигар роҳҳои аз байн бардоштани низоъ мебошад;

\$B) коста гардидани ҳамкорӣ баъд аз ба анҷом расидани низоъ, мураккаб гардидани барқарор намудани муносибатҳои қорӣ, тақвият ёфтани тамоил ба роҳбарии авторитарӣ;

\$C) нишонагирӣ барои ба мақсад расидан, муросо, яъне гузашт кардани як тараф, конструктивӣ, ки яққоя ҳалли низоъро фикр карда мебароянд;

\$D) бархӯрди тарафҳои муҳолиф равона карда шуда ба мақсад, манфиат, мавқеъ, ақида ё нигоҳи ду ё зиёда одамон мебошад.

**@14. Қадом усулҳои дастгирӣ ва рушди ҳамкориро медонед?**

\$A) розигии парешонкунии рақиб, эмпатияи амалии дохил шудан ба ҳолати ҳамкор, фаҳмидани мушкilotи он, баёни ҳамдардӣ ва тайёр будани кумак ба он;

\$B) нигоҳ доштани шуҳрати ҳамкор, муносибати эҳтиромона ба он, ҳол он ки манфиатҳои ҳарду ҳамкорон айнаи замон муҳолифанд;

\$C) устуворкунии ҳамкории дутарафае, ки дар истифодабарии чунин аломатҳои ҳарифи оянда, ки субъекти аввала соҳиб нестӣ, иборат бошад;

\$D) вариантҳои А, В ва С дурустанд.

**@15. Функсияҳои манфии низоъро номбар намоед:**

\$A) муассирии зиёд ва ҳароҷоти моддӣ барои иштирок дар низоъ, инкишофи қонё нагардидан ва ҳолати бади маънавӣ, паст рафтани маҳсулнокии меҳнат ва инкишофи азқорравии кадрҳо, маълумот пайдо намудан доир ба тарафи дуҷум ҳамчун рақиб;

\$B) коста гардидани ҳамкорӣ баъд аз ба анҷом расидани низоъ, мураккаб гардидани барқарор намудани муносибатҳои қорӣ, тақвият ёфтани тамоил ба роҳбарии авторитарӣ, тақвиятёбии шиддатнокии муносибати байни ҳарифон, инкишофи ҳусумат ва бадшавии эҳсосоти иҷтимоӣ;

\$C) вариантҳои А ва В дуруст аст;

\$D) вариантҳои А ва В нодуруст аст.

**8.7. РҶҲАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАГӢ****Адабиёти истифодашуда**

1. Блюм М.А., Молоткова Н.В. Управление конфликтами в коммерческой деятельности. Учебное пособие. -Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2011. – 104 с.
2. Емельянов С. Управление конфликтами в организации. –М.: Азбука, 2006. – 256 с.
3. Зеленков М.Ю. Конфликтология. Учебник. –М.: Дашков и К, 2013.

4. Козлов В.В., Козлова А.А. Управление конфликтом. – М.: Издательство «Экзамен», 2004. – 224 с.
5. Лукин Ю.Ф. Конфликтология. Управление конфликтами. Учебник, 2007.
6. Островская С.И. Управление конфликтами в организации. – Хабаровск, 2002. - 115 с.
7. Уизерс Б. Управление конфликтами. - Питер, 2004.

#### Адабиёти иловагӣ

1. Карнеги Дейл. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. – М.: Прогресс, 1989. - 112 с.
2. Карнеги Дейл. Шесть способов располагать к себе людей. – М.: Прогресс, 1989, - 36 с.
3. Максименко Г.Б. Менеджмент. - М., 2007.
4. Якокка Ли. Карьера менеджера. Пер. с англ. Тольятти: Издат. дом: «Довгань», 1995.
5. Друкер. Энциклопедия менеджмента.
6. Менечмент: Китоби дарсӣ. Ҳабибов С.Ҳ. Душанбе, Ирфон-2005 176-182 с.

### 8.8. КЕЙС-ВАЗЪИЯТ ҲАЛЛИ МУНОҚИША

#### 1. Объекти тадқиқот

Сармуҳосиби ширкати сайёҳии «Олами саёҳат» Гуля Азизова 30 сол дорад. Пас аз хатми донишгоҳ ва гирифтани таҳсилоти олии иқтисодӣ ба агентии сайёҳие, ки ҳанӯз вақти донишҷӯияш он ҷо таҷриба омӯхта буд, ба кор омад.

Азизова корманди масъулиятшинос, бодикқат, қобил ва иҷроқунанда будани худро собит намуд. Ҳангоми зарурат вай дар ҷои кор то бегоҳӣ истода кор мекард. Рузҳои иду истироҳат ҳам ба кор мебаромад, кори худро хеле дӯст медошт ва бо ташаббуси худ вақти холияшро сарфи рушди ширкат менамуд. Дар натиҷа вай ба мутахассиси дараҷаи олӣ табдил ёфт.

#### 2. Вазъият

Тайи ду соли охир агентии «Олами саёҳат» хеле васеъ гардид, филиалҳояш дар маркази вилоятҳо таъсис дода шуданд. Ба шарофати зиёд будани муштариён ширкат даромади хуб дошт ва ин барои маъмурият имкон медод, ки мунтазам музди кори ҳаёати кормандонро баланд намояд. Аммо кормандон мукофот намегирифтанд, музди кори берун аз вақти корӣ иҷрошударо ҳам маъмурият пардохт намекард. Рузҳои истироҳати иловагӣ ҳам маъмул набуданд. Маъмурият чунин мешуморид, ки музди кори хуб барои кори сифатноки кормандон подоши кофӣ



буда, барои ташвиқи бештари кормандон харч кардани маблағи зиёдатӣ лозим нест.

Гуля ба рухсатӣ омода мешуд. Имсол рухсатии вай ба моҳи хуб – июл рост омад. Соли гузашта хуб истироҳат кардан барояш ҳеҷ муяссар на-шуд, чунки ба вай моҳи феврал расиду вай ду ҳафта бемор хобида, баъ-дан рухсатиرو тамдид кардан нахост. Кори бисёре чамъ шуда буд. Бино-бар ин, аз рухсатии дарпешистода умеди калон дошт. Чадвали рухсатӣ ним сол пешакӣ мураттаб шуда буд. Гуля мехост ҳангоми рухсатӣ ба Ду-бай сафар кунад. Дар тамоми муддати кораш дар ширкат вай ҳеҷ гоҳ аз сафарҳои имтиёзнок истифода набурда буд. Вай наметавонист, ки аз роҳбарият хоҳиши тахфиф кунад (чӣ хеле ки кормандони дигар мекарданд), аз ин рӯ, барои ҳудаш ва духтараш ду билет банд кард.

Охири июн дар яке аз курортҳои маъруфи Миср ҳолати фавқуллода рух дод. Аксарияти сайёҳон роҳатҳои ҳаридашонро супорида, тала-би бозпас баргардондани пул карданд. Замони пурҷӯше фаро расид, ҳал намудани муаммоҳо бо ширкатҳои хориҷӣ, тасҳеҳ кардани дархосту ҳисобҳо лозим омад. Роҳбарият аз Гуля хоҳиш намуд, ки рухсатияшро як-ду ҳафта мавқуф гузорад.

«Албатта, - фикр кард Гуля, - ман наметавонам ширкати худро дар чунин лаҳза ба ҳолаш гузошта равам. Рухсатиرو то миёнаҳои моҳи июл мавқуф гузоштан мумкин аст». Аммо бесарусомонӣ бо ҳалли масоили молиявӣ то аввали сентябр тӯл кашид. Ҳама рухсатии ваъдагиро фаромӯш карданд, кор ба маҷрои пешина баргашт. Гуля чун ҳамеша вазифаҳои хона-барона иҷро мекарду аз кор дер мебаромад. Вале моҳи октябр дух-тари панҷсолааш Зарина гирифтори бемории зуком шуд. Беморӣ вазнин, бо таби баланд чараён дошт ва Гуля маҷбур шуд, ки барои нигоҳубини кӯдак рухсатӣ гирад. Гуля аз шавҳараш ҷудо шуда буд, модараш бо-шад, дар бемористон буд. Бинобар ҳамин, каси дигаре набуд, ки аз пайи нигоҳубини кӯдак шавад.

Ду рӯз баъд ба хонаи Гуля Кароматулло Рустамович Сафаров занг зада, талаб кард, ки ӯ ба кор барояд. Аммо вай ҷавоби рад дода, гуфт, ки муовинаш Ирина ӯро комилан иваз карда метавонад. Аммо роҳбарияти ширкат ба Ирина он қадар боварӣ надошт, ҳуди Ирина ҳам дар сафа-ри хизматӣ буд. Лекин Гуля ба ҳеҷ вачҳ кӯдаки беморро дар хона танҳо монда наметавонист. Бинобар ин, гуфт, ки фақат як ҳафта пас имкони ба кор баромадан дорад.

Рӯзи дигар муовини директор занг зада гуфт, ки директор фармон додааст, ки Гуля ба кор барояд. Гуля кӯшиш кард вазъиятро ба вай фаҳмонад, аммо роҳбар ба ин аҳамият надод. Вай бори дигар такрор кард, ки агар Гуля фардо ба кор наояд, аз вазифа озод карда мешавад...

### 3. Муаммо

Саломатии кӯдакро зери хатар гузошта, бо талаби сардор барои ман-фиати ширкати сайёҳии «Олами саёҳат» ба кор баромадан, ӯ ҳимоя кар-

дани ҳукуқи модарию занонаи худ, истифода аз ҳукуқи худ барои рухсатӣ оид ба нигоҳубини кӯдаки бемор ва рухсатии навбатӣ.

#### **4. Нақшҳо ва мақоми онҳо**

1. Кароматулло Рустамович Сафаров, роҳбари ширкати сайёҳии «Олами саёҳат».
2. Гуля Азизова, сармуҳосиб.
3. Ирина, муовини сармуҳосиб.
4. Зарина, панҷсола, духтари Азизова, гирифтори бемории зуком, таби баланд дорад.
5. Мизочони ширкати сайёҳии «Олами саёҳат».

#### **5. Қарорҳои эҳтимоли ва ҳатари эҳтимолии онҳо**

**Қарори 1.** Муроҷиат ба бозрасии меҳнат оид ба ҳимояи ҳукуқи кормандон.

Хатарҳо: тақвияти бештар ёфтани муноқишаи байни муҳосибу роҳбарият.

**Буҷет:** аз лиҳози молиявӣ – камтарин, аммо аз лиҳози тезутундшавии ҷиҳати маънавии муноқиша - бештарин.

**Оқибатҳои дарозмуддат** (давраи пешгӯӣ: як-ду сол): ба вуқӯъ омадани вазъияти муноқиша дар байни корманду кордиханда, эҳтимол аз даст додани ҷои кори доимӣ ва музди калони меҳнат.

**Қарори 2.** Кӯшиши ёфтани воситаи таъсиррасонӣ ба роҳбар (навиштани мактуб, муроҷиат ба корманди муътабарӣ ширкат, ки метавонад масъулияти ҷиҳати вазифаи муҳосибро бар дӯши худ гирад, ё ба шакли равшантар фаҳмондани вазъияти баамаломеда).

Хатарҳо: эҳтимолан, ёфтани шахсе, ки гапаш ба роҳбар мегузарад, душвор аст, вале тайи муддати дурударози ҳамкорӣ коллектив бояд бо вай шиносу наздик бошад.

**Буҷет:** камтарин, ҳамааш аз муносибатҳои шахсии сармуҳосиб вобастагӣ дорад.

**Оқибатҳои дарозмуддат** (давраи пешгӯӣ: як-ду сол): ин муамморо танҳо барои муддати кӯтоҳ, дар мавриди ҳамин ҳолати мушаххас ҳал мекунад, дар оянда ҷизеро тағйир дода наметавонад.

**Қарори 3.** Дар ҷои кор ба кормандон омӯзонидани баъзе амалҳо, бо мақсади иваз карда тавонистани ҳамдигар дар давраи рухсатӣ ё вазъияти бӯҳронӣ.

Хатарҳо: ҷустуҷӯи кормандони масъулиятшиносу манфиатдор. Ба назарам, ин кори он қадар мушқил нест, чунки дар ширкатҳои калон муаммои ҳамдигаривазкунӣ ҳамеша вучуд дошт. Бинобар ин, дар сурати ҳалли масъалаи ивазкунии ҳамдигар дар ҷои кор, ақаллан дар мавриди уҳдадорихои вазифавии асосӣ, ҳавфи ба вуқӯъ омадани чунин вазъиятҳои ҷанҷолиро барои ҳама камтар мекунад. Аз афти кор, муҳосиб дар вақташ уҳдадорихои аз ҳад зиёдро ба зиммаи худ гирифта, роҳбариятро ба меҳнатдӯстии



фидокории худ одат кунондааст. Акнун вақти он расидааст, ки ширкат ухдадорихояшро дар назди корманди вафодор иҷро кунад.



**Буҷет:** хароҷот барои таҳлили вазъият ва омӯзиши кормандон.

**Оқибатҳои дарозмуддат** (давраи пешгӯӣ: як-ду сол): теъдоди чунин вазъиятҳо камтар мешавад, кормандон ивазкунии ҳамдигарро ёд мегиранд.

**Қарори 4:** Ба фармони роҳбарият итоат накарда, мувофиқи варақаи беморӣ ба кор баромадан.

**Хатарҳо:** эҳтимолияти озод кардан аз кор, аз даст додани ҷои кор.

**Буҷет:** аз даст рафтани музди кори доимӣ маҳбуб, ҷои кори дӯстдоштаву шинос, вале ба ширкат исбот намудани аҳамиятнокӣ худ.

**Оқибатҳои дарозмуддат** (давраи пешгӯӣ: як-ду сол): озод кардан аз кор, аз даст додани ҷои кор ва музди кори доимӣ.

**Қарори 5:** Аз кор рафтан ва ҷои кори дигар ёфтан.

**Хатарҳо:** эҳтимолияти наёфтани ҷои кори муносиб.

**Буҷет:** сарфи вақту маблағ барои ҷустуҷӯи ҷои кори дигар.

**Оқибатҳои дарозмуддат** (давраи пешгӯӣ: як-ду сол): ду натиҷа мумкин аст воқеъ гардад: ё ёфтани ҷои кори муносиб, ё муддати дарозе бе ҷои кори хуб мондан.

**6. Қарори интиҳобкарда:** дуҷумла сеюм (барои чӣ?).

Ду қарор интиҳоб карда шуд, чунки як қарор дар дурнамои кӯтоҳмуддат, қарори дигар дар дурнамои дарозмуддат муамморо ҳал



мекунанд. Иҷрои қарори дуҷум дар сурати ёфтани шахси муътабар, ки хатари аз даст додани ҷои корро бартарф карда метавонад, имконпазир аст. Барои муолиҷаи кудак имкон медиҳад, минбаъд барои рӯй надода-ни ҷунин ҳолатҳо, бартараф намудани ҷунин оқибатҳо, ин масъаларо бо роҳбар ҳаллу ҷасл кардан мумкин аст. Қарори сеҷум маъқултар аст. Он барои созмон додани системаи кори ширкат ва минбаъд паст кардани хавфи фарорасии ҷунин вазъият барои ҳар корманд имконият медиҳад. Ҳалли масъалаи ивазшавандагӣ муаммои ҳамаи ширкатҳои наҷандон калони хусусӣ мебошад.

**7. Усулҳои назорати иҷрои қарори мунтахаб**

*Ченаки 1: ситҳат ёфтани духтар.*

*Ченаки 2: хароҷоти камтарини маблағи пулӣ ва вақт барои ҳалли муаммо.*

*Ченаки 3: аз байн рафтани муноқиша.*

**8. Тағбиқи ин усули идоракунии объекти таҳқиқот** ба кадом тағйироти дарозмуддати он (давраи пешгӯӣ – аз се то панҷ сол) боис мегардад?

Қарори аввал барои ҳал намудани муаммо дар давраи кӯтоҳмуддат имкон медиҳад. Аммо амалисозии он мушкилтар аст, зеро он бештар ба муносибатҳои байнишахсии дохили коллектив, робитаҳои шахсӣ қорӣ вобаста аст. Қарори дуҷум дурусттар аст, вале дар вақти кӯтоҳ иҷро на-муданаш душворӣ дорад. Онро аз ду тараф ҳал бояд кард: а) роҳбарият бояд ин муамморо дарк намояд; б) кормандон бояд дар ҳаллу ҷасли вазъиятҳои ҷанҷолии оянда манфиатдор бошанд.

Натиҷаҳои захиравӣ (хусусан, молиявӣ)-и ин қарор: барои қаҳрамони асосӣ натиҷаҳои мусбати молиявӣ мумкин аст, ки вучуд надошта бо-шанд, ба вай танҳо натиҷаҳои мусбати маънавӣ (қоҳиш ёфтани ҳолатҳои ҷанҷолӣ ҳам имрӯз ва ҳам минбаъд) мерасанд.

Ба натиҷаҳои манфӣ хавфи аз даст рафтани музди қор, ҷои қор, те-зутундшавии муноқишаро мансуб доништан мумкин аст. Натиҷаи манфӣ аз мусбат зиёдтар шуда метавонад, бинобар ин, ба андешаи мо, пештар ин ҳолат на як қору ду қор бо қаҳрамони мо рух додааст, ва он вақтҳо вай аз ҳимояи манфиатҳои худ даст қашида, манфиатҳои ширкатро аф-залтар доништааст.

## МАВЗҶҶИ 9. САНЪАТИ ИДОРАКУНӢ

Ман ягон вақт намегӯям: «Ба ман лозим аст, ки шумо инро иҷро кунед».

Ман мегӯям: «Ба ман шавқовар аст, ки оё шумо инро иҷро карда метавонед».

Генри Форд

Одамонро нафс ва худпарастӣ идора намуда, шухратпарастӣ ва фаросат ба ҳаракат мебарорад.

Ба мақоми дигарон истоданро ёд гирифта фаҳмед, ки на худатон, балки он чи меҳодад. Шахсе, ки инро метавонад тамоми дунё бо ӯ аст.

Дейл Карнеги

### СИМОҶОИ БУЗУРГӢ МЕНЕЧМЕНТ



Дейл  
Карнеги  
1888-1955

### МУНДАРИҶА

#### 9.1. МЕНЕЧМЕНТ – ИЛМ ВА САНЪАТ

- Вобастагии байни илм ва санъати идоракунӣ
- Санъати идоракунӣ дар низоми илм

#### 9.2. УСУЛҶОИ САНЪАТИ ИДОРАКУНӢ

- Усули Сукрот
- Усули се давр
- Усули Штирлиц

#### 9.3. ПРИНСИПҶОИ АСОСИИ ИДОРАКУНӢ

- Принципи мақсад
- Принципи ҳифзи ҳуқуқи қарори идорӣ
- Принципи беҳсозии идоракунӣ
- Принципи мувофиқат
- Принципи ивазкунии автоматики қорманди гоиб
- Принципи роҳбари якум
- Принципи як маротиба ворид кардани маълумот
- Принципи тақмили ихтисос

#### 9.4. ТАҚМИЛИ САНЪАТИ ИДОРАКУНӢ

- Услуби роҳбарӣ
- Санъати суҳанронӣ
- Маданияти муносибатҳои қорӣ

#### 9.5. ХУЛОСАҶОИ МУХТАСАР

#### 9.6. САВОЛҶО БАРОИ САНҶИШ

#### 9.7. ТЕСТИ ҶАМЪБАСТӢ

#### 9.8. РӢҶҶАТИ АДАБИӢТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАГӢ

#### 9.9. КЕӢС-ВАЗӢИЯТ

Пас аз омӯхтани мавзӯи мазкур шумо ба саволҳои зерин ҷавоб гуфта метавонед:

- ✓ Алоқамандии менеҷмент ва санъат дар ҷист?
- ✓ Мақоми санъати идоракунӣ дар низоми илм.
- ✓ Усулҳои асосии санъати идоракунӣ номбар намоед?
- ✓ Нақши принцип дар илми санъати идоракунӣ аз ҷи ибораи ёфтааст?
- ✓ Усулҳои асосии роҳбариро номбар намоед?
- ✓ Асосҳои санъати суҳанронӣ аз ҷи асос меёбад?
- ✓ Аҳамияти маданияти муносибатҳои қорӣ дар ҷист?



## 9.1. МЕНЕҶМЕНТ – ИЛМ ВА САНЪАТ

Санъати идоракунӣ ин қобилияти инсонии қабули қарори ба пеш бур-  
данашаванда дар шароити камчинии иттилоот ва вақт мебошад.

Дар замони пайдоиши «**Мақтаби менеҷменти илмӣ**», яъне даҳсолаи ав-  
вали асри XX, гоҷи ташикили илмӣ меҳнат дар амал вуҷуд надошт. Таҳти  
менеҷмент ҳар гуна падидаҳои гуногун, ҳатто технологияи истеҳсоли ягон  
маҳсулоти мушаххас, фаҳмида мешуд.

Ба «мақтаби менеҷменти илмӣ» классикҳои идоракуниро аз қабили Фреде-  
рик Уинслоу Тейлор, Анри Файол, Харрингтон Эмерсон ва Ҳенри Форд мансуб  
медонанд. Бе саҳми онҳо пайдошавии менеҷменти муосир бо ягонагии илмӣ,  
ҳунари, технологияи идоракунӣ ҳосаи ғайриимкон буд. Дар осори классикҳо  
принсип, мақсад ва вазифаҳои менеҷменти илмӣ таълиф ёфта, функсияҳои асо-  
сии санъати идоракунӣ оварда шудаанд. Дар осори онҳо муаммоҳои ташикилу  
беҳсозии истеҳсолот ва афзоиши самара мавриди таҳқиқ қарор дода шудаанд.

Зимни таҳияи асосҳои илм А. Файол «**пешбинӣ**»-ро дар шумори 14 прин-  
сипи умумии идоракунӣ дар ҷои ааввал гузоштааст, зеро ба ақидаи ӯ «идора  
кардан – қобилияти пешбинӣ намудан» мебошад. Воқеан, агар пешбинӣ сад дар  
сад идоракунӣ ҳам набошад, аммо ба ҳар ҳол, қисмати муҳими онро таши-  
кил медиҳад.

Ҳамчунин Файол дар хусуси санъати идора кардани одамон чунин мена-  
висад: «Дар корхонаи калон аксари роҳбарони шуъбаҳо дар таҳияи барно-  
маи рушди кор ширкат меварзанд; ин кор рӯз ба рӯз бо кори муқаррарияшон  
як мешавад; он масъулиятро талаб мекунад ва одатан барои он ҳеч гуна  
музд пешбинӣ нагардидааст. Барои дар чунин шароит аз роҳбарони шуъбаҳо  
ҳосил намудани ҳамкориҳои самимӣ ва фаъл мудирро лозим аст, ки санъат,  
яъне ҳунари идоракунӣ моҳиронаи одамони беист коркунанда ва аз масъу-  
лият тарс надоштаро соҳиб бошад. Кӯшишу ғайрати зердастон ва боварии  
роҳбарият аз боҳунарии мудир гувоҳӣ медиҳад».

Ф. Тейлор дар бораи «тасаввури созанда» сухан меронад, яъне қобилияте,  
ки ба инсон имкон медиҳад бо кумаки якчанд мафҳуми азхудкарда монеаҳоро  
паси сар намуда, сарфи назар аз онҳо ягон чизи ғайриодатона офарад. Ҳамчунин ӯ  
менигорад, ки «Менеҷмент санъати аниқ донишмандии ин аст, ки чӣ бояд кард  
ва чӣ гуна ин корро бо тарзи беҳтарин камхарҷтар метавон кард».

### Вобастагии байни илм ва санъат

Илму санъати менеҷмент бо ҳам робитаи зич доранд. Менеҷер бояд як  
навъ маҳдуд будани назарияву тадқиқоти илмиро ба назар гираду таҷрибаи  
худо бо назардошти ҳулосаҳои назария танҳо дар мавридҳои лозима ислоҳ  
намояд.

Хусусияти дигари табиати дугонаи менеҷмент то андозае яктарафа бу-  
дани мантики он мебошад. Агар менеҷери нобиг (моҳир) аз рӯи хис, ки ода-  
тан ба таҷриба таъа мукунад, қарори дуруст қабул карда бошад, оё метавон



гуфт, ки қарори мазкур, аслан аз лиҳози илмӣ асоснок нест? Баръакс, гуфтани мумкин аст, ки барои қарори менеҷер, аз ҷумла барои қарори нодурусташ ҳам, заминаи илмӣ дарёфт кардан он қадар душвор нест.

Илм фақат муқаррарот, усул, принципҳои муайяни умумиро таъмин намоёнд. *Санъати идоракунии* аз татбиқи эҷодкоронаи онҳо дар таҷриба иборат аст. Менеҷер бояд донад, ки дар кадом шароит, дар кадом ҳолатҳо, дар кадом вазъият дониши мушаххаси илмиро истифода барад. Бояд гуфт, ки ин сифатҳо ҳам модарзодӣ ва ҳам андухташаванда буда метавонанд. Ба ин сифатҳо истеъдод, тасаввурот, ҳис, қобилиятҳои эҷодӣ, омодагии қабули навоариҳо дохил мешаванд.

*Санъати идоракунии* аз истифодаи эҷодкоронаи таҷрибаи андухта ва дониши ҳосилнамуда дар амал иборат мебошад. Ин истеъдоди муайяни табириро талаб мекунад, чунин шахсонро пешво меноманд. Менеҷер бояд тамоми ҳодисоти муҳитро ҳис карда, одамонро аз паси худ бурда ва ҳидоят карда тавонад. Бинобар ҳамин, илова ба ҳис, тасаввури мукамал, дониши муайян ва амсоли инҳо менеҷер бояд қобилияти хуби ташкилотчигӣ ҳам дошта бошад.

Алоқамандии илм ва санъати идоракунии дар принципҳои устувор асос ёфтааст, ки дар расми 9.1. аён гардидааст.



Нақшаи 9.1. Алоқамандии илм ва санъати идоракунии

### Санъати идоракунӣ дар низоми илм

Илми санъати идоракунӣ предмети давраи муттаҳидшавии илмҳо буда, ба дастовардҳои назарияи идоракунӣ, назарияи иттилоот, кибернетика, иқтисодиёт таъя менамояд ва ба тағйироти асосҳои консепсияи ҳаёти сиёсии ҷамъият таъсир мерасонад. Ҳамзамон, санъати идоракунӣ ба худ дастовардҳои рӯшаносӣ, мантиқ, илми маъонӣ ва баён, этика, фалсафа, ҳуқуқро ғуру бурд (нақшаи 9.2.).



Нақшаи 9.2. “Шаҷара”-и санъати идоракунӣ

## 9.2. УСУЛҲОИ САНЪАТИ ИДОРАКУНӢ

Санъати идоракунӣ ҳам, ба мисли ҳар навъи дигари эҷодкорӣ, ҳатман дар истеъдод, мумтозиат ва ҳосияти шахс асос меёбад. Истеъдоди роҳбар дар шахсияти барҷаста, гайри муқаррарӣ, дар тарзи махсуси тафаккур ва ҷаҳонбинии васеаш зоҳир мешавад. Вале ҳама гуна таъсири як одам ба одами дигар, чи усулҳои ҷанги тан ба тан, чи гипноз ва ё усулҳои санъати идоракунӣ, бояд бо мақсади инсондӯстона, бо дарки пурраи қувваи истеъдоду масъулияти амалкарди худ дар назди ҷомеа анҷом дода шаванд. Таъсиррасонӣ ба инсон бо нуруи истеъдод ва маҳорати сайқалёфтаи ҳеш метавонад бадахлоқонаву ислохнопазир бошад, гарчанде дар ҳаёти ҳаррӯзаи худ мо ҳамеша кӯшиш мекунем, ки ба рафтори дигарон бо ҳама воситаҳои дастрас таъсир расонем.

Усулҳои санъати идоракунӣ универсалӣ мебошанд, яъне дар ҳолатҳои гуногун аз баромади оммаи сар карда, то муносибатҳои байнишахсӣ истифода бурданашон мумкин аст. Муваффақияти ҳар муоширати лафзӣ, шифохӣ ҳамеша ба омилҳои сершумори психологӣ алоқаманд вобастагӣ дорад; яъне, ба кӣ, кай ва чӣ тавр ибраз намудани далелҳои худ ва зимнан доимо дар хотир доштани мақсади ниҳони мусоҳиба ва ба маҷрои лозима ворид намудани он.





## Усули Сукрот

Мутафаккирони Юнони қадим дар рушди тамаддуни ҷаҳон саҳми бебаҳо гузоштаанд ва яке аз барҷастатарини онҳо Сукрот мебошад.



*Сукрат тақр. 469-399 п.м. – Муаллим ва Шаҳрванд, асосгузори мактаби машҳури фалсафаи Афина ва санъати сухан (риторика) буд. Асосҳои таълимоти Сукрот, ки ҳудаш тамоман ҷизе наменавишт, танҳо аз осори шогирдони сершумораи, аз қабилҳои Афлотун, Аристипп, Антисфена, Евклид ва баъдтар Арасту ба мо маълум гаштаанд. Афлотун ба устоди худ ҷунон эҳтироми баланд дошт, ки ӯро қаҳрамони асосии тамоми мусоҳибаҳои фалсафии худ қарор додааст.*

*Сукрот вазифаҳои мураккабтарини шуур (идрок)-ро муайян намудааст - ҳудро бишнос ва ҳунари зистанро омӯз; таърифи мафҳумҳои муҳими ахлоқ – мардонагӣ, шучоат ва адолатро додааст. Дар таҳқиқи масъалаи муоширати одамон Сукрот ба мусоҳиба, суҳбат диққати махсус меод. Мусоҳиба зимни робитаи бевоситаи лафзӣ, дар муошират инкишоф ёфта ва худ ҷустуҷӯи муштараконаи ҳақиқат, санъати фикронӣ ва исботкунӣ мебошад.*

Дар санъати сухани муосир, дар ҳунари имрӯзаи боваркунонӣ яке аз тарзҳои пешбурди мусоҳиба бо номи усули Сукрот машҳур аст. Сукрот ҳунари аълои сухангӯӣ, баҳскунии ҳудро борҳо собит намудааст.

Усули Сукрот пешбурди мусоҳиба дар қобилияти хуби сохтани занҷири мантиқии фикрҳо асос ёфтааст, ки ҳарифи Шумо маҷбур аст бо ҳар далели Шумо дар ҳар марҳилаи мусоҳиба розӣ шавад, яъне ба ҳар мавқеи занҷири мантиқии Шумо «бале, бале, бале» гуфта посух диҳад.

Дар ин баҳсҳо Сукрот ҳарифи ҳудро бовар кунонда, метавонист шӯҳикунон дурустии андешаҳои ҳуд ва ҳам тарафи муқобилро собит созад, вале боз ҳам доимо мегуфт, ки ҳар гуна истеъдод, агар он ба адолату накукорӣ така накунад, на ҳикмат, балки фиребгарист.

Маъқул будани усулҳои Сукрот ва шогирдони мактабаш дар физиологияи муосир тасдиқи ҷолиби ҳудро ёфтааст. Тавре маълум мешавад, ҳарифе, ки ба баҳс омодагӣ дида, азми қавӣ ва ҳатто ҳамлаварона дошт, дар огози суҳбат бо андешаҳои қомилан собити Сукрот розӣ шуда, ором мегардид, изтиробаш паст мешуд, тапиши дилаш ба эътидол меомад, ирода ва ҳам қобилияти баҳс қарданаш бо ҳақиқати зоҳиран собит заиф мегашт. Дар натиҷа, консепсияи мантиқии моҳирона сохташудаи Сукрот ғолиб меомад.

## Усули се давр

Санъати идоракунии боз як усули мусоҳиба, аниқтараш, тарзи боваркунонии ҳарифро дар дурустӣ ва маъқулии тақлифоти шумо тавсия медиҳад. Ин усулро шартан усули се давр (раунд) ном бурдан мумкин аст, зеро мо-

дели мусохиба бештар аз се қисмат сохта шудааст (сохти мураккабтари ин усул ҳам имкон дорад).

*Дар қисмати якуми суҳбат (даври якум) шумо муҳтавои масъала ё вазъиятро кӯтоҳ иброз мекунеду зимни ин бо андешаҳои (масалан) роҳбаратон розӣ шуда, ба ин восита вокуниши мусбати ӯро ҳосил менамояд (усули Суқрот).*

*Дар даври дувум шумо якчанд варианти алтернативии ҳалли масъаларо пешкаш намуда, дар ин миён варианти дилхоҳи худро низ хотирнишон мекунед.*

*Дар даври сеюм, замоне ки худи ҳариф беҳтар будани варианти гӯё беихтиёр ёдраскардаи шуморо дарк мекунад, бо вай розӣ бояд шуд.*

Ин усул дар ҳолатҳои комилан дигаргун ҳам, вақте ки онро роҳбар ба қор мебарад, самарайи хуб медиҳад. Масалан, ӯро лозим аст, ки чорабиниҳои муҳиме баргузор намояд, ки коллектив онҳоро он қадар хуш надорад. Мумкин аст ӯ бо роҳбарони шуъбаҳо машварат доир намояд, имкон дорад фармоне бароварда коллективро ҷиҳати баргузор намудани чорабиниҳо уҳдадор кунад, аммо дар ин сурат роҳбар метавонад боиси сар задани муҳолифат гардад ё эҳтимол, ҳадафи танқиди рӯи рост қарор гирад.

*Роҳи дигареро низ метавон пеш гирифт: роҳбар ду-се мутахассисеро, ки коллектив ба ғапашон гӯш медиҳад, даъват карда, ба онҳо – соҳибқасбони пуртаҷрибаву муҳтарам (инро махсус таъкид мекунад!) супориш медиҳад, то дар муҳлати аниқ муқарраршуда варианти ҳалли масъалаи надидомадаро таҳия созанд. Зимнан, бо изҳороти мутахассисон оид ба аҳамияти масъала розӣ шудан лозим аст. Дар ҷамъомади дигар, пешниҳодҳои мутахассисонро гӯш карда ва онҳоро асосан маъқул дониста, беихтиёр ислоҳоти қатъии худро ворид бояд кард (дар ин ҳолат даври дуюм аз нуктаи назари истеҳсолӣ махсусан душвор мешавад, аммо бовар кунондани ду-се нафар, албатта, нисбат ба тамоми коллектив осонтар аст). Ва ниҳоят, даври сеюм: ҷаласа баргузор карда мешавад, дар он мутахассис – раиси гурӯҳ дар бораи чорабиниҳои таҳияшуда маъруза мекунад ва баъд аз муҳокимаву танқидот (албатта, танқиди маърузачӣ) роҳбар бо фикри ӯ розӣ мешавад.*

Кӯшишҳо ҷиҳати ноил гаштан ба мақсад бидуни исботи кофии мавқеъ ва маъқул будани варианти пешниҳодкарда, бидуни пешакӣ созгор намудани ҳариф ба оҳанги некроҳонаи суҳбат кам натиҷаи мусбат медиҳанд. Соҳаи муоширати гуфтугӯӣ хеле васеъ аст – аз суҳбати оддии ду шахс, падару писар, роҳбару зердаст гирифта то баҳси илмӣ ва муҳокимаи дипломатӣ. Аксаран мусохибаҳои «як ба яки» сарварони давлат масъалаҳои мушқилтаринро нисбат ба гуфтушинидҳои дурударози дипломатӣ беҳтару хубтар ҳал мекунанд.

### Усули Штирлиц

Яке аз олатҳои мураккабтарину ихтилофноки идоракунӣ қарори идорӣ мебошад. Заминаи он аз таҳияи асосноки ҳуҷҷати расмие иборат аст, ки фа-



Ъолияти муштараки аъзои коллективро ташкил ва хавасманд мекунад. Бештар аз ҳама қарорҳои амалиётӣ қабул карда мешаванд, ки иҷрои вазифаҳои тақтиқӣ ва хусусии идоракунии – муҳлати иҷро, тағйири технология, масоили кадрӣ ва монанди инҳоро таъмин менамоянд. Қарорҳои стратегӣ, ки аксаран марбути тағйироти сохторӣ, масъалаҳои бозсозии раванди муқаррарии истеҳсол мебошанд, қоркарди амиктари эҷодиро талаб мекунанд ва ҳамеша боиси сар задани воқуниши манфии ҷонибдорони шаклу усулҳои одатии қор мегарданд. Муқовимат ба навовариҳои идориро на танҳо аз тарафи қормандони қаторӣ, балки баъзан аз роҳбарони баландмартабае ҳам мунтазир бояд шуд, ки ба ғояҳои нави қасони дигар муносибати қасудона доранд. Ҳимояи ғояи худ, ба ҳақ будани худ бовар қунондани қарифон ҳатто барои мутақассисони қуртаҷрибаву донандаи усулҳои санъати идоракунии ва мувоҳисоти қорӣ на ҳамеша муяссар мегардад ва баъзан қустуҷӯи роҳҳои ғайриоддӣ лозим меояд.

Усули таҳмил қардан, «қела додани» андешаи худ, нақшаи худ ба роҳбар ва ё коллектив, ки шартан «усули Штирлиц» номида шудааст, аз лиҳози истифода он қадар усули содаву осон нест.



*Макс Оттофон Штирлиц (Максим Максимович Исаев) – симои адабиёт, қаҳрамони асарҳои нависандаи шурави рус Юлиан Семёнов, қосуси пинҳонии шӯравӣ, ки ба манфиати ИҶШС дар Германияи фашистӣ қор мегард. Қас аз баромадани қилми телевизионии «Ҳабдаҳ лаҳзаи баҳор» шуҳрати умумииттиқоқӣ пайдо қард. Қас аз қамин қилм ин қаҳрамон образи машҳуртарини қосуси адабиёти шӯравӣ ва баъдишӯравӣ гардид.*

Моҳияти ин усул қуни аст: қангоми гуфтугӯи як ба як ё дар қамъомад, гуё дар омади ғап, дар миёни вариантҳои дигар назари худро мегӯеду дарқол онро «фаромӯш меқунед». Агар роҳбаратон қирадманд бошад, дарқол боақлона будани андешаи шуморо баҳо дода, фикр қарда баромада, сипас ғояро вазеъ, аниқ ва мушаххастар намуда, онро қамқун зодаи қиради худ пешқаши қамагон менамояд. Қосияти инсон қуни аст, ки аз андешаҳои бегона дида, ба андешаҳои худ боқарии бештар дорад. Оқир, дар бештари қолатҳо барои шумо расидан ба ҳадафи худ муҳим аст, на қушомадгӯи ба муаллиф.

*Ин усулро табиатан қанон - завқҳои боқирад қуб меқонанд ва ҳеле олі истифода мебаранд: қас аз ишораҳои якқандбораву боадабона, оқҳои сард ва шубҳа қумлаи ниқоии дилқоҳро ба забон оварда мегӯянд: «Ҳайр, бигзор гуфтаи ту шавад, донояки ман...». Мисоли дигари ин усулро мансабдорони ботаҷриба қуб меқонанд: ақсаран қарори идории маъқул ва аз ниқоқи шумо муқидро на бевосита ба роҳбарият пешниқод қардан, балки дар байни бандҳои дигари барномаи қор тақия намудан беҳтар аст. Дар*

*натичаи чунин бозии осони бюрократӣ шумо ба зудӣ нақшаи тасдиқшудаи корро мегиред, ки дар он тайёр кардани қарори мақбули шумо дар муҳлати муайян омадааст.*

### 9.3. ПРИНЦИПҶҶ АСОСИИ ИДОРАКУНӢ

Заминаи илми идоракуниро системаи муқаррароту принципҳое ташкил медиҳанд, ки танҳо хоси он буда, зимнан ба қонунҳои илмӣ таъа мекунад. Маълум аст, ки қабл аз шурӯи омӯзиши ҷанбаҳои иҷтимоию психологӣ идоракунӣ ва санъати таъсиррасонӣ ба шахсият асосҳои бунёдии идоракунӣ, яъне принципҳои онро баррасӣ бояд кард. Сохтмони хона аз таҳкурсии оғоз мешавад, на аз бом.

*Ҳатто роҳбари ботачрибатарин, ки ба пуррагӣ аз назарияи идоракунӣ огоҳ аст, дучори воқуниши номуносиб, эҳсоснок алайҳи вазъият мегардад. «Эҳсосот хизматгори хуб, аммо ҳоҷаи бад мебошад». Фаҳмидану ҳимоят кардани принципҳо ҳамеша нисбати зистан аз рӯи онҳо осонтар аст.*

Принципҳои идоракунии истеҳсолот, ҷамъият ва шахсият ба қонунҳои диалектикий инкишоф, ки таҷрибаи тамаддуни башарино ҷамъбаст менамояд, таъа мекунад. Ҳангоми тағйирёбии сохти иҷтимоию сиёсӣ, зимни инкишофи беисти тамоми падидаҳои олам усулҳо, шаклҳо, техника ва ҳуди принципҳои идоракунӣ ҳам дигаргун мешаванд. Тағйирёбии вазъи сиёсӣ ва иқтисодӣ дар кишвар, гузариш ба зинаи нави дониш ба назария ва амалия мазмуни нав илова мекунад, абадан истифода бурдани системаи маъмули категорияҳо номумкин аст.

Принципҳои идоракунӣ универсалӣ (ҳамақора) ҳастанд. Обьекти махсусан мураккаби идоракунӣ коллектив аст ва иқтидори зеҳнӣ, фарҳангӣ ва маънавии аъзои коллектив хеле гуногун мебошанд.

Принципҳои идоракунӣ ҳамчун таҳкурсии мушкилтарин намуди санъат – санъати идоракунӣ дармони ҳама дардҳои ҳаёт нестанд, вале инсонро бе тавсияҳои асосноки аз ҷониби мутахассисони касбӣ андешидашуда наметаворанд.

#### Принципи мақсад

Ҳар инсон ба саволи «мақсад чист?» ба осонӣ ҷавоб негуяд. Албатта, он чизест, ки мо мехоҳем ба он ноил шавем, мақсад таҷассуми санҷидашудаи он натиҷаест, ки пиндору кирдори мо ба ноилшавӣ ба он равона карда шудаанд. Хушбахтӣ, рӯзгори хуши ҳешу ақрабо, расидан ба ҷалолу боигарӣ – мақсад ё худ ҳадафҳо метавонанд дурру наздик, умумӣ (муштарақ) ва хусусӣ, мутавасситу ниҳой бошанд. Вале нафареро дарёфт кардан душвор аст, ки дар ҳаёти ҳаррӯзаи худ, дар рӯзгору ҷараёни фаъолиятҳои ин мақсадҳоро дар хотир дошта ва ба худ посух дода тавонад, ки ҷаро ӯ чунин гуфт, ҷаро чунин





кард, мақсадаш аз ин чӣ буд? Беҳуда нест, ки савол дар бораи мақсади ҳаёт то ҳанӯз бечавоб боқӣ мондааст.

*Дар идоракунӣ масъалаи мақсад масъалаи марказист, он амалҳоро муайяну танзим намуда, қонуни асосӣ, пайдарпаии мураккаби рафтор мебошад, ки тамоми ҷиҳатҳои таъсири идориро ба худ тобеъ мекунад. Дар кибернетика таҳти мафҳуми мақсад амали робитаҳои аксе фаҳмида мешавад, ки ҳангоми онҳо маълумот дар бораи фарқияти чизи талабшаванда ва воқеият боиси наздикшавии система ба ҳолати лозима мегардад. Кори ҳама гуна система, аз ҷумла фаъолияти инсон, самаранок хоҳад буд, агар ба робитаи сабабу оқибати байни унсурҳои он ба ҳайси ҷузъи муҳимтарин мақсади асоснок, ба шароити имконот мувофиқ ва аниқ ҳамроҳ карда шавад.*

*Идоракунии истеҳсолӣ, ва албатта давлатӣ, дар қатори мақсадҳои стратегӣ бояд маҷмӯи калони вазифаҳои мутақобилан алоқаманди ташкилӣ, илмӣ, иҷтимоӣ ва техникиро ҳаллу фасл кунад. Ҳамзамон бо вазифаҳои муқаррарӣ, пешакӣ муайянгардида доимо ҳолатҳои ғайримуқаррарӣ ба миён меоянд, ки ҳалли бетаъхири фавриро талаб мекунанд ва бисёр вақт муваффақияти фаъолияти коллектив ба ҳалли моҳиронаи масъалаҳои муҳими сершумор ва ногаҳонӣ вобаста мебошад.*

Ҳунари муайянкунии мақсадҳои муҳимтарини тактикӣ, муайян намудани тартибу усули ҳалли онҳо асоси идоракунӣ буда, пеш аз ҳама дар пешбинӣ, қобилияти ҳисси асос меёбад. Аммо маҷмӯи вазифаҳои асосӣ, марказӣ ва мувофиқан, самаран имконпазир аз ҳалли онҳоро пеш аз вуқӯъ барои ҳар зерсистемаи асосии идоракунӣ муайян намудан комилан мумкину зарур мебошад.

### Принсипи хифзи ҳуқуқии қарори идорӣ

Фаъолияти соҳибкорӣ ҳамеша бо ҳатари таваккалӣ робита дорад. Ҳамкориҳои мутақобилаи тавлидгару истеъмолгар, фурӯшандаву харидор ба маҳдудиятҳои зиёди ҳуқуқӣ вобастагӣ дорад. Доимо қонунҳои нав ба нав мебароянд, кодексҳо тағйир меёбанд. Роҳбарони корхонаҳо ба ин санадҳои ҳуқуқӣ чӣ гуна муносибате ки надошта бошанд, аммо иҷроӣ ё ақаллан дар мадди назар доштани онҳо зарур мебошад, дар акси ҳол, корхонаро ҷаримаҳои калон ё қарор дар бораи қатъи фаъолият мунтазир аст.

Принсипи «ҳар кори манънашуда иҷозат дода шудааст» шубҳаовар мебошад. Бисёре аз соҳаҳои бизнес, ки ғойдаи бешаку зудро ваъда медиҳанд, ё муҳолифи қонунҳои амалкунандаанд (савдои ярроқ, маводи мухаддир), ё ба вайронкунии онҳо наздиканд (бозихҳои киморӣ ва ҳоказо). Қарорҳо дар бораи сармоягузорӣ ба ҷунин соҳаҳо, бо вучуди дилфиреб буданашон, ба таври ногузир ба шикаст оварда мерасонанд, зеро аз лиҳози ҳуқуқӣ хифз на-шудаанд, зиёда аз ин ҷиҳати ахлоқии нек надоранд. Ҳатари соҳибкориро бо ҳатари вайронкунии қонун фарқ бояд кард, сарфи назар аз душворӣ, ихти-



лофот, бахсҳои доманадор, фазои ҳуқуқии кишвар доимо дар ҳоли васеъшавист, ҳамеша санадҳои нав ба нави қонунӣ ба тасвиб мерасанд.

*Бо гузаштани Тоҷикистон ба иқтисоди бозорӣ, баробари болоравии нақши равобити байналмилалӣ, донистану ҳамеша омӯхтани санадҳои қонунгузори кишварҳои шарикӣ тиҷоратӣ, пеш аз ҳама ба назар гирифтани маҳдудиятҳои тиҷоратии амалкунандаи ин кишварҳо зарур мегардад, масалан: андозаи тарифи гумрукӣ, яъне андоз аз молҳои воридшаванда; андозаи квотаҳо – ҳудуди миқдори молҳои, ки барои воридот иҷозат дода шудааст; системаи эмбарго (таҳрим), яъне номгуӣ молҳои, ки воридоташон манъ аст; системаи феълӣ назорати асбӯр; монеаҳои ғайритарифӣ (кишварҳои алоҳида воридоти молҳои, ки ҷавобгуӣ стандартҳои ин кишвар нестанд, манъ мекунанд).*

Принсипи ҳифзи ҳуқуқӣ аз роҳбарони корхонаҳо дониستاني қонунгузори амалкунанда ва танҳо бо назардошти мувофиқати қарорҳои идорӣ ба санадҳои ҳуқуқии дахлдор қабул намудани чунин қарорҳои талаб мекунад.

### Принсипи беҳсозии идоракунӣ

Ҳама гуна системаи идорашаванда инкишоф меёбад, такмил мешавад, сохтори ташкилиаш беҳтар карда мешавад. Беҳсозии идоракунӣ имкон медиҳад, то сохтори объекти идорашаванда такмил дода, имкониятҳои фаъолияти он афзун шаванд. Дар натиҷа, ин *принсипи муҳими идоракунӣ* ба сусти ӯ пурра бартараф шудани равандҳои манфии дохили система оварда мерасонад, ки онро чунин шарҳ додан мумкин аст: *беҳсозии идоракунӣ* самаранокии системаи идорашавандаро зиёд мекунад.

*Дар хоҷагии халқ **принсипи беҳсозии идоракунӣ** зарурати ихтисори зинаҳои иерархии идоракунӣ, коҳиши нақши танзимкунандаи давлат, ки монеаи мустақилию ташаббус мегардад, такмили сохтори идоракунӣ корхонаҳо ва тарғиби меҳнатро пеш меорад. Ҳамаи инҳо дар натиҷа самаранокии фаъолияти коллективҳои меҳнатӣ ва тамоми хоҷагии халқро баланд мекунанд.*

*Масалан, мошинҳои ҳавопаймои гуногун аз лиҳози суръати ҳаракат бартарӣ доранд, аммо эътимоднокии баланди онҳоро таъмин кардан зарур аст. Пешравӣ дар ҳавонавардӣ, такмили идоракунӣ суръатро зиёд, беҳтарию эътимоднокии парвозҳои баланд намуданд. Мақсади асосии такмили равандҳои идорӣ дар коллективҳои меҳнатӣ афзоиши самаранокии меҳнат ва коҳишёбии ихтилофи байни кормандону роҳбарон мебошад. Тақозоҳои экологии ҷомеа ва пешрафти техникӣ доимо бо ҳам ихтилоф доранд ва вазифаи асосии истеҳсолкунандагон аз кам кардани таъсири манфии равандҳои технологӣ ба ҳолати муҳити атроф иборат аст.*

Ин принсипи асосии идоракунӣ ба саволҳои муҳимтарин, асли, аҳамияти амалӣ дошта ҷавоб мегуяд, яъне саволҳои: *тамоми ҳокимиятро ба дастӣ худ*



гирем ё қисми бештараширо ба ҳамкорон диҳем? Мутамарказонӣ ё ғайри он? Кай, дар кадом ҳолатҳо мутамарказонӣ зарур аст? Кадам сохтори идоракунӣ дар ҳамин шароити истеҳсолӣ беҳтар аст? Чанд корманд бояд бевосита тобеи роҳбар бошад? Се, панҷ ё даҳ нафар? Албатта, ҳар роҳбар бояд ҷавоби ин суолҳоро донад.

Назария мегӯяду таҷриба тасдиқ мекунад, ки мутамарказонии идоракунӣ зимни ҳалли масъалаҳои азиму стратегӣ бартарии бечунучаро дорад. Он имкон медиҳад, ки тамоми захираҳо васеъ, саросар тақсим карда шаванд, лекин зимни он ногузир ташаббуси эҷодии иҷрокунандагон паҳш гардида, масъалаҳои тактикӣ на ҳама вақт ба ҳубӣ ҳал мешаванд.

Ғайримутамарказонӣ самаранок мешавад, агар дар зинаҳои поёнии иерархияи идоракунӣ қарорҳои асосноку муҳим қабул гарданд ва ба рои ин қарорҳо мувофиқа ва тасдиқи роҳбарият лозим набошад (масалан, ҳангоми таъмини идоракунии оперативӣ, ҳалли масъалаҳои кадрӣ ва ғайраҳо). Ғайримутамарказонии бисёри вазифаҳои идорӣ дар ҳолати дурии воҳидҳои сохтории корхона (филиалҳо, раёсатҳо) ё зимни пайдоиши зарурати махсусгардонӣ (анбори марказӣ бо ҳаҷми калони корҳои боркунию борфурорӣ) ногузир мебошад. Вале ғайримутамарказонии идоракунӣ тамоюли хатарноки ба беҳокимиятӣ, бесарусомонӣ расонидани равандро бо худ дорад. Аксаран роҳбарони пуртаҷриба ҳам аз гум кардани назорати системаи идорашаванда ҳарос дошта, роҳбарони суғҳам метарсанд, ки пешвои босалоҳияти ғайрирасмие падид меояду сардорро иваз ва эътибори ӯро паст мекунад.

Ҳангоми ғайримутамарказонӣ роҳбар ваколатҳояширо ба иҷрокунандагон дода, ба саволҳои мушаххаси роҳбарияти бевосита ё дар маҷлисҳо садодиҳанда посух гуфта наметавонад. Масалан, саволҳо оид ба вазъи азкорравии кадрҳо дар давраи ҳисоботӣ, ҳолати таъминоти раванди истеҳсолӣ бо мутахассисони касбҳои гуногун, қисмҳои эҳтиётӣ даркорӣ, таҷҳизоти барқӣ ва афзори ченкунӣ. Ҷавоб ба ин саволҳоро муовинони босалоҳияти роҳбар нағз медонанд, аммо худ роҳбар дар ин вазъ худро ногувор ҳис мекунад. Оё ӯ бояд ҷавоби ин ва садҳо саволҳои дигари хурди истеҳсолиро донад ё на?

Хуллас, роҳбар, шахси якуми корхона, ҳокимияти худро чӣ гуна бояд боақлона ихтиёрдорӣ кунад, хусусан агар ин корхона хусусӣ бошад? Назарияи идоракунӣ тавсияҳои аниқ медиҳад: роҳбар бояд тамоми ҳокимияти ташкилию маъмуриро ба дастӣ худ гирад ва қисми муҳими ваколатҳояширо ба муовинони пуртаҷриба, мутахассисони ин кор диҳад. Ва фақат дар сурати таҳдиди аёни қатъӣ корҳои пешбинишуда ё номувофиқии ҷаҳмраси иҷрокунанда ба мансаби ишғолкардааш роҳбар вазифадор аст, ки ба кори шуъбаи қафомонда даҳолат намуда, ҳокимияташиро ба пуррагӣ, то гирифтани ҷои иҷрокунанда, истифода барад.

Меъёри идорашавандагӣ. Масъалаи дигари ҷиддие боқӣ мемонад: чанд зердаст доштан мумкин аст, меъёри идорашавандагии роҳбар чӣ қадар аст?

Башарият бо роҳи пурмашаққату душвор ба дарки ин расид, ки меъёри баланд нишондодашудаи идорашавандагӣ боиси аз даст додани назорат ва бегартиб гардидани фаъолият шавад.

*Мусаллам аст, ки дар сурати бисёр будани тобеон роҳбар воқеан имкони нурра идора кардани корхонаро надорад ва танҳо метавонад худпарастияшро бо шаҳди ширини ҳокимӣ қонеъ гардонад. Ба назари бисёре аз мутахассисон, меъёри идорашавандагӣ вобаста ба омилҳои зиёд хеле гуногун мешавад, вале ба ҳисоби миёна ба 3-5 нафар баробар аст. Қоҳиши соҳаи идоракунӣ хатари пайдоиши сохторҳои мураккаби ташкилии иборат аз шӯъбаҳои хурди дорои теъдоди барзиёди зинаҳои амуди ро ба бор меорад.*

*Принсипи беҳсозӣ, сарфи назар аз мизонҳои беҳсозӣ ва маҳдудиятҳои феълӣ, асоси ҳама гуна сохтори ташкилӣ мебошад.*

### Принсипи мувофиқат

Асоси принсипи дигари муҳими идоракунӣ – принсипи мувофиқатро қариби сад сол пеш инженерии амрикоӣ Ф.У. Тейлор, бунёдгузори ташкили илмии меҳнат ва идоракунӣ, «падарии менечменти илмӣ» гузоштааст.

Муайян намудани мувофиқати корманд ба вазифаи ишғолкардааш қори осон нест. Ин ҷо таҷрибаву истеъдоди фарқ намудани сифатҳои касби қорӣ аз ғапдонию қарру қарри зоҳирии қорманд лозим аст. Аксаран одамон луқмаеро меҳоханд қуру баранд, ки ба қулушон қалонӣ меқунад, зеро одатан инсон қобилияту зеҳни қуро аз қад зиёд баланд меқонад. Қолатҳои қам қирифтани имқоноти қуд, ибo ва шармқинӣ хеле қамтар дучор меоянд. Агар ба инсонии соҳиби таҳсилоти қуб қори дилқирқунандаи қотиқиро супорем, қисми бештари донишқояш беқуда барқод меқавад, қуди ин қорманд бошад, дар паи он мешавад, ки қои қорашро ба хотири вазифаи шавқовартар иваз намоқд.

*Усулҳои зиёди расонидани қумак ба инсон дар қустуқӯи қои ҳақиқии ӯ дар қоллектив, дарёфтани рисолати қуд, вучуд доранд. Менечерҳои Қопон ин масъаларо тавассути ротатсия қал меқунанд, яъне қузаронидани қорманд аз як қой ба қои дигари қор – ба воҳидҳои дигари сохторӣ. Аксаран ин қузаришқо «уфукӣ», баъзан «амудӣ» - бо қузаронидан ба вазифаи баландтар анҷом меёбанд. Системаи устодӣ, ки қимни он ба қорманди нав мутахассиси варзида-ро вобаста меқунанд, ва муоширати бисёри роҳбар бо зердастон (баъзан ба таври қайқирасмӣ) самараву зиёд меқидҳад.*

**Принсипи мувофиқат:** қори иҷрошаванда бояд ба имқоноти ақлонӣ ва қисмонии иҷроқунанда мувофиқат қунад.

Принсипи мувофиқатро қар роҳбар қанқоми интиқобу қобачоқузори қадрҳои қудирӣ ва дар навқати аввал, қанқоми арзёбии имқоноти қуд,



мувофикати худ ба кори ичромекардааш бояд татбиқ намояд. Татбики дақиқи принципи мувофикатро ханӯз файласуфи бузурги Юнони Қадим Сукрот тавсия дода буд. Ӯ мефармуд, ки вазифаи асосӣ ва гувоҳии асосии санъати ҳар арбоби ҷамъиятӣ, лашкаркаш, тоҷир, сохтмончӣ қобилияти додани кор ба одам ва ноилшавӣ ба иҷрои вазифаи супурдааш мебошад.

### Принципи ивазкунии автоматики корманди ғоиб

Аҳамияти аёни *принципи ивазкунии автоматики корманди ғоиб* барои ҳар роҳбари пуртаҷриба фаҳмост. *Ивазкунии кормандони ғоиб* (бемор, рухсатӣ, сафари корӣ) бояд ба таври автоматӣ, дар асоси дастурамалҳои хизмати амалкунанда анҷом пазируфта ва расман танзим карда шавад. Дар таҷрибаи истеҳсолӣ бисёр воқеъ шудааст, ки аз сабаби бемории корманд, масалан, сармуҳосиб кори тамоми корхона фалаҷ мегардад (муҳр танҳо дар ихтиёри сармуҳосиб қарор дораду бонк фақат имзои ӯро мепазирад).

Ин принцип як оқибати ғайри чашмдошт дорад, ки ин муҳимии дастурамалҳои вазифавӣ, ҳуччатҳои оид ба иҷрои уҳдадорӣ худ дар доираи ҳуқуқ мебошад. Одамони дорои таҷрибаи кор дар мақомоти идоракунии, ки нишондод, дастурҳо, амру фармонҳоро хуш доранд, кам дучор мешаванд, вале набудани онҳо боиси падидаи нигилизм мегардад, ғуё ҳамагон масъули ҳама чизанд, аммо дар натиҷа касе масъули чизе нест.

*Ивазкунии корманди ғоиб, хусусан иваз намудани сардори воҳиди сохторӣ, аз иҷрокунанда хушоҳангӣ, омодагӣ ва таҷрибаи бойро металабад. Худи далели муваққатан додани вазифаҳои роҳбар ба шахси муовин аз боварии ҳамдигарии онҳо, аз эътирофи салоҳияту касбияти иҷрокунанда дарак медиҳад. Иҷрокунанда уҳдадорӣ иловагиро ба дӯш гирифта, ҳуқуқи иштибоҳ қардан дошта, на танҳо барои қарорҳои худ, балки барои беамалии худ ҳам, хусусан дар ҳолатҳои мураккаби истеҳсолӣ, ҷавобгар аст. Шахси ивазкунанда бояд вазифаҳои нави худро нағз донад, аз ин хубтар бояд донад, ки чӣ корро бояд накунад.*

*Аввалан, вай набояд қарорҳои қатъии қаблан қабулнамудаи роҳбараширо бекор кунад ва ҳатто зерӣ суол нагузорад, агарчӣ ин қарорҳо ба вай маъқул ҳам набошанд. Дуюм, дарк намудан муҳим аст, ки дар қарорҳои қабулнамудаи муовин бояд имконияти ислоҳи минбаъда аз тарафи роҳбар пешбинӣ карда шавад, набояд ҳолате рӯй диҳад, ки роҳбар ба он омода нест ё умуман онро намепазирад. Ҳар шакли маҷбуркунӣ ва зӯрварӣ нофориам аст, аммо дар ҳолати маҷбурият андохтани роҳбар тамоман раво нест, ин барои муовин дар оянда боиси оқибатҳои ҷиддӣ мегардад ва ниҳоят, аз вазъияти баамаломада барои баланд бардоштани нуфузу эътибори худ аз ҳисоби роҳбари ғоиб истифода бурдан нашояд: «Ман-ку шуморо мефаҳмам ва мехостам дастгирӣ кунам, аммо роҳбарам...». Чунин иқдомҳо беақлона, бадахлоқона буда, ҳамеша натиҷаи манфӣ медиҳанд.*

### Принсипи роҳбари якум

*Принсипи роҳбари якум* мефармояд: зимни ташкили иҷрои супориши муҳими истехсолӣ назорати рафти корҳо бояд ба ихтиёри роҳбари якуми корхона вогузошта шавад, чунки фақат шахси якум ҳуқуқи имконият дорад, ки ҳар масъалаеро, ки ҳангоми ин ё он чорабинӣ пеш меояд, ҳал намояд ё ҳалли онро ба дигарон супорад. Азбаски мақсади асосии татбиқи аксарияти чорабиниҳои муҳим афзоиши самаранокии фаъолияти иҷтимоию иқтисодии корхона аст, чунин корхоро на мутахассиси ягон соҳаи муайян (масалан, таҳиягари системаи автоматишудаи идоракунӣ – САИ), балки мутахассисе бояд роҳбарӣ кунад, ки тамоми масъалаи бамияномадари фаро гирифта метавонад, мақсаду вазифаҳо, нозуқиҳои кори муассисаро медонад ва чунин шахс роҳбари корхона мебошад.

Бештар ин принсип зимни таҳияи САИ-и корхона татбиқ мешавад, ки он ҳамеша бо ҳалли масъалаҳои ҳуқуқӣ ва ташкилӣ алоқаманд аст: тағйири сохтори идоракунӣ, ҷой намудани уҳдадориҳои нави вазифавӣ барои кормандони дастгоҳи идоракунӣ ва истехсолӣ ва монанди инҳо. Ҳалли ин масъалаҳо танҳо ба салоҳияти роҳбари якуми корхона мансуб аст. Таҳия ва татбиқи САИ, чун қоида, на бо ташаббуси директори корхона, балки дар асоси қарори ташкилотҳои болоӣ анҷом дода мешавад.

*Имрӯз, баъд аз гузаштани корхонаву ширкатҳо ба кор дар шароити муносибатҳои бозорӣ, ҳеҷ як роҳбари филиали ширкат ташаббуси татбиқи воситаҳои усулҳои коркарди компютери маълумотро ба зимми худ гирифта наметавонад. Дар ин сурат самарави автоматикунонӣ коҳиш меёбад, зеро мутахассисони соҳаи САИ барои уҳдадор намудани ҳадамоти корхона ҷиҳати гузариш ба технологияи нави идоракунӣ ҳуқуқи кофӣ надоранд ва таҳияи лоиҳаи САИ бе иштироки роҳбар бо иштибоҳу камбудии ҷиддӣ рӯ ба рӯ ҳоҳад шуд.*

Таъсиси технологияҳои нави идорӣ гузаронидани маҷмӯи корҳои омодагиро талаб мекунад, ки иштироки роҳбари якум дар онҳо зарур аст: масъалаҳои маблағгузорӣ, бозтақсимкунии ҳуқуқи уҳдадориҳои иҷрокунадагон, ба кор ҷалб намудани мутахассисони ташкилотҳои дигари ёрирасонро танҳо ва танҳо ӯ бояд ҳал кунад. Ба чорабиниҳои асосии омодагӣ инҳо дохил мешаванд:

1. омӯзондани кормандони корхона ва тақмил додани ихтисоси онҳо.
2. ташкили мубодилаи таҷриба ва сафарҳои хизмати мутахассисон ба корхонаҳои, ки дар онҳо кор оид ба автоматикунонӣ муваффақона анҷом ёфтааст;
3. гузарондани суҳбату машғулиятҳои семинарии таҳиягарони системаи нав бо мутахассисони пешбари корхона.

Таҳлили шикасти бисёре аз барномаҳои муҳим, супоришҳои муҳим нишон медиҳад, ки яке аз сабабҳои чунин шикастҳо риоя накардани ҳамин принсипи идоракунӣ мебошад.



### Принсипи як маротиба ворид кардани маълумот

Дар фаъолияти роҳбар маълумот (ахбор, иттилоъ), фаврият русти он, нақши ҳалқунанда мебошад, чунки он ашъ, восита ва маҳсули меҳнати идорӣ мебошад. Моҳияти ин принсипи муҳими идорақунӣ чунин аст: маълумоти як маротиба ба хотираи компютер воридкардашударо чандин маротиба барои ҳалли маҷмӯи калони вазифаҳои ба ҳам алоқаманд истифода бурдан мумкин аст. Ин усули ҷамъоварии маълумоти истеҳсолӣ, иқтисодӣ, кадрӣ ва меъёриро хабарӣ, асоси ташкили базаву бонқҳои маълумот, василаи бемисли расонидани маълумоти дурусти объективӣ дар бораи раванди технологӣ ба роҳбар ва ба тамоми воҳидҳои сохтори корхона мебошад.

*Базаи маълумот маҷмӯи иттилоотест, ки дар афзори хотираи компютерҳои нигоҳдорӣ мешавад; бонки маълумот системаи тавонотари нигоҳдории маълумот, таъмини муташаккилонаи иттилоотии коллективи истифодабарандагон ё маҷмӯи вазифаҳои система мебошад. Таъсиси бонки мустақили маълумот барои ҷудо намудани маълумот аз барномаҳои амалӣ, осон кардани дастрасии истифодабарандагон ва нигоҳдории боэътимоди маълумот имкон медиҳад.*

Паёмади дигари муҳими амалисозии *принсипи як маротиба вориднамудани маълумот* ва дар асоси он таъсис додани бонку базаҳои маълумот ин аст, ки муштариҳои ниҳой озодона, бидуни ягон миёнарав маълумот гирифта метавонанд. Расмиёти таҳияшудаи мусоҳибаӣ дар асоси забонҳои олидарачаи алгоритмӣ амал мекунамд, аммо (ба номи воҳиманокашон нигоҳ накарда) ин забонҳоро дар давоми якҷанд соат ё рӯз аз худ намудан мумкин аст. Ҳангоми дар режими мусоҳиба бо бонки маълумот кор кардан, мутахассисону кормандони дастгоҳи идорақунӣ метавонанд мустақилона вазифаҳоро иҷро кунанду дигар муҳтоҷи барномасозон, ки дерест худро элитаи идорақунӣ мешуморанд, набошанд. Базаву бонқҳои маълумот ҳамеша ба дараҷаи муайян барзиёд сохта мешаванд, яъне зимнан тағйирёбӣ ва рушди беисти система ба назар гирифта мешавад, ва ин ҳатман боиси афзоиши ҳаҷми маълумоти коркардшаванда ва пайдоиши навъҳои нави вазифаҳои идорӣ мегардад.

*Дар кишварҳои дорои саноати мутараққӣ ба тифаили рушди системаҳои интегралӣ алоқа ва ҷорисозии саросари техникаи компютерӣ, ҳамаи солҳои 80-ум бонқҳои маълумоти ба ҳамагон дастрас мавриди истифода қарор доштанд. Ҳама гуна маълумоти дуртарин ҳам акнун барои истифодабарандаи одӣ дастрас гардида, ба бонки маълумот аз компютери хонагӣ ҳам пайваст шудан мумкин буд. Ҳамаи ин ба рушди бизнеси хурд, хизматрасониҳои илмӣ ва фарҳангӣ мусоидат кард. Ҳамзамон маркетинги хизматҳои иттилоотӣ рушд кард ва фазаи иқтисодӣ барои сармоягузориҳои сардариомад ба ин соҳа васеъу мусоид гардид.*

*Татбиқи ҳақиқии принципи як маротиба ворид намудани маълумот ба мудирони тамоми зинаҳо имкон медиҳад, ки дар кори худ ҳаҷми ҳарчӣ бештари маълумоти дурусту фавриро истифода баранд. Масалан, мудир ширкат ё фурӯшигоҳи бузург (супермаркет) метавонад ба осонӣ дар бораи нархи навои теъдоди бешумори молҳо, дар бораи миқдори моли фурӯхташуда ва боқимондаҳои он дар анборҳо, дар бораи ҳароҷоту даромади ҷорӣ ва монанди инҳо маълумоти ҳаррӯза, ҳафтаӣ, моҳона ва солонаро ба даст оварад. Як қисмати ин маълумот ба таври автоматӣ, бо ёрии бақайдгирандаҳои анборию коргоҳии истеҳсолот, дар мағозаҳо бошад, бо кумаки асбоби коркарди маълумоти маркировкаи мол ба база ворид карда мешавад. Танҳо лозим аст, ки суроғаи аниқи маълумоти интиқолёбанда нигоҳ дошта шавад, яъне истифодабаранда аз маълумоти зиёдатӣ ҳалос бошад ва дар сураати тағйири сохтори корхона маълумот ба муштариини ниёзманд дода шавад.*

#### Принципи такмили ихтисос

Ин принципи идоракунӣ бо исроф такмили ҳатмии ихтисоси тамоми кормандонро, ки дар раванди истеҳсолот кор мекунад, новобаста ба мансаби ишғолнамудаашон, талаб менамояд. Иқтисоди бозорӣ дар қиёс бо тарзи сотсиалистии хоҷагидорӣ, нисбат ба такмили ихтисоси роҳбарони корхонаҳо талаботи чиддитарро пеш мегузорад. Ин дар навбати аввал ба он мудироне дахл дорад, ки қарорҳои идории стратегӣ қабул мекунад, барои рушди корхона, таҷдиди доимии маҳсулот ва татбиқи қарорҳои нави технологӣ ва ташкилӣ масъул мебошанд.

Раванди омӯзонидани одам он қадар кори осон нест. Он аз замони таваллуд оғоз ёфта, тамоми умр давом мекунад. Аммо қобилияти зуд азхудкунӣ, идрок, ки дар хурдсолӣ таъҷубовар аст, бо гузашти солҳо сусттар мегардад ва дар даври авҷи аклонию ҷисмонии инсон қобилияти омӯзиш хеле коҳиш меёбад. Усули дигари омӯзиш ротатсияи корӣ мебошад, ки зимни он мутахассисони касбҳои гуногунро ба муҳлати то се моҳ аз шуъбае ба шуъбаи дигар мегузaronанд. Ротатсия имкон медиҳад, ки кормандони ширкат бо ҷиҳатҳои зиёди фаъолияти корхона ошно шаванд, зарурати ҷамоҳангсозӣ ва алоқамандии шуъбаҳо аён гардад.

*Роҳбари таҷрибанок, ки манфиатдори рушди касбии кормандон мебошад, бояд замони коҳиши фаъолияти қориинсонро дақиқ дарёбад, барои бартараф намудани ноумедӣ ҳангоми номувофиқии хоҳишу воқеият, инчунин ҳангоми гум кардани шавқу рағбати касбӣ дар мавзеи қорие, ки аллакай аз худ кардааст, ба вай кумак расонад. Кормандро ба мавзеи нав гузаронидан ё барои такмили ихтисос равон кардан лозим аст. Шарт нест, ки корманд дар академия ва донишқадаҳои махсус сатҳи дониши худро баланд намояд. Ин корро бо ҳарчи камтар дар дохили корхонаи худ ҳам кардан мумкин аст.*





## 9.4. ТАКМИЛИ САНЪАТИ ИДОРАКУНӢ

### Услубҳои роҳбарӣ

Усулҳои санъати идоракунӣ дар як ҷанбаи муҳими фаъолияти идорӣ, яъне дар услуби роҳбарӣ ба таври самаранок истифода ва татбиқ мешаванд. *Услуби идоракунӣ* системаи барои роҳбари мушаххас одатшудаи усулу воқунишхоест, ки ӯ дар фаъолияти мудирӣ худ аз онҳо истифода мебарад. Ҳар ташкилот хусусиятҳои нотақрори махсуси худро дорад ва ҳар роҳбар ҳам қобилияту истеъдоди беназиру ба ҳосро дорад.

Ба ақидаи А.А. Русалинова, *услуби идоракунӣ* хусусиятҳои ҳамеша аёншавандаи ҳамкориҳои мутақобилаи роҳбар бо коллектив мебошанд, ки дар зерини таъсири шароити объективӣ ва субъективӣ ва ҳам хусусиятҳои инфиродии психологии шахсияти роҳбар ба миён меоянд.

Одатан, услубҳои зерини идоракуниро фарқ мекунад: услуби авторитарӣ (ҳокимӣ, худком), ки фақат ба кор асос ёфтааст, демократӣ ё коллегиалӣ ва озод (либералӣ, бетарафна), ки мутаваҷҷеҳи инсон аст.

*Услуби авторитарӣ* (аз калимаи латинии *auctoritas* – ҳокимият, таъсир) роҳбар ҷонибдори мутамарказонии идоракунӣ буда, ҳокимияти кофӣ дорад, иродаашро омирон ба иҷроқунандагон мефармояд ва бештар ба талаботи зинаҳои поёнӣ муроҷиат мекунад. Вай дар заминаи таҷрибаи ҳисси шахсӣ қарорхоро шахсан ҳудаш қабул менамояд, вазифаву амалҳои зердастонро мустақиман муайян карда, зимнан ба имконияти изҳори ташаббус қардани онҳо роҳ наметаҳд, амалҳои онро зерин назорати қатъӣ мегирад, ягон танқидро ба ҷониби худ наметавонад ва ба иҷроқунандагон маълумоти камтаринро медиҳад (назари Х. Мак-Грегор).

*Расман чунин роҳбар ба иерархияи муқарраршудаи идоракунӣ, сохтори феълӣ мудирӣ ва ба системаи ҳуқуқи ӯҳдадорӣҳои қарордон такя мекунад. Аммо ҳокимияти авторитарӣ, ки ҳамдардию ҳамдигарфаҳмиро наметавонад, на ҳамеша ба шахсияти пурзӯр ҳос аст. Беи аз ҳама, чунин услуби роҳбариро қардорони сусту назарногире неша мекунад, ки қўишҳои «иҷазнашаванда» бастанро доранд. Ҳангоми ҳолатҳои махсус, ғавқуллода, зимни норасоии саҳти вақт (ҷанг, сўхтор, офати табиӣ, бӯҳрон дар ширкат) чунин услуби идоракунӣ дуруст мебошад, мутамарказияти саҳт зуданҷомиш иҷро қарорҳо ва назорати хуби онҳоро қавлат медиҳад.*

*Услуби демократӣ* (коллегиалӣ, муштарак)-и идоракунӣ дар ақидаи дигар нисбат ба моҳияти инсонӣ асос ёфтааст: меҳнат раванди табиист, худидоракунӣ ва ҳамроҳкунӣ ба вазифаву мақсадҳои ширкат барои эҷодқарона ва яқоя бо роҳбарият ҳал намудани масъалаҳои ба миён омада имкон медиҳанд (назари Х. Мак-Грегор).

*Роҳбар дидаву доништа ҳокимияти идорӣ худро тақсим менамояд, зимни интиҳои қарор ё роҳи ҳал бо зердастон машварат мекунад, мутаваҷҷеҳи*



сатҳи баландтари талаботи инсонҳо буда, ба онҳо тамоми маълумоти доштаиширо медиҳад, иродаиширо таҳмил накарда, аксаран ваколатҳои худро ба тобеон медиҳад. Дар ин услуби идоракунӣ каналҳои робита кор мекунад, ташиббус ҳаматарафа таъвиқу тарғиб мешавад ва ҳамаи ин ба мубодилаи дӯҷонибаи афкор дар роҳи расидан ба ҳамдигарфаҳмӣ мусоидат менамояд. Зертобеон боварӣ доранд, ки дар сурати иҷрои амру хоҳиши сардор подоиши муносибу сазовори ҷидду ҷаҳдашонро хоҳанд гирифт ва қарорҳои идоракуниро, ки дар таҳияиашон худи онҳо ширкат доштанд, бо шавқи тамоми қабул менамоянд.

Дар услуби демократии идоракунӣ вазифаи асосии роҳбар ҳамоҳангсозӣ ва назорати нарма буда, интизом ба идроки кормандон асос меёбад, на ба тарс аз роҳбарият. Дар чунин коллективҳо муноқишот кам рух медиҳад, муштаракии назарҳо, мавқеот ва обрӯи баланди роҳбар барои мутобиқи принсипи чандандешӣ (плюрализм) қабул намудани қарор шароити мусоид фароҳам месозад. Аммо нави муштараконаи роҳбарӣ вақти зиёдро баҳри таҳияву мувофиқасозии қарори идоракунӣ талаб намуда, дар худ хатари сустшавии назоратро дорад, баъзан ҳатто боиси бемасъулияи мегардад. Ҳазле ҳаст, ки дар комиссияи иборат аз шаш кас ду нафар ба кор машғуланд, се нафари онҳоро балеғӣ мекунад, охири андешаи хоси худро ташиқкул медиҳад.

Демократикунонии ҷомеа, ки чанде пеш ба он умеди калон мебастанд, ин умедҳоро он қадар қоне нагардонид. Ба ҷои озодӣ боз ҳаёли низоми авторитарӣ, ҳокимияти қавӣ омад. Ба гуфти У. Черчилл, демократия бадтарин шакли ҳокимият аст, ба ғайр аз он шаклҳои дигаре, ки инсоният дар худ санҷида дидааст...

Хусусияти услуби озод (либералӣ, иҷозатӣ)-и идоракунӣ иштироки камтари роҳбар дар идоракунӣ мебошад, ба коллектив дар қабулкунии мустақилонаи қарорҳо онд ба самтҳои асосии фаъолияти истеҳсолии корхона (албатта, бо мувофиқаи роҳбар) озолии пурра дода мешавад. Чунин услуби идоракунӣ дар ҳоле дуруст меояд, ки коллектив кори эҷодӣ ё инфиродиро ба иҷро расонад ва аз мутахассисони баландхатисосу завқманд иборат бошад.

Ҷонибдорони услуби озоди идоракунӣ кинояомез мегӯянд: агар одамон гумон дошта бошанд, ки идора мекунад, пас онҳоро идора кардан мумкин аст. Ин усули идоракунӣ ба дарки баланд, вафодорӣ ба кори муштарак ва ташиббуси эҷодии тамоми аъзои коллектив таъя мекунад, гарчанде ки идоракунӣ чунин коллектив кори осон нест. Усули даҳолати камтар ба қорҳои коллектив аз роҳбар мулоҳизакорӣ, хирадмандӣ ва истеъдоди баланди идоракуниро талаб мекунад, роҳбар гӯе ҳудаи қоре намекунад, аммо аз ҳама ҷӣ бохабар аст ва чизеро аз мадди назари худ дур намекунад, албатта, ин ҳунари баландро металабад.



Роҳбари либерал бояд принципи интиқоли ваколатҳоро моҳирона кор фармуда, бо пешвоёни ғайрирасмӣ муносибати хуб ба роҳ монад, қобилияти дуруст гузоштани вазифа ва муайян кардани самтҳои асосии кор, ҳамоҳангсозии амалиёти кормандонро баҳри расидан ба ҳадафҳои муштарак дошта бошад. Имтиҳони хатарноктарин барои услуби озоди идоракунии пайдоиши ҳолатҳои муноқиша, бархӯрди манфиатҳо мебошад, ки эҳтимолияташ дар коллективи иборат аз шахсони боистеъдоду кордон калон аст. Дар чунин ҳолатҳо озодӣ метавонад ба беаҳамиятӣ табдил ёбад, ба коллектив дар чунин ҳолат хатари парокандашавӣ ба гурӯҳҳои душмани ҳамдигар таҳдид мекунад.

Дар ҳоли ҳозир аксарияти коллективҳо барои ин шакли худидоракунии омода нестанд, гузашта аз ин, гоҳҳои озодипарастиро ходимони ҷамъияти аз қабилӣ В. Жириновский таҳрифу бадном мекунанд ва акнун ин гоҳҳо бо шиори машҳури «ихтиёр ба дастӣ шумост» ҳеҷ иртиботе надоранд.

Тасвири графии услубҳои идоракунии – ба ном «панҷараи менеҷмент», ки моҳияти ин услубҳоро равшан аён мекунад, ба ҳама маълум аст (нақшаи 9.3).

|                       |   |           |   |   |   |            |        |   |   |  |
|-----------------------|---|-----------|---|---|---|------------|--------|---|---|--|
| Диккат додан ба инсон | 9 |           |   |   |   |            | Ҳақиқӣ |   |   |  |
|                       | 8 | Либерал   |   |   |   |            |        |   |   |  |
|                       | 7 |           |   |   |   |            |        |   |   |  |
|                       | 6 |           |   |   |   |            |        |   |   |  |
|                       | 5 | Демократӣ |   |   |   |            |        |   |   |  |
|                       | 4 |           |   |   |   |            |        |   |   |  |
|                       | 3 |           |   |   |   |            |        |   |   |  |
|                       | 2 |           |   |   |   |            |        |   |   |  |
|                       | 1 |           |   |   |   | Авторитарӣ |        |   |   |  |
|                       |   |           |   |   |   |            |        |   |   |  |
|                       | 1 | 2         | 3 | 4 | 5 | 6          | 7      | 8 | 9 |  |

Диккат додан ба истеҳсолот

Нақшаи 9.3. Услуби идоракунии дар панҷараи менеҷмент

#### Ҳунари нотикӣ

“Шоирӣ истеъдоди модарзод аст, суҳанвариро бошад, ёд гирифтани мумкин аст” – ин суҳанрони Сисерон бояд илҳомбахши менеҷерҳои ҷавон бошанд, ки бо ҳасад нутқи равшан, мантикӣ ва асоснокӣ ҳамкори калонтари хешро ғуш мекунанд. Донишмандони кӯдаҳои нутқи шифоӣ, қонунҳои мантик, ҳунари суҳангуӣ мухтасару равшан ба роҳбар лозим мебошад. Ҳатто суҳанвари озмудатарин ҳамеша пешакӣ ба баромади оммавӣ тайёрии мебинад, оғоз («таъсири ибораҳои нахуст»), мазмунӣ мақсаднок ва поёни нутқашро фикр карда мебарояд. Бадеҳоти зарифона, бозёфтҳои беҳамтои нутқ, одатан, дар дафтари корӣ, дар ҳомӯшии комил ба сар меоянд. Асоси ҳунари суҳанвариро принципҳои санъати суҳан (риторика): интиқоби далелҳо, тақсими онҳо дар

рафти исботи мантиқӣ, услубу сохти нутқ ташкил медиҳанд. Ҳунари суҳангӯӣ, ба мисли меҳнати менечер, бояд ба маълумоти объективӣ ва бонизом асос ёбад, яке аз ченакҳои хушгуфторӣ ҷанбаи иттилоотии нутқ аст. Аммо танҳо иттилоёнокии баромади оммавӣ суди дилхоҳ намедиҳад, он бояд ҳамчунин аз ҷиҳати эҳсосӣ пурмазмун бошад, ин суҳанварро бо актёр наздик мекунад.

Рохбари дорои ҳунари суҳанварӣ на танҳо нутқи ғаёл, балки нутқи гайриғаёл (ҳисси)-ро истифода бурда метавонад, яъне қобилияти дарку арзёбии далелҳои ҳарифро дорад. Маърузачӣ, суҳангӯӣ ҳамчунин воқуниши шунавандагонро, ки баъзан бо лукмапартҳои бурида мешавад, эҳсос карда метавонанд. Роҳбар бошад, одатан суҳбат мекунад, яъне бо ҳамсуҳбатон, шунавандагон муоширати доимӣ дорад. Аз ҷиҳати психологӣ раванди нутқ чизи яқлухт аст: ҳангоми суҳангӯӣ инсон дар як вақт лукмаву мимикаи ҳамсуҳбатро мешунавад, мефаҳмад ва ба он воқуниш нишон медиҳад.

Насихатҳои суҳанвари бузурги даврони қадим Марк Туллий Сисерон то кунун аҳамияти худро гум накардаанд. Дар заминаи маслиҳатҳои ӯ чунин алгоритми баромадро тартиб додан мумкин аст: муайян намудани мақсад ва рӯйхати далелҳое, ки ба сӯи мақсад мебаранд; фикр карда баромадани усули иброи далелҳои худ (далелҳои қавитарро – ба оғозу охири маъруза, далелҳои сусттарро – ба мобайн); аз аввали нутқ ҳосил намудани муносибати хуби шунавандагон нисбат ба худ; кӯтоҳ баён намудани масъалаи асосӣ; бо далелҳои аниқ собит намудани мавқеи худ ва инкор кардани назари ҳариф; пас аз исбот намудани нодурустӣ ё сустии мавқеи ҳариф, ифоданок тамом кардани маъруза.

#### Фарҳанги (маданияти) муоширати қорӣ

Дар ҳар услуби роҳбарӣ усулҳое ҳастанд, ки зердастро аз рақиб ё ҳатто душман ба ҳамсаф, узви гурӯҳи ягона табдил медиҳанд, ки роҳбар ақидаашро қадр мекунад. Яке аз онҳо усули «исми хос» аст: роҳбар ба қораманди зинаи поёнтар аз худ, боэҳтиром, ҳатман бо ному насаб муроҷиат мекунад. Нақшаи психологӣи ташаккулёбии муносибат одист: бо ном муроҷиат кардан ин изҳори таваҷҷуҳ намудан ба инсон аст («ному насаби маро дар ёд дорад!»), ва табиист, ки ин боиси қонеъ шудани талаботи инсон ба эҳтиром нисбати шахсияташ, хоҳиши ҳамчун шахсият шинохта шудани вай мегардад. Дар натиҷаи пайдоиши эҳсосоти мусбат муносибати нек, сипосгузорӣ аз манбаи ин эҳсосот ба миён омада, режими мутақобилан муносиби муошират таъмин мегардад.

Қайҳо боз маълум аст, ки агар нисбат ба шахс, олами рӯҳии вай, мароқу шавқӣ самимӣ зоҳир кунем, заминаи маънавии ҳудамон ҳам бойтар мешавад. Муошират бо шахси шавқангез, бофарҳанг, донишманд беихтиёр қадри ҳамсуҳбатро дар назари ҳудаш ҳам баланд мебардорад; муносибати меҳрубона, хушмуомилагӣ бо зани беинтизом ӯро (дар назари ҳудаш!) ба шохдӯхтар табдил медиҳад, ва ӯ ҳам кӯшиш мекунад, ки рафторашро ба ин мақом муносиб гардонад.



“Бидонед, ки номи инсон барояш лафзи ширинтарину муҳимтарин аст, ба кадом забоне ки садо надиҳад!” Нақле маъруф аст, ки император Наполеон на танҳо номи садҳо сарбози гвардияи худ, балки вазъи оилавӣ, дар кадом муҳорибаҳо иштирок кардани онҳоро ҳам медонист, ҳатто одату машғулиятҳои дӯстдоштаашонро ҳам дар хотир дошт. Ва тасодуфӣ нест, ки сарбозон сарлашқари худро хеле дӯст медоштанд ва омода буданд то охир аз пасаш раванд!

Дар мамлакатҳои гуногун анъанаҳои ба онҳо хос, шаклҳои хоси муоширати байни шахсон фароҳам омадаанд. Масалан, дар Россия бо ном мурочиат кардан ба сардори худ расм нест (агарчӣ бисёре аз сардорон барои иброи далели муносибати хоса бо ному «ту» гуфта ба тобеон мурочиат карданро дӯст медоранд), бештар ба сардор танҳо бо талаффузи ному насаб, баъзан - унвони мансаби ишғолкарда мурочиат менамоянд. Дар бисёре аз кишварҳои Аврупо (Венгрия, Германия ва диг.) одат шудааст, ки насаби шахсро ба забон оварда, унвони мансабро ба он ҳамроҳ мекунанд: “инженер Мюллер, устод Сабо”. Дар Финляндия сарфи назар аз мансаби ишғолнамуда ба ҳамдигар «ту» гуфта мурочиат кардан расм шудааст, дар бисёрии ширкатҳои ИМА ҳар корманд – аз президенти ширкат то корманди қаторӣ – лавҳачаи сарисинагӣ дорад, ки дар он номаш бидуни мансабу вазифаи ишғолкарда навишта шудааст ва барои онҳо танҳо бо ном ба ҳамдигар мурочиат кардан одат шудааст. Дар лавҳаи дарҳои утокҳои корӣ ҳам мансабҳо нишон дода нашудаанд.

Инсони соҳибкор ва хуштарбия вазифадор аст дар рӯи мизи худ рӯйхати ҳамкасбону зердастони худро бо зикри мансаб, вазифа, ном ва насабашон (воқеан, боз рӯзи таваллудашон ҳам!) дошта бошад. Мурочиати аз ҳад беш наздикгирӣ ҳақирона ба ҳамкор аксаран боиси нафрат гардида, баъзан хандаовар ҳам ҳаст: “Ту ҳақ нестӣ, Баҳодур...” Роҳбар метавонад иштибоҳ кунад, мумкин аст фиреб хӯрад, ҳатто қурбонии хиёнат шавад, аммо ҳеч гоҳ бояд хандахариш нагардад. Яке аз роҳҳои осонтарини резондани обрӯи худ ин аз ҳад беш талаффуз кардани калимаи «ман» мебошад.

## 9.5. ХУЛОСАҲОИ МУХТАСАР

1. Санъати идоракунии ҳар роҳбар дар чараёни фаъолияти шахсӣ ва услуби истифоданамудаи ӯ дар идоракунӣ равшан мешавад, ки ин дар оянда ҳамчун унсури асосии санъати идоракунии ҳар шахс ҳисобида мешавад.
2. Санъати идоракунӣ дар асоси таҷрибаи ҳаётии роҳбарон ва мутахассисон, омӯзиши он дар ҳолатҳои гуногуни идоракунии истехсолот, дар ҳалли масъалаҳои хоҷагидорӣ, татбиқ намудани назарияи умумӣ ва методологияи идоракунӣ, ташкил меёбад.
3. Усули идоракунӣ ин санъати таъсир расонидани субъекти идоракунанда ба объекти идорашаванда барои расидан ба мақсадҳои дар пеш гузоштаи ташкилот мебошад.



4. Ба эътибор гирифтани принципҳои идоракунӣ комёбиро таъмин менамояд; ба эътибор нагирифтани метавонад ба нокомӣ ва хароҷоти зиёдати оварда расонад.

5. Услуби роҳбарии авторитарӣ бештар ба мутамарказонии ҳокимият, яккасардорӣ ва ташкили кор бо роҳи додани супориши қатъӣ аз ҷониби роҳбари аввали корхона ба амал меояд.

6. Услуби демократии роҳбарӣ имконият медиҳад, ки ҳарчи миқдори бештари кормандон ба ҷараёни идоракунӣ бевосита ҷалб гарданд ва дар қабули қарорҳо бо роҳбарон якҷоя ширкат варзанд.

7. Услуби либералӣ даҳолат накардани роҳбарро ба ғаъолияти аъзоёни коллективи меҳнатӣ талаб менамояд.

8. Санъати суҳанварӣ яке аз истеъдоди ҳуфтаи инсонияст, ки дар ҷараёни такмил додани қобилият, малака ва донишҳои касбӣ, амалӣ ва илмӣ инсон метавонад онро бедор намояд.

## 9.6. САВОЛҲО БАРОИ САНҶИШ

1. Санъати идоракунӣ чист ва нақши он дар низоми илм.
2. Илм ва санъати идоракунӣ чӣ вобастагӣ доранд?
3. Алоқамандии илм ва санъати идоракунӣ.
4. Мазмуни усули Сукрот, усули се давр ва усули Штирлитс аз чӣ иборат аст?
5. Аҳамияти принципҳои асосии идоракуниро дар санъати идоракунӣ баён намоед.
6. Кадом услубҳои роҳбариро медонед?
7. Нақши суҳанварӣ дар илми санъати идоракунӣ аз чӣ иборат аст?
8. Усули Ситсерон доир ба санъати суҳанварӣ аз чӣ иборат буд?
9. Кадом маданияти муносибатҳои кориро медонед?
10. Мақоми тарбияро дар муносибатҳои корӣ шарҳ диҳед.

## 9.7. ТЕСТИ ҶАМЪБАСТӢ

### @1. Санъат ин:

\$A) худ маҷмӯи ақоид, муносибати иҷтимоӣ, фаҳмишҳои ҳаётӣ, гурӯҳи муайяни одамон мебошад;

\$B) мақсади асосии роҳбар, таъсир расонидан ба одамон барои иҷрои кор ё ғаъолият мебошад;

\$C) дараҷаи олии қордонӣ, усто будан дар соҳаҳои зерини муҳталифи ғаъолияти одамон мебошад;

\$D) сари вақт ба кор ҳозир шудан, вазифаи ҳудро иҷро қардан, саломатии ҳуб доштан.

### @2. Илми санъати идоракунӣ ин:

\$A) предмети давраи муттаҳидшавии илмҳо буда, ба дастовардҳои назарияи идоракунӣ, назарияи иттилоот, кибернетика, иқтисодиёт таъа

менамојад ва ба тағйироти асосҳои консепсияи ҳаёти сиёсии ҷамъият таъсир мерасонад;

\$B) пардохти ҳатмиест, ки дорои хусусиятҳои инфиродӣ (шахсӣ) ва ғайриэквивалентӣ мебошад;

\$C) илмест, ки наботот, ҳайвонот ва инсонро меомӯзад, ки бо консепсияҳои педагогика ва психология алоқамандӣ дорад;

\$D) яке аз истеъдоди ҳуфтаи инсонист, ки дар ҷараёни такмил додани қобилият, малака ва донишҳои касбӣ, амалӣ ва илмӣ инсон метавонад онро бедор намояд.

**@3. Кадом усулҳои санъати идоракуниро медонед?**

\$A) иқтисодӣ, демократӣ, системавӣ ва ҳолатӣ;

\$B) объективӣ, субъективӣ, стратегӣ ва таъчилӣ;

\$C) усули Сукрот, усули се давр, усули Штирлитс;

\$D) мақсад, ҳифзи ҳуқуқи қарори идорӣ, беҳсозии идоракунӣ.

**@4. Усули Сукрот асос ёфтааст дар:**

\$A) равона кардани қобилият, малака ва истеъдодҳои шахсӣ новобаста аз ҳадафи баҳс;

\$B) самтгирӣ ба донишҳои касбӣ дар ҷараёни баҳс;

\$C) пешбурди мусоҳиба дар қобилияти хуби чунон сохтани занҷири мантиқии фикрҳо;

\$D) дурӣ ҷустан дар ҳолати ба вучуд омадани мусоҳибаҳо ва муноқишаҳои қорӣ.

**@5. Тарзи боваркунонии ҳариф, ки дар дурустӣ ва маъкулии тақлифоти шумо тавсия медиҳад, усули \_\_\_\_\_ ном дорад:**

\$A) усули Сукрот;

\$B) усули се давра;

\$C) усули Штирлитс;

\$D) усули иқтисодӣ.

**@6. Усули таҳмил кардан, «теља додани» андешаи худ, нақшаи худ ба роҳбар ва ё коллективро усули \_\_\_\_\_ меноманд**

\$A) усули Сукрот;

\$B) усули се давра;

\$C) усули Штирлитс;

\$D) усули иқтисодӣ.

**@7. Принципиҳои асосии идоракунӣ инҳоянд:**

\$A) принципи мақсад, принципи ҳифзи ҳуқуқи қарори идорӣ, принципи беҳсозии идоракунӣ, принципи мувофиқат, принципи ивазкунии автоматии корманди ғоиб;

\$B) принципи роҳбари якум, принципи як маротиба ворид кардани маълумот, принципи такмили ихтисос;

\$C) вариантҳои А ва В дурустанд;

\$D) вариантҳои А ва В нодурустанд.

**@8. Услуби роҳбарӣ чист?**



\$A) хос барои роҳбари мушаххас низоми усулҳо, аксуламали бавучуд-оии ҳолат, истифодашавандаи онҳо дар фаъолияти амалӣ мебошад;

\$B) водор кардани худ ва дигарон ба фаъолият барои ба даст даровардани натиҷаҳои дилҳо;

\$C) санъати расидан ба мақсадҳои дар пеш гузошта тавассути дигарон;

\$D) низоми принципҳо, усулҳо ва шаклҳои самаранок истифода бурдани захираҳои иқтисодӣ ва афзун намудани ғоида.

**@9. Чанд услуби асосии идоракунӣ вучуд дорад?**

\$A) 2;

\$B) 4;

\$C) 1;

\$D) 3.

**@10. Услубҳои роҳбариро номбар кунед:** \$A) автократӣ, сотсиалистӣ, либерал-демократӣ;

\$B) демократӣ, сотсиал-демократӣ, либералӣ;

\$C) автократӣ, демократӣ, либералӣ;

\$D) демократӣ, автократӣ, иқтисодӣ.

**@11. Услуби роҳбарие, ки бештар ба мутамарказонии ҳокимият, яккасардорӣ ва ташкили кор бо роҳи додани супориши қатъӣ аз ҷониби роҳбари аввали корхона, назорати доимӣ дар иҷрои супоришу фармонҳо таъя мекунад \_\_\_\_\_ номида мешавад:**

\$A) услуби демократӣ;

\$B) услуби автократӣ;

\$C) услуби либералӣ;

\$D) чунин услуб вучуд надорад.

**@12. Услубе, ки дар доираи он харчи миқдори бештари кормандон ба ҷараёни идоракунӣ бевосита ҷалб мегарданд ва дар қабули қарорҳо якҷоя бо роҳбарон ширкат меварзанд, \_\_\_\_\_ ном дорад:**

\$A) услуби либералӣ;

\$B) услуби демократӣ;

\$C) услуби автократӣ;

\$D) услуби маъмурӣ.

**@13. Услубе, ки роҳбар ба фаъолияти меҳнатии коллектив даҳолат наменаояд, ташаббускорӣ, эҷодкорӣ ва саҳми бузурги ғуруҳ доир ба пешбурди кор ба назар мерасад, \_\_\_\_\_ ном дорад:**

\$A) услуби либералӣ;

\$B) услуби демократӣ;

\$C) услуби автократӣ;

\$D) услуби маъмурӣ.

**@14. Асоси санъати суҳанронӣ принципҳои илми маъонӣ ва баёнро дар бар мегирад, ки инҳоянд:**

\$A) ҷудокунии далел, паҳннамоии он дар раванди исботи мантиқӣ, услуб ва сохтори таҳияи суҳан;

\$B) таҳияи матн барои дар баромадҳои ҷамъиятӣ истифода намудан;  
 \$C) равона кардани худ ва дигарон ба фаъолият барои ба даст даровардани натиҷаҳои дилхоҳ;

\$D) худ маҷмӯи ақоид, муносибати иҷтимоӣ, фаҳмишҳои ҳаётӣ, гурӯҳи муайяни одамон.

@15. Мутахассиси бузурги амрикоӣ Дейл Корнеги чанд қоидаи асосии суҳанвари хуб шуданро пешниҳод намуд:

\$A) 6;

\$B) 2;

\$C) 3;

\$D) 4.

## 9.8. РҶҲАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАГӢ

### Адабиёти истифодашуда

1. Адаир Джон. Искусство управлять людьми и самим собой. – М.: «Эксмо», 2006. – 221 с.
2. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник. – 2-е изд., изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА, 2001. – 528 с.
3. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям /автор А.П.Панфилова и др. СПб. Питер, 2004.
4. Усмонова И.У. Менеджмент. Учебное пособие. – Худжанд, 2005.
5. Шаропов Ф.Р. Менечменти тичорат. – Душанбе: «Ирфон», 2005.
6. Ҳабибов С.Ҳ. Менечмент. Китоби дарсӣ – наشري 2-юм бо тағйири иловаҳо. – Душанбе: «Ирфон», 2005.
7. Ҳусенов Б., Аскарров Р.А., Мирзоалиев А. Психологияи идоракунии. -Душанбе, 2000.
8. Ганиев Т.Б. Менечмент. Иборат аз 2 қисм. – Душанбе: «Ирфон», 2004.

### Адабиёти иловагӣ

1. Веснин В.Р. Менеджмент в схемах и определениях. Учебное пособие / - М.: Проспект, 2009. - 120 с.
2. Карнеги Дейл - Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. –М.: Прогресс, 1989. - 112 с.
3. Карнеги Дейл. Шесть способов располагать к себе людей. –М.: Прогресс, 1989. - 36 с.
4. Кессиди Ф.Х. Сократ. – 4. изд., испр. и доп. – СПб.: Алетейя, 2001. – 345 с.
5. Тэтчер Маргарет. Искусство управления государством. Перевод с английского М. Паблишер. 2001 - 504 с.
6. Файоль А. Эмерсон и др. Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992.
7. Хансейкер Ф., Алессандра Э. Искусство управления людьми. - М.: Фаир-пресс, 2004. - 356 с.





## 9.9. КЕЙС-ВАЗЪИЯТ ҲАР КАС СОҲИБИ ТАҚДИРИ ХЕШ АСТ

### *1. Обьекти тадқиқот*

ҶДММ «Қолинҳои Тоҷикистон» аз соли 2006 инҷониб ба истеҳсоли фуруши қолину ковролин барои офисҳо, меҳмонхонаҳо ва биноҳои маишӣ машғул аст. Таъини ин муддат корхона тавонист, ки ҳамчун тавлидгари маҳсулоти хушсифат ном бароварда, бомуваффақият бо муштариёни қалони доимӣ ҳамкорӣ кунад ва 26 корманд дорад, ки 3 нафараш менеҷер оид ба фуруш мебошанд.

### *2. Вазъият (низомии муқарраршудаи муносибатҳо бо муҳити беруна)*

Дар 3 соли охир корхона дар бозор бо рақобати рӯзафзун аз тарафи ширкатҳои ватанӣ ва ҳам маҳсулоти хориҷӣ (асосан маҳсулоти эронӣ туркӣ) дучор гардид. Бар асари ин миқдори фармоишот ва ҳаҷми истеҳсоли маҳсулоти ҶДММ «Қолинҳои Тоҷикистон» аз афзоиш бозмонда, ҳатто тамоюли камшавии он пайдо шуд. Муассис ва ҳамзамон директори корхонаи мазкур Бурҳонов Назифхон вазъияти баамаломадаро бо кормандони асосии худ муҳокима карда, бо мақсади раҳӣ аз вазъият онҳо яққоя тасмим гирифтанд, ки менеҷери қалон оид ба фурушро ба қор қабул намоёнд ва маълумотро дар ин хусус дар ВАО қойгир кунанд.

Дар натиҷаи мусоҳиба Тоҳир Валиев ба қор қабул карда шуд. Вай истеъдоди хуби идоракунию пешвой, беш аз 5 сол собиқаи қор дар фуруш дорад, аммо дар соҳаи дигар (истеҳсоли насби тирезаҳои металлопластикӣ). Барои Тоҳир 1 моҳ муҳлати озмоиш таъйин гардид, дар сурати муваффақона гузаштани муҳлат ба вай музду муқофотпулиҳои муносиб таъйин карда хоҳанд шуд, дар акси ҳол ӯро шармандавор аз қор сабуқдӯш мекунад. Ҳамчунин ба тобеияти бевоситаи вай 3 менеҷер оид ба фуруш, ки дар ҶДММ «Қолинҳои Тоҷикистон» қор мекунад, дода шуданд.

Дар рӯзи қоруми қораш Тоҳир Валиев аз муштарии нав оид ба истеҳсоли қобачогузории ковролин ба маблағи 40 ҳазор сомонӣ дар тоҷори маҷлисоғи меҳмонхонаи ба тозагӣ биношудаи 6-ошёнаи дараҷаи люкс фармоиш мегирад. Муштарӣ барои ба истифода додани объект муҳлати қатъӣ муқаррар намудааст, аммо дар сурати иҷрои сифатноку саривактии фармоиш уҳдадор мешавад, ки ба «Қолинҳои Тоҷикистон» дар бораи истеҳсоли насби ковролин дар тамоми қойгоҳҳои меҳмонхонаи мазкур ба маблағи 280 ҳазор сомонӣ фармоиш диҳад. Пештар Тоҳир бо қунин фармоишҳо сару қор надошт, бинобар қамин вай фикр мекунад, ки дар ин вазъият қӣ гуна рафтор намоёнд.

### *3. Нақшҳо ва мақоми онҳо*

А). Директори ҶДММ «Қолинҳои Тоҷикистон» Назифхон Бурҳонов.

Б). Номзад ба мансаби менеҷери қалон Тоҳир Валиев.

В). Фармоишгар.

Г). Менечерҳои ҶДММ «Қолинҳои Тоҷикистон» оид ба фурӯш.

#### 4. Муаммо

Тоҳир меҳодад фармоиши расидаро қабул намояд, вале дар сурати кори бебарор ё сари вақт иҷро накардани фармоиш ба вай сабукдӯши таҳдид мекунад, нуфузу эътибораш аз даст меравад ва бо ҳамин имконияти кор пайдо намуданаш дар ширкатҳои дигар дар соҳаи фурӯш коҳиш меёбад. Ба ғайр аз ин, аз даст додани фармоишгари калон метавонад боиси пастшавии эътибори ҶДММ «Қолинҳои Тоҷикистон» дар бозор гардида, вазъи феълӣ нишондиҳандаҳои истеҳсолию молиявии корхонаро боз ҳам бадтар кунад.

Аз ин лиҳоз, ба андешаи Шумо, Тоҳир дар ин вазъият бояд чӣ кор кунад: фармоишро қабул намояд ё зерӣ эҳтимоли аз даст рафтани муштари муҳим ва рехтани обрӯву нуфузи ҶДММ «Қолинҳои Тоҷикистон» ва ҳам эътибори худаш онро рад кунад?

#### 5. Вариантҳои қарор, хатару буҷети имконпазири онҳо

**Қарори 1.** Бо ҳисси ботинӣ қабул намудани қарор (қабул кардани фармоиш).

Хатарҳо: дар сурати иштибоҳ (истеҳсолу насби бадсифат ва ё бевакати ковролин) – нуфузи корхона паст мешавад, муштарӣ ба рақибон рӯ меорад, Тоҳир шармандавор аз кор ҳолӣ карда мешавад, овозаи ноухдабароияш дар байни ширкатҳои дигар зуд паҳн мегардад ва бо ҳамин имкони минбаъд кор карданаш дар соҳаи фурӯш барҳам меҳӯрад.

**Буҷет:** 40 ҳазор сомонӣ (нархи фармоиши аввалия) ва аз даст рафтани фармоиши баъдӣ ба маблағи 280 ҳазор сомонӣ.

#### **Қарори 2.** Рад кардани иҷрои фармоиш.

Хатарҳо: зарурати фаҳмондани раддия ба директори корхона. Эҳтимол, мучозот, то ҳадди озод кардан аз кор.

**Буҷет:** баргардондани маблағи фармоиш, фоидаи аздастрафтаи фармоиши баъдӣ.

**Қарори 3.** Мурӯҷиат кардан ба директори ҶДММ «Қолинҳои Тоҷикистон» ва аз ӯ хостани кумак, чунки ин фармоиши аввалини Тоҳир аст ва ӯ дар ҳафтаи якуми қораш сари вақт иҷро шудани фармоишро кафолат дода наметавонад, зеро дар бораи мӯддати раванди истеҳсоли ковролин ва ҷиҳатҳои техникаи насби он маълумот надорад.

Хатарҳо: имкони озодкунӣ аз кор ҳамчун мутахассиси ноухдабаро ва рехтани обрӯи шахсӣ.

**Буҷет:** 0 сомонӣ.

**Қарори 4.** Мурӯҷиат ба се менеҷери фурӯши ҶДММ «Қолинҳои Тоҷикистон» - зердастони Тоҳир ва муҳокима кардани ин масъала бо онҳо.

Хатарҳо: кормандони ботачриба маслиҳати дуруст додан меҳоста бошанд ё не, оё Тоҳирро фиреб нахоҳанд дод? Инчунин мумкин аст обрӯву нуфузи Тоҳир ҳамчун мутахассиси соҳаи фурӯш дар пеши ин менеҷерҳо коҳиш ёбад.

*Буҷет:* 40 ҳазор сомонӣ (нархи фармоиши аввалия) ва фоидаи азда-страфтаи фармоиши баъдӣ.

**6. Қарори интихобкардашуда ва асоси он**

*Қарори 3.* Далели интихоби ин қарор дар корхона навкор будани Тоҳир ва ҷиддияти оқибатҳои иҷрои нодурусти ин фармоиш барои ҶДММ «Қолинҳои Тоҷикистон» мебошад.

**7. Усулҳои назорати иҷрои қарори интихобкардашуда**

Директори ҶДММ «Қолинҳои Тоҷикистон» Назифхон Бурҳонов бояд ба яке аз се менечери аллакай коркунанда оид ба расонидани кумаки техникаӣ ба Тоҳир Валиев баҳри иҷрои ин фармоиш супориш диҳад, лекин тамоми масъулиятро барои сифату муҳлати кор ба зиммаи Тоҳир ниҳод. Ҳамчунин директорро лозим аст, ки тавассути Тоҳир Валиев бо ин муштариин нав, бо баҳонаи баррасии нуқтаҳои иловагии фармоиш ва ибрази аҳамияти ҳамкориин минбаъда, дар ҳузури ҳатмии Тоҳир шахсан вохӯрад, ҳамчунин аз ӯ каме тамдид намудани муҳлати иҷрои фармоишро (то 3-5 рӯз) хоҳиш кунад.



## МАВЗҶҢИ 10. МЕНЕҶМЕНТИ ИННОВАТСИОНӢ

*Ҳама медонанд, ки ин ғайри имкон аст. Вале нодоне пайдо мешавад, ки инро намедонад ва ҳамин нодон кашфиётро мекунад.*

*Алберт Эйнштейн*

*Нақлиёти беҳтарин – нақлиёти нав!*

*«Одамони бештар боистеъдод, боқимонда шароити ҳаётро сабук намуда ҷамъиятро пеш мебаранд».*

*Нокомӣ – ин имконияти аз нав оғоз намудан, аммо бештар оқилона.*

*Ҳенри Форд*

### СИМОҲОИ БУЗУРГИ МЕНЕҶМЕНТ



*Ҳенри  
Форд  
1863 - 1947*

### МУҶДАРИҶА

#### 10.1. МАФҲУМИ ИННОВАТСИЯ ВА МЕНЕҶМЕНТИ ИННОВАТСИОНӢ

- Таърифи мафҳуми инноватсия
- Раванди инноватсионӣ
- Навъҳои инноватсияҳо ва таснифоти онҳо

#### 10.2. ИДОРАКУНИИ ҶАҶОЛИЯТИ ИЛМӢ-ТЕХНИКӢ ВА ИННОВАТСИОНӢ

- Моҳияти ҷаҷолияти илмӣ-техникӣ
- Системаи менеҷменти инноватсионӣ
- Сохторҳои таъкили менеҷменти инноватсионӣ

#### 10.3. СТРАТЕГИЯИ ИДОРАКУНИИ ИННОВАТСИЯҶО

- Стратегияи КИТТК
- Стратегияи инноватсионии ширкати «Ҷенерал Электрик»

#### 10.4. ХУЛОСАҶОИ МУҶТАСАР

#### 10.5. САВОЛҶО БАРОИ САНҶИШ

#### 10.6. ТЕСТИ ҶАМЪБАСТӢ

#### 10.7. РӢҶҶАТИ АДАБИЁТИ ИСТИҶОДАШУДА ВА ИЛОВАҶӢ

#### 10.8. КЕЙС-ВАЗЪИЯТ

*Ин мавзӯро омӯхта, Шумо метавонед:*

- ✓ Маънои истилоҳи инноватсиро баён намоед;
- ✓ Моҳият ва навъҳои инноватсия ва раванди инноватсиониро дарёбед;
- ✓ Мантуқу тартиби идоракунии ҷаҷолияти илмӣ-техникиро аз худ кунед;
- ✓ Тасаввуроти худро дар бораи сохторҳои таъкили менеҷменти инноватсионӣ васеъ намоед;
- ✓ Бо тартиби таҳия ва амаликунии стратегияи инноватсионӣ шинос шавед.

## 10.1. МАФҶУМИ ИННОВАТСИЯ ВА МЕНЕҶМЕНТИ ИННОВАТСИОНӢ

### Таърифи мафҳуми «инноватсия»

Истилоҳи «инноватсия» солҳои охир дар иқтисоди Тоҷикистон ғаёлона истифода бурда мешавад, вале бояд гуфт, ки ин мафҳум дар адабиёт ба таври мухталиф маънидод мегардад. Баъд аз мувоҳисаҳои хеле доманадор ва гарму ҷӯшон дар мавзӯи мукаммалии ин ё он усул ба истилоҳ як стандарти байналмилалии мафҳуми инноватсия ҳамчун категорияи муайяни идоракуни қабул карда шуд.

*Ба ташаққулёбии ин стандарти байналмилалӣ ду кор мусоидат кард, ки бо номи «Дастури Фраскатӣ» ва «Дастури Осло» машҳуранд. Якумӣ ҳамеша аз ҷониби гурӯҳи коршиносони риштаи илму инноватсияи Созмони ҳамкории иқтисодӣ ва рушд (СҶИР) мавриди тасҳеҳу тақмил қарор дорад.*

*Таҳрири нахустини дастур, ки аз тавсияҳо оид ба гирдоварӣ, коркард ва таҳлили маълумот дар бораи илму инноватсияҳо иборат аст, соли 1963 дар шаҳри Фраскати Италия қабул шуд ва номи ин ҳуҷҷат ҳам аз ҳамин ҷост. Сарфи назар аз он ки гурӯҳи коршиносони СҶИР доимо тавсияҳои нав таҳия мекунанд, номи ин ҳуҷҷат тағйир намеёбад.*

*Ҳуҷҷати дуюм, ки ба ташаққули нуктаи назари умумӣ нисбати мафҳуми инноватсия мусоидат намуд, соли 1992 дар Осло қабул гардид ва аз номгӯи усулҳои гирдоварии маълумот дар бораи инноватсияҳои технологӣ иборат мебошад.*

Дар ҳоли ҳозир мафҳуми «инноватсия»-ро, ки дар ин ҳуҷҷатҳо дарҷ гардидааст, аксарияти мутахассисони назария ва амалияи соҳаи идоракуни ҷонибдорӣ мекунанд. Маҳз ҳамин мафҳум ҳангоми таҳияи заминаи меъёрию ҳуқуқӣ барои инноватсияҳо дар кишвари мо, таҳияи концепсия, барнома ва дигар ҳуҷҷатҳои стратегӣ оид ба ғаёлияти инноватсионӣ ҳамчун асос қарор дода шудааст. Бино ба ин мафҳум истилоҳи инноватсия (муродиф ё синонимаш – навоарӣ)-ро мо ба таври зайл маънидод хоҳем кард:

*Инноватсия (навоарӣ) натиҷаи ниҳиши ғаёлияти эҷодист, ки дар шакли маҳсул ё технологияи нави амалан татбиқшаванда ва қобили қонеъгардонии талаботи муайянбуда татбиқ шудааст.*

Ба ибораи дигар, инноватсия натиҷаи амалигардонии гоёву дониши нав бо мақсади истифодабарии амалии онҳо барои қонеъ намудани хостаҳои муайяни истеъмолгарон мебошад. Яъне, масалан, агар гоёи нави таҳия карда шавад, ки дар расмҳо, нақшаҳо инъикос ё муфассалан тавсиф ёфтааст, аммо он дар ягон соҳа истифода нашуда ва дар бозор талабгори худро ёфта наметавонад, пас ин гоё ё дониши нав, гарчанде натиҷаи меҳнати эҷодӣ ҳам бошад, инноватсия намебошад.



Ҳамин тарик, ҳуди гоѝ нав, гарчанде муфассалан тасвир ёфта, расмӣ шуда бошад ҳам, то замоне, ки ин гоѝ дар *маҳсулот, хизмат ё технологияҳои* амалан истифодашаванда татбиқ нагардад, *инноватсия* эътироф карда намешавад. Танҳо гоѝҳои наѝе, ки дар маҳсулот ё *технологияҳои истифодашавандаи нав* татбиқ шудаанд, *инноватсия* номида мешаванд. Дар шароити иқтисоди бозорӣ аломати ҳатмии инноватсия – ин татбиқи амалии гоѝи нав бо аломати қобили фуруш будани он робитаи зич пайдо мекунад.

#### Раванди инноватсионӣ

Дар як қатор сарчашмаҳо инноватсия ҳамчун раванд баррасӣ мешавад. Аммо истилоҳҳои «*инноватсия*» ва «*раванди инноватсионӣ*» ба ҳамдигар наздик бошанд ҳам, якмаъно нестанд.

Раванди инноватсионӣ раванди эҷод ва интишори навовариҳо (инноватсияҳо) мебошад. Таърифҳои зерини мафҳуми «*инноватсия*» вучуд доранд, ки вобаста ба раванди инноватсионӣ ва хосиятҳои фарқкунанда аз назари олимон дар ҷадвали 10.1. оварда шудаанд.

Ҷадвали 10.1. Таърифҳои мафҳуми «*инноватсия*»

| № | Муаллиф                        | Мазмун асосии мафҳум                                                                                                                                                                                         |
|---|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Кук Я., Майерс П.              | раванди пурра аз гоѝ то маҳсули тайёр, ки дар бозор фурухта мешавад                                                                                                                                          |
| 2 | Твисс Б.                       | раванде, ки дар он ихтироот ё гоѝ мазмун иқтисодиро касб мекунад                                                                                                                                             |
| 3 | Медынский В.Г., Илдеменов С.В. | объекте, ки аз объекти қаблии ба ҳамин монанд сифатан фарқ дошта, дар истеҳсолот дар натиҷаи тадқиқоти доиршудаи илмӣ ё кашфиёт анҷом додашуда, қорӣ карда мешавад                                           |
| 4 | Месси Д., Квинтас П., Уилд Д.  | раванди фарогири шаклҳои фаъолият, аз қабيلي тадқиқот, лоиҳакашӣ, таҳия ва ташкили истеҳсоли маҳсул, технология ё системаи нав                                                                               |
| 5 | Миндели Л.Э.                   | маҳсул ё хизмати нав, роҳи истеҳсоли онҳо, навгонӣ дар соҳаи ташкилӣ, илмии тадқиқотӣ ва соҳаҳои дигар, ҳар гуна такмиле, ки сарфачӯии хароҷотро таъмин мекунад ё барои чунин сарфачӯӣ шароит фароҳам меорад |
| 6 | Кирпичников М.П.               | натиҷаи илмии техникӣ дар шакли мол                                                                                                                                                                          |

Аз ин бармеояд, ки хосиятҳои асосии инноватсия: *навигарӣ, имкони татбиқи амалӣ, бафурӯшаравӣ*, яъне қобилияти қонез намудани талаботи хостаҳои муайяни истеъмолгарон мебошанд.

### Навъҳои инноватсияҳо ва таснифоти онҳо

Хусусияти *системӣ ва маҷмӯӣ* доштани фаъолияти инноватсионӣ дар мураккабӣ ва гуногунии мафҳуми инноватсия инъикос меёбад. Он доираи васеи навоариҳои дорои дараҷаи гуногуни *навигарии* дар онҳо таҷассумёфтара дар бар мегирад, ки дар соҳаҳои гуногуни фаъолият истифода мегарданд ё дар бозорҳои мухталиф ба фурӯш бароварда мешаванд.

Аз рӯи нишондиҳандаҳои зиёд фарқ доштани инноватсияҳо дар бисёри ҳолатҳо боиси хулосаҳои мухталифи назарияҳои гуногуни *менеҷменти инноватсионӣ* мешаванд. Ба ибораи дигар, қонуниятҳои, ки барои якчанд навъи инноватсияҳо хос мебошанд, мумкин аст барои навъҳои дигар метавонанд бегона ё ҳатто ихтилофнок бошанд.

Бинобар ин, асоси идоракунии инноватсияҳоро типологияи инноватсияҳо, яъне таснифоти онҳо аз рӯи асос, аломат ва нишондиҳандаҳои назарраси гуногун ташкил медиҳад. Навигарии инноватсияҳо аз рӯи нишондиҳандаҳои технологӣ ва аз мавқеи бозорӣ арзёбӣ карда мешаванд.

Инноватсияҳо вобаста ба *нишондиҳандаҳои технологӣ* ба инноватсияҳои *маҳсулӣ ва равандӣ* тақсим мешаванд.

**Инноватсияҳои маҳсулӣ** истифодаи *масолеҳи нав, маҳсулоти нимтайёру қисмҳои нав*; ба даст овардани *маҳсулоти тамоман навро* дар бар мегиранд.

**Инноватсияҳои равандӣ** аз усулҳои нави *ташкили истеҳсол (технологияҳои нав)* иборат мебошанд. *Инноватсияҳои равандӣ* метавонанд бо таъсиси сохторҳои нави ташкилӣ дар ҳайати корхона ҳам алоқаманд бошанд.

Аз рӯи *навигарӣ* барои бозор инноватсияҳо ба навъҳои зерин тақсим мешаванд: *нав барои соҳа дар ҷаҳон; нав барои соҳа дар мамлакат; нав барои ҳамин корхона (гурӯҳи корхонаҳо)*.

Агар *корхона ё ширкати* ҳамчун *система баррасӣ* намоем, чунин навъҳои инноватсияро ҷудо кардан мумкин аст:

1. *инноватсияҳо дар даромадҳои корхона (тағйирот дар интиҳоби истифодаи ашёи хом, масолеҳ, мошинҳо ва таҷҳизот, маълумот ва ҳоказо);*
2. *инноватсияҳо дар баромадҳои корхона (маҳсулот, хизматҳо, технологияҳо, маълумот ва ҳоказо);*
3. *инноватсияҳои сохтори системавии корхона (сохтори идоракунӣ, истеҳсолӣ, технологӣ).*

Вобаста ба *фарогирии тағйироти воридшаванда* инноватсияҳо се хел мешаванд:

1. *кулӣ (базисӣ);*
2. *беҳкунанда;*
3. *модификатсионӣ (хусусӣ).*

**Инноватсияи кулӣ** (баъзан онро *базисӣ* ҳам мегӯянд) – *навоариест*, ки асосашро *кашфиёти илмӣ ё ихтироӣ* бузург ташкил медиҳад ва барои азхудкунии маҳсулоти хизматҳои тамоман нав ва технологияҳои нави ҳозиразамон равона карда шудааст.



*Инноватсияи беҳкунанда* (бо номи инноватсияи рушддиҳанда ҳам маълум аст) навоариест, ки барои беҳтар намудани нишондиҳандаҳои маҳсулоти истеҳсолишаванда ё технологияҳои мавриди баҳрабардорӣ қарордошта, тақмили маҳсулот ва равандҳои технологӣ равона гардидааст.

Навҳои зикршудаи инноватсия аз ҳамдигар бо дараҷаи фарогирии давраҳои фаъолият фарқ мекунанд.

Аз рӯи хусусияти фаъолияти амалӣ, ки тавассути он инноватсия ҷорӣ карда мешавад, вобаста ба мансубияти ин фаъолият ба соҳаи истеҳсол ё ба соҳаи идоракунии ду навъи инноватсия – *инноватсияҳои истеҳсоли* ва *инноватсияҳои идоракуниро* чудо мекунанд.

*Инноватсияҳои истеҳсоли* дар маҳсулот, хизматрасонии нав ё технологияҳои нави раванди истеҳсолот таҷассум меёбанд, яъне онҳо татбиқи дониши нав дар маҳсулоту хизмати нав ё воридсозии унсурҳои нав ба раванди истеҳсолот мебошанд. Ба ибораи дигар, инҳо инноватсияҳои ҳастанд, ки дар фаъолияти истеҳсолии аввалиндараҷа амалӣ карда мешаванд.

*Инноватсияи идоракунии* ҳамон дониши навест, ки дар технологияҳои нави идоракунии, дар равандҳои нави маъмурӣ ва сохторҳои нави ташкилӣ татбиқ гардидааст. Масалан, ҷорӣ кардани усулҳои нави ташкили кор, таҳияи вазифаҳо, тақсими захираҳо, таъйини мукофот ва ғайраҳо. Ба ибораи дигар, соҳаи татбиқи инноватсияҳои идоракунии менеҷменти субъекти хоҷагидор аст. Албатта, инноватсияҳои идоракунии на мустақиман, вале ба таври бавосита бо фаъолияти истеҳсолии аввалиндараҷа алоқаманд мебошанд.

*Таснифоти нисбатан мукаммали инноватсияҳоро А. И. Пригожин пешниҳод намудааст, ки чунин аст:*

1. *Аз рӯи паҳншавӣ:*

1. *якмаротибагӣ;*

2. *диффузӣ (омехта).* Диффузия – ҷорӣ намудани навоариҳои боре азхудшуда дар шароит ё объекти нави татбиқкунӣ мебошад. Маҳз ба тувфайли диффузия гузариш аз татбиқи якмаротибагии нави ғарбӣ ба инноватсияҳо дар миқёси тамоми иқтисод сурат мегирад.

2. *Вобаста ба мақом дар давраи истеҳсолот:*

1. *ашиё;*

2. *таъминкунанда (пайвасткунанда);*

3. *маҳсулотӣ.*

3. *Аз рӯи ирсият:*

1. *ивазкунанда;*

2. *бекоркунанда;*

3. *бозгарданда;*

4. *кушоянда;*

5. *аз нав ҷорикунӣ.*

4. *Аз рӯи фарогирии:*

1. *маҳдуд;*



2. *системавӣ;*
3. *стратегӣ.*
5. *Аз рӯи иқтидори инноватсионӣ ва дараҷаи навӣ:*
  1. *куллӣ;*
  2. *мувофиққунанда;*
  3. *такмилдиҳанда.*

## 10.2. ИДОРАКУНИИ ФАЪОЛИЯТИ ИЛМӢ-ТЕХНИКӢ ВА ИННОВАТСИОНӢ

### Моҳияти фаъолияти илмӣ-техникӣ ва инноватсионӣ

Фаъолияти илмӣи техникӣ ва инноватсионӣ шартӣ лозимии инкишофи равандҳои инноватсионӣ буда, идоракунии ин соҳа яке аз вазифаҳои менеҷери инноватсионӣ мебошад. Фаъолияти илмӣи техникӣ бо тавлид, рушд, интишор ва истифодабарӣ ё татбиқи донишҳои илмӣю техникӣ алоқаманд аст.

Тадқиқоту коркардҳои илмӣ фаъолияти эҷодӣ мебошанд. Мақсад аз онҳо афзоиши ҳаҷми дониш дар бораи инсон, табиат, ҷомеа, ҷустуҷӯи роҳҳои нави истифодаи ин донишҳост.

Тадқиқоту коркардҳои илмӣ тадқиқоти бунёдӣ, тадқиқоти амалӣ ва коркардхоро дар бар мегиранд.

Тадқиқоти бунёдӣ тадқиқоти озмоишӣ ё назариявие мебошанд, ки ба ҳосил намудани донишҳои нав равона карда шудаанд. Натиҷаи онҳо назария, фарзия, методҳо ва амсоли инҳо шуда метавонанд. Онҳо бо тавсияҳо оид ба баргузори тадқиқоти амалӣ, маърузаҳо ва интишороти илмӣ ба поён мерасанд.

Дар қиёс бо тадқиқоти бунёдӣ, мақсад аз тадқиқоти амалӣ ҳалли масъалаҳои мушаххаси амалӣ мебошад. Инҳо корҳои ҳастанд, ки ба ҳосил намудани донишҳои нав, ҷустуҷӯи роҳҳои истифодабарии натиҷаҳои тадқиқоти бунёдӣ; усулҳои нави ҳалли масъалаҳои гуногун равона гардидаанд.

*Коркард коре мебошанд, ки мақсад аз он офаридани маҳсулот ё сохтаҳои нав, масолеҳи нав, ҷорӣ намудани раванд, система ва хизматҳои нав ё тақмили маҳсулоту раванд ва хизматҳои аллакай истеҳсол ё татбиқишуда мавҷудбуда мебошанд. Яъне, кор карда баровардани: сохти муайяни объекти инженерӣ ё системаи техникӣ (корҳои конструкторӣ); гояҳо ё вариантҳои объекти нав, аз ҷумла объекти ғайри техникӣ, дар сатҳи тасвир ё низоми дигари воситаҳои шартӣ (корҳои лоиҳакашӣ); равандҳои технологӣ, яъне усулҳои ба системаи ягонаи мукамал муттаҳид намудани равандҳои физикӣ, химиявӣ, технологӣ ва дигар равандҳо яққоя бо ҷараёни меҳнатие, ки маҳсулоти муайяни ғоиданокро тавлид мекунад (корҳои технологӣ); сохтани намунаҳои озмоишӣ (моделҳои аслӣ, ки хусусиятҳои асосии на-вгони мавриди истеҳсолро доранд); гузарондани озмоишҳо барои ба даст*

*овардани маълумоти техникӣ ва дигар маълумот ва ғирдовариш татриба (ин дар ҳуҷҷатҳои техникий оид ба истифодаи навоарӣ инъикос меёбад).*

Ҳамин тавр, тадқиқоту коркардҳои илмӣ:

1. *корҳои конструкторӣ;*
2. *корҳои лоиҳакашӣ;*
3. *корҳои технологӣ;*
4. *сохтани намунаҳои озмоишӣ ва*
5. *гузарондани озмоишҳои дар бар мегиранд.*

Хизматрасониҳои илмӣ техникӣ фаъолиятро фаро мегиранд, ки бо тадқиқот ва коркардҳои илмӣ алоқаманд буда, барои паҳнкунӣ ва татбиқи донишҳои илмӣ техникӣ мусоидат мекунанд. Бо хизматҳои илмӣ техникӣ муассисаҳои зерин машғуланд:

1. *ташкilotҳои илмӣ ба ҳайси фаъолияти дуюмдараҷа;*
2. *ташкilotҳои мустақил, ки барои ҳамин мақсадҳо таъсис дода шудаанд (институтҳо ва нажӯҳишгоҳҳои иттилоотӣ-илмӣ техникӣ, китобхонаҳо, бойгонӣҳо).*

*Ба хизматрасониҳои илмӣ техникӣ дохил мешаванд: додани маълумоти илмӣ техникӣ; тарҷума, таҳрир ва навири адабиёти илмӣ техникӣ; ҷустуҷӯҳои (геологӣ, гидрологӣ, топографӣ ва ҳоказо); кофтукови канданиҳои фойданок; ҷамъовариш маълумот дар бораи падидаҳои иҷтимоӣ иқтисодӣ; озмоишҳо; назорати сифат; машваратдиҳӣ ба муштариён оид ба омодаسازی ва татбиқи лоиҳаҳои мушаххас (ба ғайр аз тадқиқоту коркардҳои илмӣ, хизматҳои муқаррариш инженерӣ); фаъолияти патенту иҷозатномадиҳӣ.*

*Объекти идоракунии дар менеҷменти инноватсионӣ раванди ҷорӣ намунаҳои инноватсияҳо. Фаъолияти мақомоти идоракунии ва таъминати тадқиқоту коркардҳои илмӣ мебошанд. Фаъолияти инноватсионӣ мафҳуми васеътар аст. Он фаъолияти илмӣ техникӣ, ташкилӣ, молиявӣ ва тижоратиро дар бар гирифта, унсuri пешниҳодкунии навигариро ба истеъмолгарон мебошад. Тадқиқоту коркардҳои илмӣ сарчашмаи ғояҳои нав ҳастанд ва дар марҳилаҳои гуногуни раванди инноватсионӣ амалӣ карда мешаванд.*

*Дар асарҳои илмӣ оид ба инноватсия шаклҳои зерини фаъолияти инноватсионӣ зикр карда шудаанд:*

1. *омодаسازی ва ташкили истеҳсолот (харидани таҷҳизоту асбоби истеҳсолӣ, тағйири онҳо, инчунин тағйирдиҳии расмиёт, усул ва стандартҳои истеҳсол ва назорати сифати истеҳсоли маҳсули нав ё истифодабарии раванди нави технологӣ;*
2. *ба қор андохтани истеҳсолот ва коркарди пешазистеҳсолӣ, ба шумули шаклҳои дигари маҳсул ва раванди технологӣ, бозомӯзии кормандон*

*барои истифодаи технологияву таҷҳизоти нав, инчунин истеҳсоли озмоишӣ, агар такмили маҳсул талаб карда шавад;*

3. *маркетинги (бозорёбии) маҳсулоти нав (навъҳои фаъолияти марбут ба баромадани маҳсули нав ба бозор, яъне омӯзиши пешакии бозор, мутобиқ гардондани маҳсул ба бозорҳои гуногун, маъракаи реклама);*
4. *аз берун харидани технологияи ба мол мубаддал нашуда дар шакли патент, иҷозатнома, литсензия, ошкоркунии ноу-ҳау, тамғаҳои тиҷоратӣ, конструксияҳо, моделу хизматҳои мазмунӣ технологӣ дошта;*
5. *харидани технологияи ба мол мубаддалшуда (мошини таҷҳизот, ки аз рӯи мазмунӣ технологияи худ бо ҷорисозии инноватсияҳои молӣ ё равандӣ алоқаманд мебошанд);*
6. *лоиҳакашии истеҳсоли (таҳияи тарҳи нақшаҳое, ки барои муайян намудани расмиёти истеҳсоли, техникӣ, хусусиятҳои истифодабарӣ пешбинӣ карда шудаанд).*

Дар нақшаи 10.1. чадвали ташаккулёбии мавқеи муваффақияти рақобатии фирма, ки ба инноватсия (КИТТК) ҳос аст, оварда шудааст.

Фаъолияти инноватсионӣ аз истифодабарии натиҷаҳои тадқиқоти илмӣ, коркардҳои таҷрибавию конструкторӣ ё дигар навгонҳои барои офаридаи маҳсули нав ё такмилдодашудаи дар бозор фурухтани, раванди технологияи нав ё такмилёфтаи ба фуруш бароянда раванди технологияи дар фаъолияти амалӣ истифодашаванда, паҳн намудани онҳо, ҳамчунин расонидаи хизматҳои ба он алоқаманди маълумотӣ, машваратӣ, молиявӣ ва дигар хизматҳо иборат аст.

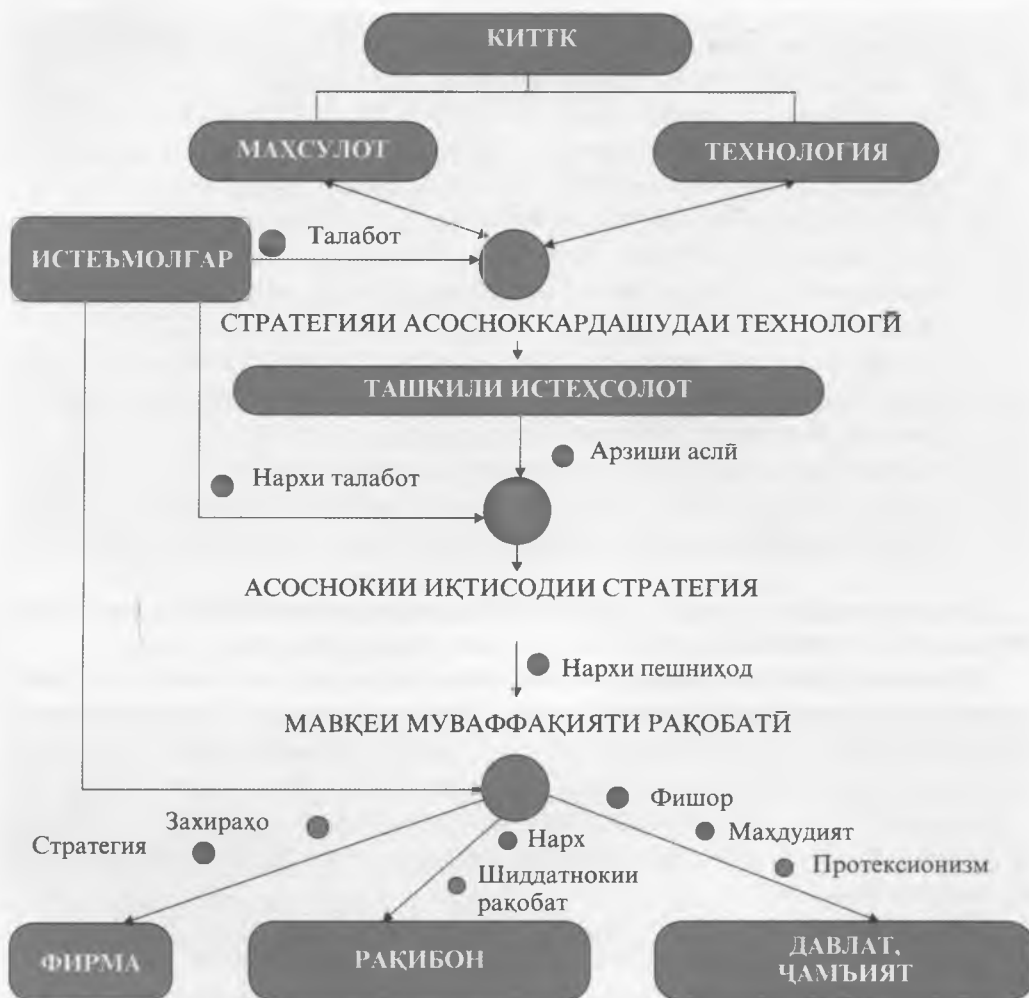
Шаклҳои асосии фаъолияти инноватсионӣ:

1. *корҳои илмӣ тадқиқотӣ ва таҷрибавию конструкторӣ (КИТТК);*
2. *корҳои технологӣ, омодаҳои истеҳсол ва гузарондани озмоишҳои саноатӣ;*
3. *ба даст овардани патентҳо, литсензияҳо ва ноу-ҳау;*
4. *фаъолияти сармоягузорӣ, ки барои амалигардонии лоиҳаҳои инноватсионӣ зарур аст;*
5. *сертификаткунӣ ва стандартикунӣ маҳсулоту маснуоти инноватсионӣ, ки барои сохтани онҳо лозим мебошанд;*
6. *маркетинг ва таҳлили бозорҳои фуруши маҳсулоти инноватсионӣ;*
7. *омодаҳои ва бозомӯзии кадрҳо барои фаъолияти инноватсионӣ ва ғайраҳо.*

Унсурҳои асосии сохтори фаъолияти инноватсионӣ лоиҳаҳо ва барномаҳои инноватсионӣ ва ташкилотҳои иҷрокунандаи онҳо мебошанд.

Субъектҳои фаъолияти инноватсионӣ метавонанд вазифаи фармоишгарон, иҷрокунандагон ё сармоягузори лоиҳаву барномаҳои инноватсионӣ ё лоиҳаву барномаҳои дастгирии фаъолияти инноватсиониро иҷро намоянд.





**Нақшаи 10.1. КИТТК ҳамчун омилӣ комёбии рақобаттовариҳои ширкат**

Дар Тоҷикистон субъектҳои фаъолияти инноватсионӣ шахсони ҳуқуқии ширкаткунандаи фаъолияти инноватсионӣ сарфи назар аз шакли таъшикули ҳуқуқӣ ва шакли моликият; шахсони воқеӣ – шахрвандони ҚТ; мақомоти ҳокимияти давлатии ҚТ; мақомоти худидораи маҳаллӣ; таъшикулоти шахрвандони хориҷӣ мебошанд.

Субъектҳои фаъолият ба захираҳои гуногун эҳтиёҷ доранд. Бо мақсади тавсифи умумии захираҳои, ки таъшикулоти, соҳа, минтақа, давлат метавонанд дар ҷараёни фаъолияти инноватсионӣ ҷалб намоянд, мафҳуми иқтисодӣ (потенциали) инноватсионӣ истифода бурда мешавад.

Қувваи муҳими дигари ҳаракатдиҳандаи равандҳои инноватсионӣ дар бисёри кишварҳо танзими давлатӣ мебошад. Сиёсати давлатии инноватсионӣ,

қонунгузорӣ метавонанд равандҳои инноватсиониро хеле ғаёлотар гардонанд, ташкилотҳои шакли гуногуни моликияти соҳаҳои гуногунро дар ҷудо намудани маблағ барои таҳияи маҳсулот, хизматрасонӣ ва технологияҳои инноватсионӣ баҳри расидан ба рушди устувор, аз ҷумла барои мақсадҳои рушди иҷтимоӣ, иқтисодӣ, экологӣ ҳавасманд кунанд. Масалан, давлат метавонад стандартҳои навро ҷорӣ намояд, то ки партовҳои саноатӣ ба дарёҳо ва атмосфера ё воситаҳои бехатарӣ дар нақлиёт бояд ҷавобгӯи ин стандартҳо бошанд. Ин ба навовариҳо дар технологияҳои истехсолӣ, маҳсулоти инноватсионӣ боис мешавад. Тағйирот дар сиёсати иқтисодӣ ҳам метавонад зарурати ҷустуҷӯи технологияҳои инноватсионии самараноктарро ба миён оварда, ташаббускори ҷустуҷӯи технологияҳои самаранокӣ инноватсионӣ, таҳияи маҳсулоти инноватсионӣ ва монанди инҳо шаванд.

*Дар Тоҷикистон сарчашмаҳои маблағгузорию илму инноватсияҳо инҳо мебошанд: маблағҳои худӣ ташкилотҳое (корхонаҳое), ки тадқиқоту коркардҳои илмиро анҷом медиҳанд ё инноватсияҳоро амалӣ мекунанд; маблағҳои буҷети давлатӣ (барои тадқиқоту коркардҳои илмӣ) ва буҷетҳои маҳаллӣ, ки ташкилот мустақиман ё тибқи аҳдномаҳо бо фармоишгарон мегирад; маблағҳои фондҳои ғайри буҷетӣ, манбаъҳои хориҷӣ (маблағҳое, ки аз шахсони ҳуқуқию воқеии берун аз марзҳои сиёсии давлат қарордошта, ҳамчунин аз ташкилотҳои байналмилалӣ гирифта мешаванд).*

Ҳамин тавр, иқтисодии инноватсионии давлат, минтақа, соҳа, ташкилот маҷмӯи ҳелҳои гуногуни захираҳо, ба шумули захираҳои моддӣ, молиявӣ, зеҳнӣ, илмӣ ва дигар захираҳое мебошанд, ки барои амалисозии ғаёолияти инноватсионӣ истифода мешаванд.

*Масалан, дар сатҳи ташкилот навіҳои асосии захираҳои дар рафти ғаёолияти инноватсионӣ истифодашаванда, одатан бино ва иншоот, замин, мошину таҷҳизот; дороиҳои ғайримоддӣ (патентҳо, литсензияҳо, ҳуқуқ барои ноу-хау, тамғаҳои тиҷоратӣ, маҳсулҳои барномавӣ); захираҳои молиявӣ; захираҳои инсонӣ (донииш, истеъдод ва малакаи корманд) мебошанд.*

### Менеҷменти инноватсионӣ

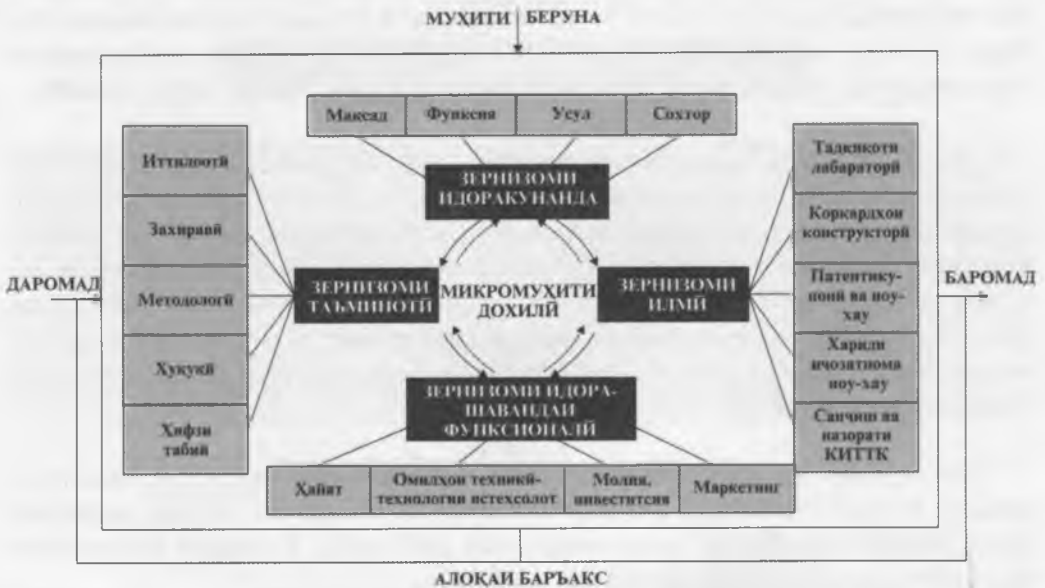
Менеҷменти инноватсионӣ маҷмӯи принципу усулҳо ва василаҳои идоракунии равандҳои инноватсионӣ мебошад. Ба ибораи дигар, менеҷменти инноватсионӣ ҳамчун соҳаи мустақили илми иқтисод ва ғаёолияти идоракунии яке аз шаклҳои менеҷменти функционалӣ аст, ки объекти бевоситааш навіҳои гуногуни равандҳои инноватсионӣ мебошанд. Ин мавқеи менеҷменти инноватсиониро дар низоми фанҳои идоракунии муайян мекунад.

Менеҷменти инноватсионӣ системаи бисёрзинаи мураккаб буда, аз чандин зина ва қисматҳо иборат аст. Даромад, баромад ва фазои берун муҳити берунии система мебошанд. *Параметрҳои даромади система ҷараёнҳои моддӣ,*



энергетикӣ (неруӣ), иттилоотӣ ва илмӣ мебошанд. Параметрҳои баромад, раванд, маҳсулот, хизматрасонӣ, фоида, донишҳои нави кормандон, афзоиши ҳаҷми истехсол, азхудкунии сегментҳои нав, масъулияти иҷтимоӣ, қаноати кормандон ҳастанд. Муҳити хурди дохилии менеҷменти инноватсионӣ ин муҳити ташкилӣ, технологӣ, иҷтимоӣ-психологӣ ва техникаӣ-иктисодӣ корхона мебошад.

Менеҷменти инноватсионӣ ҳамчун система маҷмӯи қоида, принцип, меъёр, муқаррарот ва арзишҳои расмӣ-ғайрирасмӣ мебошад, ки соҳаҳои гуногуни фаъолияти инноватсиониро танзим мекунад.

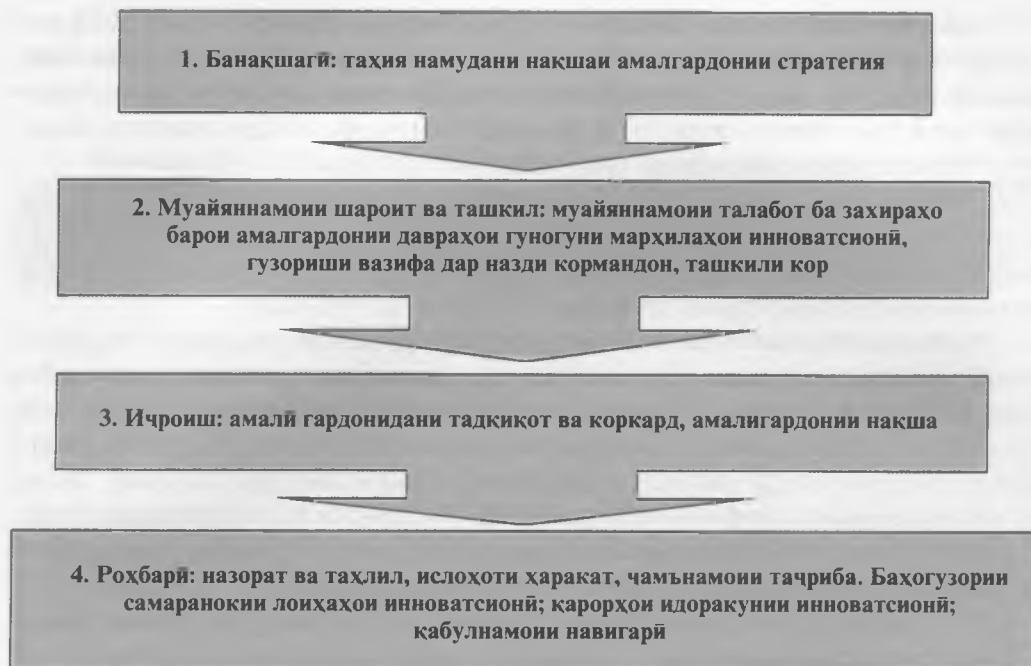


Нақшаи 10.2. Системаи менеҷменти инноватсионӣ

Дар менеҷменти инноватсионӣ муосир ду сатҳро ҷудо мекунам. Сатҳи якум – сатҳи стратегӣ барои таҳияи стратегияҳои рушди инноватсионӣ, дигаргуниҳои иҷтимоӣ-ташкилӣ ҷидду ҷаҳд мекунад. Сатҳи дуюм, хусусияти амалӣ дорад ва барои қоркарди қарорҳои амалӣ оид ба тақмили идоракунӣ, таҳлили фаъолияти инноватсионӣ, истифодаи усулҳои наватарини таъсиррасонӣ ба кормандон, системаҳои техникаӣ-технологӣ, ба ҷараёнҳои маҳсулотӣ-молиявӣ заминаи илмӣ-методиқро таъмин менамояд.

Барои навоариҳо, мисли соҳаҳои дигари менеҷмент ҷор давра (сикл) ҳос аст (нақшаи 10.3.).

Қайд кардан зарур аст, ки вақтҳои охир фанҳои соҳавии менеҷменти инноватсионӣ аз қабилҳои идоракунӣ инноватсияҳо дар маориф, дар қоркарди бонкӣ, нақлиёт, алоқа ва дигар соҳаҳои илмӣ ва технологӣ бо суръати баланд рушд қарда истодаанд. Ин фанҳои идоракунӣ, ки дар нуктаи расиши қисмҳои функционалӣ ва соҳавии назарияи идоракунӣ ба миён омадаанд, хусусияти усулу василаҳои идоракунӣ равандҳои идоракунӣ дар



### Нақшаи 10.3. Ҷор давраи менеҷменти инноватсионӣ

соҳаҳои ҷудогона таҳқиқ мекунанд. Фаъолияти оид ба ташкил ва амалисозии равандҳои инноватсионӣ фаъолияти инноватсионӣ номида мешавад.

Ҳамин тавр, мафҳуми «раванди инноватсионӣ» назар ба мафҳуми «инноватсия» васеътар аст, чунки ҳуди инноватсия (навоарӣ) яке аз ҷузъҳои раванди идоракунии мебошад. Ба тариқи умумӣ қисмҳои асосии таркибии раванди инноватсиониро ба таври зайл нишон додан мумкин аст (ҷадвали 10.2.).

### Ҷадвали 10.2. Қисмҳои асосии таркибии раванди инноватсионӣ

| № |                                                                  |                                                                                                                                                               |
|---|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Навигарӣ (навгонӣ) – гоияи нав, дониши нав                       | Ғояҳои наво, ки метавонанд дар натиҷаи тадқиқоти илмӣ назариявӣ ва амалӣ, корҳои таҷрибавию конструкторӣ, дигар шаклҳои фаъолияти эҷодӣ ва зеҳнӣ ба даст оянд |
| 2 | Инноватсия ё навоарӣ (англ. innovation - ҷорӣ намудани навигарӣ) | Татбиқи навигарӣ, яъне расидан ба татбиқи амалии дониши нав бо мақсади қонеъ намудани талаботи муайян                                                         |
| 3 | Омезиши (диффузия) инноватсия                                    | Паҳн намудани инноватсияе, ки аллакай як маротиба аз худ гардида буд, яъне татбиқи маҳсулот, хизмат, технологияҳои инноватсионӣ дар ҷою шароитҳои нав         |

Масъалаи пайдоиши ғояҳои нав, гирд омадани дониши нав, асосан дар соҳаи тадқиқоти методологияи илм таҳлил мешаванд ва дар ин соҳа тайи даҳсолаҳои охир моделҳои гуногуни баркароршавии назариёти илмӣ, тано-суби онҳо бо воқеоти таҷриба, рушди дониши илмӣ, нақши омилҳои дохилию берунии ин раванд сохта шудаанд.

Ин соҳа баррасӣ ва омӯзиши махсусро металабад, ки он аз ҳудуди менеҷменти инноватсионӣ берун мебарояд. Қайд намудан лозим аст, ки натиҷаи таҳқиқоти илмӣ – дониши нав, навгонӣ раванди инноватсиониро оғоз мебахшад.

Худи инноватсия ба унвони натиҷаи ниҳии меҳнати эҷодӣ, ки ба шакли маҳсулот ё раванди нави технологӣ дар амал татбиқ гардидааст, мол мебошад. Бояд гуфт, ки вақте сухан аз натиҷаи охирии коре меравад, ки дар шакли маҳсули нав, масалан, самовори барномадор ба амал (фурӯш) бароварда мешавад, харидани ин ашё, чиз на маънои харидани ҳуди самовор, балки маънои харидани маҷмӯи донишу маълумот дар бораи истехсоли онро дорад.

Ба ибораи дигар, инноватсия моли зеҳнӣ ва ҳамин нукта хусусияти муаммоҳои идоракунии равандҳои инноватсиониро муайян мекунад.

Хусусияти ҷузъи сеюми раванди инноватсионӣ – омезиши инноватсияҳо – ба сохтору тавоноии каналҳои муоширатӣ, қобилияти воқуниши зудии субъектҳои хоҷагидор ба навоариҳо вобаста мебошад.

Азбаски омезиш тамоми ҷараёнҳои марбут ба паҳнкунии (интишор), воридкунӣ ва фурӯши инноватсияро дар бар мегирад, баъзан онро сахван бо маркетинги инноватсионӣ як медонанд. Лекин маркетинг танҳо як қисми раванди омезиш аст, ки ташкилоти инноватсионӣ онро зери назорат дорад, масалан, раванди ба муомилот баровардан, рекламаи инноватсия, раванди нархгузорӣ барои ин моли зеҳнӣ. Қисми дигари раванди диффузия ҳам вучуд дорад, масалан, маълумотдиҳӣ дар бораи инноватсия дар натиҷаи ҳикоя кардани истеъмолгарии ниҳой ба дӯсти худ роҷеъ ба бартарӣ ё камбудии ягон маҳсули инноватсионӣ ё ҷоп кардани чунин хабар дар бораи инноватсия дар матбуот.

Ҳамин тариқ, раванди инноватсионӣ занҷири пайдарпайи воқеаҳо аз ғояи нав то татбиқу таҷассуми он дар маҳсул, хизмат ё технологияи мушаххас ва паҳнкунии минбаъдаи навоари мебошад.

### Сохторҳои ташкилии менеҷменти инноватсионӣ

*Сохторҳои ташкилии менеҷменти инноватсионӣ* ташкилотҳое мебошанд, ки ба фаъолияти инноватсионӣ, тадқиқоту коркардҳои илмӣ машғуланд.

*Ташкилоти илмӣ* ташкилот (*муассиса, корхона, ширкат*)-ест, ки тадқиқоту корҳои илмӣ шакли асосии фаъолияташ мебошанд. Тадқиқоту корҳои илмӣ метавонанд барои воҳидҳои сохтории таркиби ташкилот (*муассиса, корхона, фирма*) шакли асосии фаъолият бошанд. Мавҷудияти чунин воҳидҳои сохторӣ ба мансубияти ташкилот ба ин ё он соҳаи иқтисод, шакли ташкилию ҳуқуқӣ ва моликияти он вобаста нест.



Мувофики тавсияҳои *Дастури Фраскати* дар аксарияти мамлакатҳо таснифоти зерини ташкилотҳои илмӣ аз рӯи баҳши илму аломатҳои ташкилӣ вучуд дорад ва дар ҷадвали 10.3. инъикос ёфтааст.

*Ҷадвали 10.3. Таснифоти ташкилотҳои илмӣ ва илмӣ-тадқиқотӣ*

| № | Бахшҳои илм (фаъолият)                    | Мазмун                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <b>Давлатӣ</b>                            | <p>Ташкилотҳои вазорату идораҳо, ки идоракунии давлатӣ ва қонёсозии талаботи тамоми ҷамъиятро таъмин мекунанд (идоракунии давлатӣ, дифоъ, тартиботи ҷамъиятӣ; тандурустӣ, фарҳанг, истироҳат, таъминоти иҷтимоӣ ва ғ.), аз ҷумла, мақомоти марказӣ ва ҳам маҳаллӣ.</p> <p>Ташкилотҳои беғоида (ғайритиҷоратӣ), ки пурра ё асосан аз тарафи ҳукумат маблағгузорию нозрат карда мешаванд, ба истиснои ташкилотҳое, ки ба таҳсилоти олии дахлдоранд. Ин ташкилотҳо дар навбати аввал дар хизмати ҳукумат қарор доранд ва вазифаи ба даст овардани ғоидаро назди худ нагузоштаанд, балки асосан машғули фаъолияти тадқиқотие ҳастанд, ки бо функсияҳои ҷамъиятӣ ва маъмурии робита дорад.</p> |
| 2 | <b>Соҳибкорӣ</b>                          | <p>Ҳама ташкилоту корхонаҳое, ки фаъолияти асосии онҳо ба истехсоли маҳсулот ё хизмат бо мақсади фурӯш алоқаманд аст (ба ғайр аз хизматҳои бахши таҳсилоти олии), аз ҷумла онҳое, ки дар моликияти давлат ҳастанд.</p> <p>Ташкилотҳои хусусии беғоида (ғайритиҷоратӣ), ки асосан ба ташкилотҳои дар боло зикршуда хизмат мерасонанд.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 3 | <b>Муассисаҳои илмӣ ва таҳсилоти олии</b> | <p>Донишгоҳҳо ва дигар муассисаҳои таҳсилоти олии, сарфи назар аз манбаъҳои маблағгузорӣ ва статуси ҳуқуқӣ.</p> <p>Пажӯҳишгоҳҳои илмӣ тадқиқотӣ, истифодаҳои озмоишӣ, бемористонҳо, ки таҳти назорат ё идораи бевоситаи муассисаҳои таҳсилоти олии қарор доранд ё бо онҳо муттаҳид гардидаанд.</p> <p>Ташкилотҳое, ки бевосита ба бахши таҳсилоти олии хизмат мерасонанд.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 4 | <b>Бахши хусусии ғайритиҷоратӣ</b>        | <p>Ташкилотҳое, ки мақсади ба даст овардани ғоидаро надоранд (ҷамъиятҳо, иттифокҳо, иттиҳодияҳои касбӣ, ташкилоту фондҳои хайриявӣ); ба истиснои фондҳое, ки беш аз нисфи маблағгузорияшонро давлат мекунад ва ба бахши давлатӣ тааллуқ доранд.</p> <p>Ташкилотҳои хусусии инфиродӣ, ки бо навовариҳо қор мекунаанд.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |



Дар миёни сохторҳои ташкилии менеҷменти инноватсионӣ нақши махсусро ширкатҳои нав мебозанд. Барои иқтисоди бозорӣ интишори муносибатҳои бозорӣ ба тамоми соҳаҳои хоҷагӣ хос мебошад. Барои ҳамин инноватсия ҳамчун мол баррасӣ карда мешавад.

Соҳибкорӣ шаклҳои гуногуни махсус дорад, масалан *бизнеси таваккалӣ (венчурӣ)*. Ба *бизнеси венчурӣ* ширкатҳои хурди мустақил машғул мебошанд, ки барои тадқиқот, корҳои илмӣ оид ба истеҳсоли маҳсулоти нав махсус гардонида шудаанд. Он дар ИМА, Аврупои Ғарбӣ, Ҷопон васеъ паҳн шудааст.

Дар таҷрибаи ҳориҷӣ ба корхонаҳои хурд корхонаҳои дорой то 50 корманд, ба корхонаҳои миёна – то 99 корманд ва ба корхонаҳои калон – 100 ва бештар аз ин корманд дошта мансуб доништа мешаванд.

Ширкатҳои венчурӣ, чун қоида, ғоидовар нестанд, зеро онҳо ба ташкили истеҳсоли маҳсулот машғул набуда, коркардҳои худро ба фирмаҳои дигар – эксплерентҳо, пациентҳо, коммутантҳо медиҳанд.

Ширкатҳои венчурӣ метавонанд филиали фирмаҳои калонтар бошанд. Теъдоди кормандонашон зиёд нест.

Таъсиси фирмаҳои венчурӣ мавҷудияти унсурҳои зеринро дар назар дорад:

1. *гояи инноватсия – маҳсулот, технологияи нав;*
2. *талаботи ҷамъият ва соҳибкор, ки омода аст дар заминаи гояи пешниҳодшуда фирмаи навро таъсис диҳад;*
3. *сармояи венчурӣ барои маблағгузориҳои чунин ширкатҳо.*

Маблағгузориҳои венчурӣ бо ду шакли асосӣ – бо тариқи харидани саҳмияҳои фирмаҳои нав, ё тавассути додани навъҳои гуногуни қарз, ода-тан бо ҳуқуқи бадали саҳмия, анҷом дода мешавад.

Сармояи венчурӣ ин гузоштани сармояи на танҳо ширкатҳои бузург, балки ҳамчунин бонкҳо, давлат, фондҳои суғурта, нафақа ва дигар фондҳо ба соҳаҳои дорой дараҷаи баланди таваккал, ба бизнеси нави васеъшаванда ё зуд тағйирёбанда мебошад.

Дар қиёс бо шаклҳои дигари сармоягузорӣ ин шакл як қатор аломатҳои хоси худро дорад:

1. *Иштироки ҳиссаҳои сармоягузор дар сармояи ширкат дар шакли бевосита ё бавосита;*
2. *Додани маблағ ба муҳлати дуру дароз;*
3. *Нақши фаъоли сармоягузор дар идоракунии корхонаи маблағгузоришаванда.*

Дар ИМА – мамлакате, ки он ҷо сатҳи рушди сармояи таваккалнок баланд аст, соҳаҳои асосии чунин сармоягузорӣ марҳилаҳои ибтидоии инкишофи бизнес (марҳилаи омодагӣ ва оғоз) мебошад, ки ба онҳо 39,2%-и сармоягузориҳои венчурӣ рост меояд.

Шаклҳои соҳибкории венчуриро баррасӣ менамоем:

1. *Бизнеси венчурӣ*
2. *Лоиҳаҳои дохилии таваккалии ширкатҳои бузург.*

Дар навбати худ бизнеси венчурӣ ба ду навъи асосии субъектони хоҷагидор таксим мешавад:

1. Корхонаҳои хурди мустақили инноватсионӣ.
2. Муассисаҳои молиявӣ, ки ба онҳо маблағ медиҳанд.

Корхонаҳои хурди инноватсиониро олимон, инженерҳо, ихтироъкороне таъсис медиҳанд, ки бо нияти ба даст овардани фоида максими дар ҳаёт татбиқ намудани дастовардҳои наватрини илму техникаро доранд. Сармояи ибтидоии чунин корхонаҳо пасандозҳои шахсии муассис буда метавонанд, лекин одатан онҳо барои амалигардонии гоյҳои доштаашон басанда нестанд.

*Хусусияти соҳибкории венчурӣ, пеш аз ҳама ин аст, ки маблағҳо дар асоси бебозгашт, бефоиз дода мешаванд, таъмини муқаррарии зимни қарздиҳӣ маъмулбуда ҳам лозим нест. Захираҳои, ки ба ихтиёри корхонаи венчурӣ дода шудаанд, набояд дар давоми тамоми муҳлати амали шартнома бозпас гирифта шаванд. Баргардондани маблағи гузошташуда ва тақсими фоида дар замони баромадани коғазҳои қиматноки корхона ба бозори кушода анҷом мепазирад.*

*Андозаи фоида бо фарқи байни арзиши қурбии ҳиссаи ба сармоягузори таваккалӣ тааллуқдоштаи саҳмияҳои корхонаи навоар ва ҷамъи маблағҳои сарфи ин лоиҳа кардаи вай муайян карда мешавад. Ин ҳисса дар шартномаи басташуда дарҷ гардида, метавонад то ба 80% расад. Дар воқеъ, муассисаи молиявӣ ҳаммолики корхонаи навоар мегардаду маблағҳои додааш аъзоҳаққӣ ба фонди оинномавии корхона, як қисми воситаҳои худшӣ ин корхона мешаванд.*

*Анғезаи асосии маблағгузориҳои таваккалӣ даромаднокии баланди онҳо дар сурати муваффақият мебошад. Сатҳи миёнаи даромаднокии корхонаҳои венчурии амрикоӣ қариби 20% дар як солро ташкил медиҳад, ки ин аз нишондиҳандаи умумии иқтисодиёти ИМА қариб 3 маротиба зиёд аст.*

**Эксплерентҳо** корхонаҳое мебошанд, ки махсусан ба таъсиси сегментҳои нави бозор ё дигаргунсозии куллии сегментҳои кӯҳнаи бозор машғуланд.

Коркардҳои илмию техникӣ аҳамияти бартар доранд. Аммо бизнеси инноватсионӣ ин сирфан ба илм ё ихтироъкорӣ машғул шудан нест.

*Дар Ғарб корхонаҳои инноватсиониро инженер – муаллифи тарафи техникий лоиҳа ва менеҷер – шахси дорои таҷрибаи ташкилӣ ва тиҷоратӣ сарварӣ мекунад. Механизми чунин иттифоқ аз сабаби муносибати нобоварона доштани ширкатҳои бузург ба лоиҳаҳои таваккалӣ ташаккул меёбад. Менеҷер, ки имконияти татбиқ кардани нафгониро дар корхонаи худ надорад, ба гоյи навро меорад, ҷои қори пешинаашро тарк мекунад. Баъд аз ин ӯ мекушад, ки ин гоյҳоро ҳамчун соҳибкори мустақил амалӣ намояд.*

*Корхонаҳои експлерент номи «корхонаҳои пионерӣ»-ро гирифтаанд. Онҳо дар «гирду атрофи» марҳилаи ҳадди аксари давраи фаъолияти ихтироъкорӣ ва ибтидои истеҳсоли маҳсулот кор мекунад. Корхонаҳои венчурӣ ва корхонаҳои експлерентҳо барои нешравихҳои илмию техникӣ дар иқтисодиёти муосири ғарб заминаи мусоид фароҳам овардаанд.*





Корхонаҳо-эксплерентҳо, ба монанди корхонаҳои венчурӣ хурд ҳастанд. Вақте ки навгонии барои бозор ҷолиб аллакай офарида шудааст, дар пеши корхонаи эксплерент муаммои ҳаҷми истеҳсол падид меояд. Баҳри ҳалли ин мушкилӣ эксплерентҳо ба корхонаи калон муоҳида мебаранд. Эксплерент наметавонад навгонии татбиқишударо зиёд истеҳсол кунад. Таъхири истеҳсоли он бошад, хатари пайдоиши копия ё молҳои шабеҳро ба миён меорад. Иттифоқ ба корхонаи тавоно (ҳатто ба шартӣ фурубарӣ ё тобешавӣ) барои дастбӣ ба шартҳои муфид ва ҳатто нигоҳ доштани соҳибхитиёрии муайян имкон медиҳад. Интиҳоби чунин шарик ба хусусияти истеъмолгар вобастагӣ дорад.

Дар сурати нигаронда шудан ба сегменти хурди бозор чунин корхона пациент мебошад. Корхонаҳои пациент ба сегменти хурди бозор кор мекунанд ва талаботи зерӣ таъсири муд, реклама ва дигар василаҳо ташаккулёфтаро қонеъ мегардонанд. Онҳо дар марҳилаҳои болоравии ҳаҷми истеҳсоли маҳсулот ва ҳамзамон дар давраи коҳиши фаъолияти ихтироёкорӣ амал мекунанд. Талаботи ин корхонаҳо – фирмаҳо нисбат ба сифату ҳаҷми маҳсулот ба муаммоҳои ишғоли бозорҳо алоқаманд аст. Заҳурати тасмимгирӣ оид ба гузаронидан ё қатъ намудани корҳо, мувофиқи мақсад будани харид ё фуруши литсензияҳо ва дигар масъалаҳо ба миён меоянд. Ин фирмаҳо ғайдаоваранд. Ҳамзамон, эҳтимолияти қабул қарори қарори нодуруст, ки боиси бухрон хоҳад буд, мавҷуд аст. Дар чунин фирмаҳо ҷой додани вазифаи доимии менеҷери инноватсионӣ, ки бояд фаъолиятиро аз хатар эмин дорад, ба мақсад мувофиқ аст.

Дар соҳаи бизнеси калони стандартӣ **корхонаҳо-виолентҳо** амал мекунанд.

Корхонаҳо-виолентҳо ширкатҳои дорои стратегияи «қувва» мебошанд. Онҳо сармояи бузург, сатҳи баланди азхудкунии технология доранд. Виолентҳо ба истеҳсоли сершумору калонҳаҷми маҳсулот барои доираи васеи истеъмолгарон, ки талаботашон нисбати сифат «миёна» аст ва ба нархҳои миёна қаноатманд ҳастанд, машғул мебошанд. Виолентҳо дар «гирду атрофи» ҳадди аксари истеҳсоли маҳсулот кор мекунанд. Сиёсати илмӣ-техникии онҳо қабули қарорхоро дар бораи муҳлати ба истеҳсолот гузоштани маҳсул (аз ҷумла, дар бораи харидани литсензия); дар бораи бардоштани маҳсулот аз истеҳсол; дар бораи сармоягузориҳо ва васеъгардонии истеҳсол; дар бораи иваз намудани мошину таҷхизотро талаб мекунанд.

Ба мисли **ширкатҳо-пациентҳо**, виолентҳо ҳам ғайдаоваранд. Ғайдаванокӣ шартӣ ногузири фаъолияти онҳост. Онҳо бояд мансаби менеҷери инноватсиониро дошта ва дар тағйири сиёсати худ ниҳоят эҳтиёткор бошанд.

Дар соҳаи бизнеси миёна ва хурд, ки ба қонеъсозии талаботи маҳаллию милли нигаронида шудааст, **корхонаҳо-коммуналҳо** амал мекунанд. Ширкатҳо-коммуналҳо дар марҳилаи коҳишбӣ давраи истеҳсоли маҳсулот фаъолият мекунанд. Сиёсати илмӣ-техникии онҳо қабул намудани қарорҳо дар бораи сари вақт баровардани маҳсулот ба истеҳсол, дараҷаи хусусияти

технологии махсулоти истехсолкардаи виолентҳо, дар бораи дигаргуниҳои дурусту мақсаднок дар онҳо мутобиқи талаботи истеъмолгарони хосро таълаб менамояд.

### 10.3. СТРАТЕГИЯИ ИДОРАКУНИИ ИННОВАТСИЯҲО

#### Стратегияи КИТТК

Яке аз вазифаҳои менеџменти стратегияи ширкат идоракунии инноватсияҳо мебошад. Стратегияи КИТТК барои ширкат ба монанди стратегияи он аҳамиятнок аст (қадвали 10.4.).

#### Қадвали 10.4. Муқоисаи функцияҳои стратегияҳои ширкат ва КИТТК

| Соҳаи таъсиррасонӣ                                                                                                           | Стратегияи ширкат                                                   | Стратегияи КИТТК                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Захираҳо                                                                                                                     | Тақсимоат дар байни соҳаҳои идоракунии                              | Тақсимоат дар байни лоиҳаҳо              |
| Мақсадҳо                                                                                                                     | Вазъияти иқтисодӣ муайян мекунад                                    | Вазъияти ширкат дар бозор муайян мекунад |
| Соҳаҳои бизнес                                                                                                               | Стратегияи маҳсулотию бозорӣ                                        | Стратегияи техникаию бозорӣ              |
| Объектҳои банақшагирӣ                                                                                                        | Ассортименти маҳсулотию бозорӣ                                      | Тавозуни маҷмӯи лоиҳаҳо                  |
| Ҷиҳати вақт                                                                                                                  | Ба ҳам алоқаманд кардани ҷиҳатҳои дарозмуҳлат, миёна ва кӯтоҳмуҳлат |                                          |
| Дар ин миён раванди маҷмӯии қабулнамоии қарорро аз сатҳи болоии менеҷмент то сатҳи идоракунии КИТТК таъмин кардан лозим аст. |                                                                     |                                          |

Маълум аст, ки муайянкунии стратегия танҳо марҳилаи ибтидоии менеџменти стратегӣ мебошад. Дар маҷмӯъ менеџменти стратегияи инноватсияҳо дар нақшаи расми 10.5. пешниҳод намудан мумкин аст.

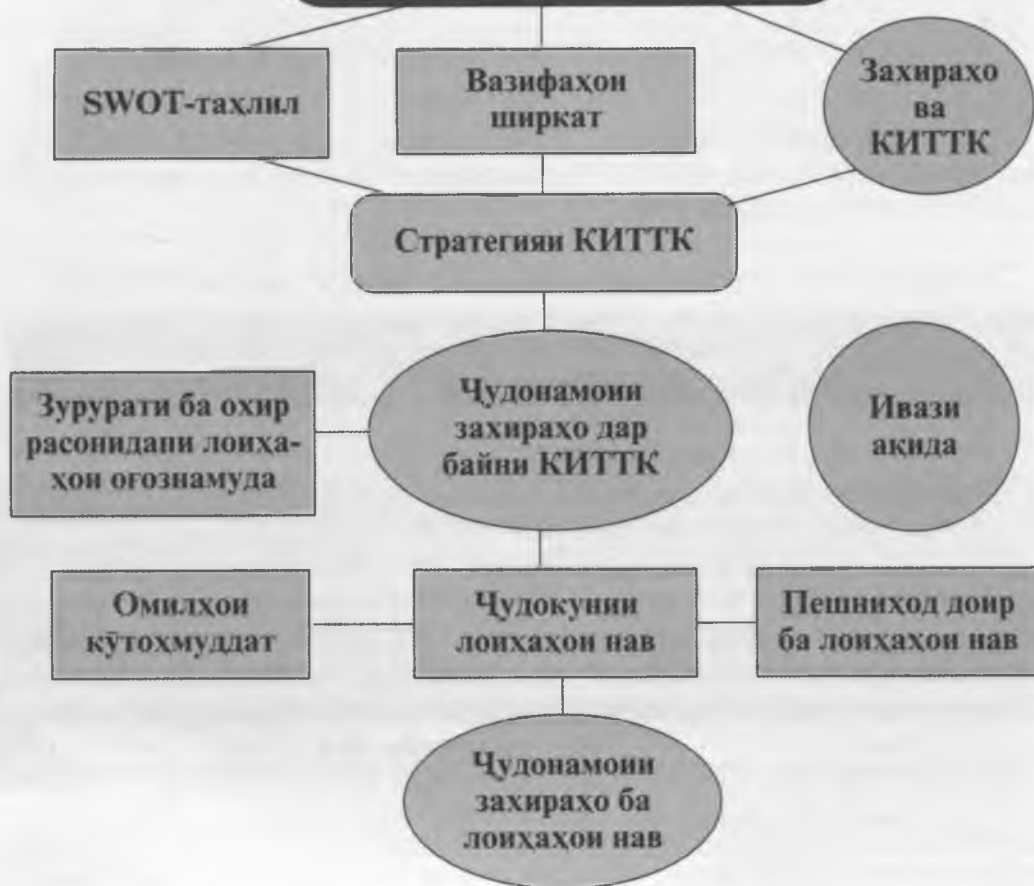
Аз нотаваии корхонаҳои миёна дар амалисозии КИТТК-и калон чунин бармеояд, ки одатан ин корхонаҳо аз ҷиҳати захира барои амалигардони стратегияи ҳамла танқисӣ мекашанд.

Аммо дар як қатор соҳаҳои технологӣ корхонаҳои хурд метавонанд ба як лоиҳа машғул шаванд, дар ҳоле ки ширкатҳои калон неруви қудраташонро байни чандин лоиҳа тақсим мекунанд. Пешсафи бозор, ба ғайр аз ишғоли мавқеи ҳамлагар, илочи дигар надорад, чунки дар сурати пайдошавии наво-вари илмию техникаӣ метавонад мавқеаашро аз даст диҳад.

Стратегияи ҳимоявӣ хатари камро дар назар дошта, барои ширкатҳои муфид аст, ки дар шароити рақобат бо тариқи нигоҳ доштани меъёр тавасути хароҷоти кам фоида гирифта метавонанд. Чунин стратегияро ба шир-кате тавсия метавон дод, ки аз КИТТК дида, дар маркетинг иқтидори беш-



# СТРАТЕГИЯИ ИТТИХОДИЯВӢ ВА НАҚШАИ ДАРОЗМУДДАТ



Расми 10.4. Раванди қабулкунии қарорҳо оид ба КИТТК

тар доранд. Лекин ба чунин ширкат ҳам нуруи кофии илмӣю техникӣ зарур аст, то даррав ба навоариҳои рақибон ҷавоб диҳад.

## Стратегияи инноватсионии ширкати «Ҷенерал Электрик»

Ҳамчун мисоли муносибат ба стратегияи КИТТК ширкати «Ҷенерал Электрик» (GE – General Electric) интиҳоб карда шуд. Ин ширкати байналмилалӣ Амрикои Шимолӣ солиёни зиёд калонтарин истехсолкунандаи ҷаҳонии таҷҳизоти барқӣ буда, солҳои охир дар бозори маснуоти электроника мавқеи пешсафро ишғол мекунад.

GE дар қисми ташкили КИТТК як қатор дигаргуниҳои бунёдиро ба амал овард. Дар системаи пешин аз се ду ҳиссаи маблағгузориҳои КИТТК аз мақомоти иҷроияи ширкат мерасиданд. Аз миёнаҳои солҳои 80-ум сар карда, ин ҳолат тағйир ёфт – акнун нисфи маблағгузориҳои КИТТК-ро SBU, чоряки



Нақшаи 10.5. Стратегияи идоракунии инноватсияҳо

онро фармоишгарони берунӣ ва фақат чоряки дигарашро фондҳои мутамаркази ширкат анҷом медиҳанд. Бизнеси GE бо истифодабарии манбаъҳои технология маҳдуд намегардад. Ин метавонанд донишгоҳҳо, лабораторияҳои милли ё ҳатто рақибон бошанд. Талаботи ягона ин аст, ки зимнан маблағгузориҳои воҳидҳои соҳтории КИТТК дар як сол аз 20% кам нашавад.

Чунин «механизми бозорӣ»-и маблағгузорӣ барои иҷрои он лоиҳаҳо мусоидат мекунад, ки барои ширкат ҳаётан муҳим мебошанд. Ҳамзамон 25%-и маблағгузорӣ аз дафтари марказии ширкат қарзҳои барои рушди оянда муҳим ва махсусан таваккалнокро таъмин мекунад.

Стратегияи Маркази КИТТК бо тамоми стратегияи умумии GE алоқамандии зиҷ дорад. Мақсади асосии имрӯза сифат ва рушди хизматрасонӣ мебошад. Пешсафони бизнес фаҳмиданд, ки қомеъиҳо дар самти сифат бевосита дар ғоида инъикос меёбанд. Барои ба қор андохтани омилҳои беҳдошти



сифат (беҳсозии истехсолот, сохти маҳсулот ва ташкили КИТТК), мутахассисони КИТТК ба тамоми шаклҳои бизнес ба узвияти гурӯҳҳо шомил карда шудаанд.

Имконияти дигари мусоиди рушд тавассути хизматрасонӣ истифодаи Интернет мебошад. GE аз ҷиҳати истифодабарии Интернет дар ҳамаи замимаҳо – аз маркетинг то ҷустуҷӯи маълумоти технологӣ ва корҳои муштарак бо истеъмолгарону сармоягузoron – дар ҷои аввал меистад.

Имрӯз ташаббусоти ширкати GE ҷаҳонишавӣ, сифат ва рушд тавассути хизматрасонӣ мебошанд. Аз дидгоҳи GE пирамидаи анъанавии бизнес мувофиқи расми 6.5 тасаввур карда мешавад.



Нақшаи 10.6. Аҳроми нави бизнеси GE

#### 10.4. ХУЛОСАҲОИ МУХТАСАР

Инноватсия (навоарӣ) натиҷаи ниҳии фаъолияти эҷодист, ки дар шакли маҳсул ё технологияи нави амалан татбиқшаванда ва қобили қонеъгардонии талаботи муайянбуда татбиқ шудааст.

Раванди инноватсионӣ раванди эҷод ва интишори навовариҳо (инноватсияҳо), менеҷменти инноватсионӣ маҷмӯи принципу усулҳо ва василаҳои идоракунии равандҳои инноватсионӣ мебошад. Ба ибораи дигар, менеҷменти инноватсионӣ ҳамчун соҳаи мустақили илми иқтисод ва фаъолияти идоракунӣ яке аз навҳои менеҷменти функционалӣ аст, ки объекти бевоситааш навҳои гуногуни равандҳои инноватсионӣ мебошанд.

Фаъолияти инноватсионӣ аз истифодабарии натиҷаҳои тадқиқоти илмӣ, коркардҳои таҷрибавию конструкторӣ ё дигар наwgониҳо барои офаридани маҳсули наv ё такмилдодашудаи дар бозор фурӯхтани, раванди технологияи наv ё такмилёфтаи ба фурӯш бароянда, раванди технологияи дар фаъолияти амалӣ истифодашаванда, паҳн намудани онҳо, ҳамчунин расонидани хизматҳои ба он алоқаманди маълумотӣ, машваратӣ, молиявӣ ва дигар хизматҳо иборат аст.





Сохторҳои ташкилии менеҷменти инноватсионӣ ташкилотҳое мебошанд, ки ба фаъолияти инноватсионӣ, тадқиқоту коркардҳои илмӣ машғуланд.

Дар менеҷменти инноватсионии муосир ду сатҳро аз ҳам ҷудо мекунанд. Сатҳи аввал – стратегӣ, ки тақвиятро ба коркарди рушди стратегияи инноватсионӣ, тағйироти иҷтимоӣ-ташкилӣ таъмин мекунад. Сатҳи дувум – тавсифи амалии функционалиро дарҷ намуда ва баъзе илмӣ-методиҳо барои коркарди қарорҳои амалӣ аз рӯи тақвияти идоракунии фаъолияти инноватсионӣ таъмин мекунанд.

### 10.5. САВОЛҲО БАРОИ САНҶИШ

1. Таърифи мафҳуми инноватсия ва манбаҳои пайдоиши истилоҳи инноватсия.
2. Раванди инноватсионӣ ва зинаҳои воридгардии он ба кишвари мо.
3. Навъҳои инноватсияҳо ва таснифоти онҳо.
4. Идоракунии фаъолияти илмӣ-техникӣ ва инноватсионӣ дар корхонаҳои муосир.
5. Моҳияти фаъолияти илмӣ-техникӣ ва аҳамияти он.
6. Системаи менеҷменти инноватсионӣ дар ширкатҳои кишвар.
7. Сохторҳои ташкилии менеҷменти инноватсионӣ ва унсурҳои он.
8. Стратегияи идоракунии инноватсияҳо ва шаклҳои он.
9. Стратегияи корҳои илмӣ-тадқиқотӣ ва таҷрибавӣ-конструкторӣ (КИТТК).
10. Стратегияи инноватсионии ширкати «Ҷенерал Электрик» ва шарҳи он.

### 10.6. ТЕСТИ ҶАМЪБАСТӢ

#### @1. Инноватсия чист?

- \$A) прогресси илмӣ – техникист;
- \$B) равияи нави истифодаи хизматҳои иҷтимоист;
- \$C) ҷараёни технологияи нави таъшиқуновонидашудаю дар амал истифодашавандааст;
- \$D) стратегияи корхона аст.

@2. Маҷмӯи захираҳои гуногуни илмю техникаӣ: захираҳои кадрӣ, молиявӣ, моддию техникаӣ, иттилоотӣ ва ғ., ки дар ҷараёни истеҳсоли маҳсулоти илмю техникаӣ дар доираи механизмҳои муайяни низоми таъсири мутақобила мекунанд ин:

- \$A) иқтисодии иқтисодӣ;
- \$B) иқтисодии илмю техникаӣ;
- \$C) иқтисодии инноватсионӣ;
- \$D) иқтисодии захиравӣ.

**@3. Навигарӣ (навгонӣ) ин:**

- \$A) маҳсул ё хизмати нави татбиқшуда, тарзи нави истехсоли онҳо, азхудкунии бозори нав;
- \$B) тағйирот дар фаъолияти идоракунии ташкилӣ, тиҷоратӣ;
- \$C) тартиби нав, урфу одати нав, усул ё ихтирооти нав, падидаи нав, яъне тағйирот дар сатҳи шуур;
- \$D) пешниҳоди ратсионалӣ.

**@4. Усули ҷамъоварии маълумот дар бораи инноватсияҳои технологӣ чӣ ном дорад?**

- \$A) дастури Фраскати;
- \$B) дастури Осло;
- \$C) созишномаи Лондон;
- \$D) аҳдномаи Прага.

**@5. Вобаста ба аниқии дигаргунсозихо навигариҳо чӯдо мешаванд – ба:**

- \$A) кулӣ, беҳтарнамой, қисмӣ;
- \$B) назоратӣ, ташкилӣ, далелнокӣ, ангезишӣ;
- \$C) иқтисодӣ, иҷтимоӣ, технологӣ, психологӣ;
- \$D) кулӣ, маънавӣ, истехсолӣ, истеъмоӣ ва маҳсулотӣ.

**@6. Вобаста ба навъи навоарӣ дар бозор ба соҳаи нав:**

- \$A) тиҷоратӣ, технологӣ, иҷтимоӣ, иқтисодӣ, дар ҷаҳон;
- \$B) иқтисодӣ, психологӣ, дар мамлакат, маъмурӣ;
- \$C) менеҷмент, маркетинг, дар корхона, бизнес;
- \$D) дар ҷаҳон, дар мамлакат, дар корхона.

**@7. Шаклҳои ҷараёни навовариро номбар кунед:**

- \$A) дохилимуассисавӣ, байнимуассисавӣ ва васеъкардашуда;
- \$B) психологӣ, ҷараёни, системавӣ ва соҳавӣ;
- \$C) фаъолиятӣ, идоракунӣ ва технологӣ, техникӣ;
- \$D) дар ҷаҳон, дар мамлакат, дар корхона, дар соҳаи алоҳида.

**@8. Стратегияи навоарӣ бояд зинаҳои зеринро, ки маҳсул дар он қарор мегирад, ба эътибор гирад:**

- \$A) зинаи таҳлилӣ, зинаи фаъолиятӣ, зинаи бавучудой ва ғ.;
- \$B) зинаи тавлид, пайдоиш, барқароршавӣ, қасодӣ ва ғ.;
- \$C) зинаи таҳвилӣ, ислохотӣ, навоарӣ, қасодӣ ва ғ.;
- \$D) вариантҳои а, б, ва в, дурустанд.

**@9. Мақсади асосии таҳлили функционалии арзишӣ (ТФ\$А) иборат аст аз:**

- \$A) хоҳиш додани хароҷоти истехсолот;
- \$B) иҷрои корҳо, хизматрасониҳо;
- \$C) нигоҳ доштани сифати корҳои анҷомдодашуда;
- \$D) ҳамаи ҷавобҳо дурустанд.

**@10. Қадоме аз ин омилҳо огози марҳилаи давраи зиндагии маҳсулот ба шумор меравад?**

- \$A) корҳои илмӣ тадқиқотӣ;



- \$B) ҷустуҷӯи моли нав ё технологияи нав;
- \$C) маҷмӯӣ (портфелӣ), сармоягузориҳои лоиҳавӣ;
- \$D) стратегӣ, тактикӣ, оперативӣ ва миссия.

**@11. Марҳилаи дуҷуми давраи зиндагии маҳсулотро, ки дар он ҳуҷҷатҳои конструкторӣ таҳия карда мешавад нишон диҳед:**

- \$A) корҳои илмӣ тадқиқотӣ (КИТ);
- \$B) корҳои таҷрибавӣ конструкторӣ (КТК);
- \$C) таҳлили функционалиро арзишӣ (ТФ\$А);
- \$D) ҳамаи ҷавобҳо дурустанд.

**@12. Шаклҳои стратегияи навоҷариро нишон диҳед:**

- \$A) мудоғиравӣ, тақлидӣ, ҳуҷумӣ;
- \$B) маҷмӯрӣ, таҳлилӣ, иқтисодӣ, иҷтимоӣ;
- \$C) системавӣ, корхонавӣ, ҳуҷумӣ, матрисавӣ;
- \$D) технологӣ, экологӣ, мудоғиравӣ, тақлидӣ.

**@13. Раванди навоҷорисозӣ аз инҳо иборат мебошанд:**

- \$A) дохила ва беруна;
- \$B) васеъ ва маҳдуд;
- \$C) объективӣ ва субъективӣ;
- \$D) ҳамаи ҷавобҳо дурустанд.

**@14. Ба лоиҳаи инкишофи базаи моддӣ – техникаи тадқиқотҳои илмӣ чӣ дохил мешавад?**

- \$A) муаммоҳои бунёдӣ, равияҳои истифодаи таҷҳизот;
- \$B) нақшаи кор оид ба харид ва ба кор андохтани таҷҳизот;
- \$C) захираҳои мавҷуда оид ба лоиҳаи пешниҳодшаванда, шартнома дар бораи харид ва тайёр кардани таҷҳизоти гаронбаҳо;
- \$D) вариантҳои дар бологардида дурустанд.

**@15. Ноу – ҳау чист?**

- \$A) донишҳои техникӣ;
- \$B) донишҳои технологӣ;
- \$C) донишҳо, таҷриба ва малакаҳо дар соҳаи кор карда баромадани (лоиҳасозӣ) ва ғайра;
- \$D) стратегияи корхона.

## 10.7. РҶҲАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАҒӢ

### Адабиёти истифодашуда

1. Барышева А.В. Инновационный менеджмент. Учеб. пособие, - 3-е изд. - Москва: Дашков и К, 2012. - 384 с.
2. Бирман Л.А. Стратегия управления инновационными процессами. Учеб. пособие. - Москва: Дело, 2010. - 141 с.
3. Гуськова Н.Д. и др. Инвестиционный менеджмент. - Москва: КНО-РУС, 2011. - 451 с.
4. Ермасов С.В. Инновационный менеджмент. – М.: Высшее образование, 2007. – 505 с.

5. Кузнецов Б.Т. Инновационный менеджмент. Учебное пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 367 с.
6. Морозов Ю.П. Управление технологическими нововведениями в условиях рыночных отношений. - Н. Новгород, 2002.
7. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. Пер. с венг. -М.: "Прогресс", 1999.
8. Инновационный менеджмент. Справочное пособие / Под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. Изд. 2-е. -М.: ЦИСН, 2005.
9. Титов А.Б. Характеристика и принципы классификации инноваций. СПб.: СПб. гос. ун-т эк. и фин., 2009.
10. Казанцев А. Основы инновационного менеджмента. Экономика, 2005.
11. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. Издательство: Инфра-М, 2007.
12. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. – СПб.: Питер, 2005. – 448 с.
13. Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент. Учеб. пособие / - 2 изд. - Санкт-Петербург: Питер, 2010. - 384 с.

## Адабиёти иловагӣ

1. Гершман М.А. Инновационный менеджмент. Учеб. пособие. - Москва: MarketDS, 2010. - 199 с.
2. Грибов В.Д., Никитина Л.П. Инновационный менеджмент. Учеб. пособие. -М.: ИНФРА-М, 2013.-311с.
3. Друкер П. Бизнес и инновации. – М.: Вильямс, 2007.
4. Пирожков В.А. Инновационный менеджмент современной организации. Учеб. пособие. - Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2010. - 209 с.
5. Семенов А. Венчурное инвестирование в России. - М.: Вершина, 2007.
6. Статистика науки и инноваций. Краткий терминологический словарь/ Под ред. Л.М. Гохбсрга. М.: ЦИСН, 2005.
7. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями, - М.: "Экономика", 1989г.
8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. - М.: ЮНИТИ, 1998.
9. Экономика и бизнес (теория и практика предпринимательства). Под ред. В.Д. Камаева, - М.:, 2008.
10. Менечмент: Китоби дарсӣ. Ҳабибов С.Ҳ. Душанбе, Ирфон-2005 186-195 с.

### 10.8. КЕЙС- ВАЗЪИЯТ ИННОВАТСИЯҲО ДАР БИЗНЕСИ ХУРД

*Маркази илмию истеҳсолии «Неруи зеҳнӣ» яке аз ширкатҳои калонтарини ватанӣ оид ба сохтани технологияҳои компютерӣ барои саноати сабук мебошад. Ин ширкат 35%-и ин бозорро ишғол карда, дар як сол беш*



аз 20 барнома месозад. Аммо ширкати мазкур кори худро аз дӯхтани ҷилд барои курсиҳои автомобил оғоз карда буд.

**Огози бизнес.** Ибтидои солҳои 1990-ум дар таърихи илми соҳавии мамлакатамон замони мушкиле буд: маблағгузори буҷетӣ якбора кам шуд, фармоишгарони одагӣ дар вартаи муфлисӣ қарор гирифтанд. Сатҳи музди меҳнати кормандони пажӯҳишгоҳҳои илмӣ техникӣ (ПИТ) ҳатто бо камтарин маблағ барои рӯзгузаронӣ мувофиқ намеомад. Донишқадаи лоиҳакашии саноати сабук ҳам аз ин шумор истисно набуд. Дар ин муассиса онҳое кор мекарданд, ки ҳоло мағзи ақлоии «Неруи зеҳнӣ»-ро ташиқ медиҳанд. Маҳз дар ҳамин давра ба сари онҳо фикри бикре омад, ки таърихи ширкат ҳам аз он шурӯъ мешавад.

Коллективи илмӣ ба муаммои «зиндамонӣ» аз дидгоҳи маркетингӣ назар намуда, қабл аз шурӯи истеҳсоли маҳсулот бозорро мавриди омӯзиш қарор дод. Мақсади ин марҳила муайян намудани мавқеи ҷойгиришавии тақозои қобили пардохт буд. Маълум шуд, ки ин ҳамон одамоне ҳастанд, ки автомобил меҳаранд. Ниҳоят, ба қароре омаданд, ки дар истеҳсоли ҷилд барои автомобилҳо аз технологияи нодири пайвастануии пораҳои матоъ, ки дар пажӯҳишгоҳ таҳия гардида буд, истифода баранд. Ба туфайли ин технологияи патентшуда маҳсулоти латтагӣ (ва бинобар ҳамин арзонтар) ба назари шахси беҳабар чизи аз матоъи том дӯхташуда ва бо санъати баланд орошиёфта менамуд. Коллектив бо нархи хеле паст пасмондаҳои истеҳсолии фабрикӣ – боқимондаи матоъу пӯстинҳои табиӣ пурқиматро харида, аз он ҷилдҳои хушсифати пурдошт мебаровард. Ҳамчунин маҳсулотро бе миёнаравон мефуруштанд. Худашон бо фурушгоҳҳои бекормонда шартнома бастанд ва бизнес авҷ гирифт.

Аммо чанде баъд аз ин коллектив коҳиши тақозоро ба маҳсулоти худ саҳеҳ нешгӯй кард. Аввалан, молҳои ба ҳамин монанди арзонтари хориҷӣ пайдо шуданд. Дуюм, маҳсулот аҳамияти пешинаи худро гум кард. Коллективи «Неруи зеҳнӣ» ба самти нав рӯ овард.

**Бозори нав.** Самти нави интихобкардаи олимони дӯхтани либоси маҳсус буд. Якум, дар ин ҷо коркардҳои технологияи кормандони МИИ «Неруи зеҳнӣ»-ро муваффақона истифода бурдан мумкин аст. Либоси корӣ бояд мустаҳкамӯ пурдошт бошад, бинобар ҳамин барои он матоъу технологияҳое истифода мешаванд, ки технологияи маҳсули дӯхтро талаб мекунад. Аз сӯи дигар, матоъу технологияҳо набояд пурқимат бошанд, чунки сатҳи нархи чунин маҳсулот бояд паст боқӣ монад. Муваффақияти кори нав бар он асос ёфта буд, ки кормандон тавонистанд вазъияти бозори либоси касбиро дуруст ояндабинӣ намуда, хосияту ҳаҷми тақозоро хирадмандона баҳогузори кунанд.

Дар нимаи солҳои 1990-ум дар бозори ИДМ ширкатҳое падид омаданд, ки омода буданд либоси корпоративиро, ки ҷузъи услуби хоси ширкат аст, харидорӣ кунанд. Зимнан ҳар ширкат аз як тараф, маҳсулоти барои худ маҳсус ва серфунксия будани ин либосро талаб мекард, аз тарафи дигар,

технологияи «Неруи зеҳнӣ» барои воқуниши тағйирпазир ба эҳтиёҷоти фармоишгар имкон меод. Ҳамзамон, арзиши аслии паст боқӣ мемонад, ки ин дар баробари рақибони ғарбӣ бартариӣ калони нархӣ ҳам меод.

Ширкат аз бахши пардохтпазири автосервисҳо шурӯ намуд, ки ба рои харротон, устоҳо, шустагарони мошин ва кормандони техникӣ либоси корӣ меҳариданд. Сипас аз муассисоти тиббӣ, агентҳои муҳофиза, мағозаҳои ширкатҳои ҳавонаймӣ ва ғайра фармоишҳо омадан гирифтанд.

Зарурати ивазкунии зуд-зуди моделҳо ва кор бо партияҳои хурд (аз 20 то 100 воҳид) афзоиши бизнесро бозмедошт. Иҷрои фармоиш фавриятро талаб менамуд, ҳароҷоти мутобиқсозии иқтидороти истеҳсолӣ ба фармоишоти нав 50%-и тамоми арзиши лоиҳаҳоро таъкил меоду на танҳо маблағ, балки вақти зиёдро ҳам талаб мекард. Он гоҳ «Неруи зеҳнӣ» боз як инноватсия – системаи компютери тарҳкашии либоси махсусро ҷорӣ намуд. Бо ёрии он ба корхона муяссар шуд, ки давраи корҳои омодагии неи аз шурӯи истеҳсоли моделро панҷ-шаи маротиба ихтисор кунад. Дар як рӯзи корӣ акнун кашидани тарҳи модел, андозагирии нусхаҳои фармуда, тавсиф додани тамоми амалиёти технологӣ ва пайдарпаии онҳо, ҳисоб карда баровардани ҳаҷми матоъи лозимаро барои ҳар модел анҷом додан имконпазир буд. Муваффақияти чунин барнома комилан аён аст ва «Неруи зеҳнӣ» дар бозори либоси касбӣ дар муқобили рақибон бартариӣ калон ба даст овард, вале акнун навбати инноватсияи дигар буд...

**Стратегияи нави бизнес.** Ба ҷои истифода аз ноу-хауи худ ва гирифтани фоидаи калон дар бахши интиҳобкарда, ширкат равзанаи бозори худро бо дурномаи олиҷаноби рушд дарёфт. «Неруи зеҳнӣ» технологияи патентшудаи худро ба рақибонаш, ки истеҳсолоти бузург доштанд (ва ин барои сарфақори ҳаҷм имкон медиҳад), фурӯхт ва фаъолияти худро ба сохтани технологияҳои компютерӣ барои самтҳои гуногуни истеҳсолоти дӯзандагӣ равона кард.

Дар охири солҳои 1990-ум барномаи компютери «Неруи зеҳнӣ»-ро на танҳо ширкатҳои дӯзандаи либоси касбӣ корӣ, балки корхонаҳои истеҳсоли либосҳои мардона ва занона, либоси кӯдакона, либоси нӯстию чармӣ ҳам истифода мебарданд. Ширкат маҳсулоти худро ҳамчунин ба таълидгарони мебел мефурӯхт, чунки дар натиҷаи истифодабарии технологияи компютери «Неруи зеҳнӣ» арзиши аслии мебели нарм 5-7% коҳиш ёфт.

Навоари охири ширкати мазкур сохтани барномаи компютерӣ барои мутобиқсозии ҳар воҳиди маҳсулот ба хусусиятҳои фардии шакли ба-дани инсон мебошад.

Муштариёни мавриди назари «Неруи зеҳнӣ» корхонаҳои дӯзандагии хурду зуд инкишофёбандае ҳастанд, ки теъдоди кормандонашон то 20 нафар ва муомилоти соланашон тақрибан 500 ҳазор сомонӣ мебошад. Теъдоди чунин корхонаҳо дар Тоҷикистон аз сад адад беи аст. Вале фақат аз ҷор як ҳиссаи онҳо барои истифодабарии касбии технологияҳои компютерӣ омодаанду ҳалос. Аммо маблағу воситаҳои он ширкатҳо ҳам, ки технологияҳои

навро ҷорӣ мекунад, маҳдуд аст, бинобар ҳамин «Неруи зеҳнӣ» маҳсулоти худро гуногун намуда, мекушад, то талаботи муштариёни мухталифро қонеъ намояд.

Барои пешбарии маҳсулотаи дар бозор ширкат аз механизми дастгирӣ давлатии соҳибкорӣ хурд истифода кард. Дар Тоҷикистон дар назди *Агентии давлатии сармоягузорӣ ва идораи амалии давлатӣ соли 2012* Фонди мусоидат ба рушди соҳибкорӣ таъсис дода шуд, ки махсусан ба рушди инноватсионӣ нигаронда шудааст. Харидорони технологияи компютерӣ «Неруи зеҳнӣ» метавонанд тавассути Фонд таҷҳизоти барои насби он зарурӣро бо шартҳои муфиди лизингӣ гиранд. Арзиши техникаи ҳисоббарор ва ёрирасон 50-70%-и хароҷоти умумии ҷорисозии технологияи компютерӣ тарҳкашии либосро таъкил медиҳад. Ба тӯфайли ин навоарӣ ҳаҷми фурӯши маҳсулоти «Неруи зеҳнӣ» 60% афзуд.

Ҳамин тариқ, сиёсати инноватсионӣ ва дидгоҳи дурусти маркетингӣ барои ширкати «Неруи зеҳнӣ» рушди устувору дурнамои хуби инкишофро дар бозори Тоҷикистону кишварҳои ИДМ таъмин кард.

#### Саволу супоришҳо

1. Ҳамаи инноватсияҳои ширкати «Неруи зеҳнӣ»-ро номбар намуда, навъҳои инноватсияҳо ва заминаҳои амалисозии онҳоро муайян кунед.
2. Ба назари шумо, муваффақияти навоариҳои ширкатро чӣ таъмин кард?
3. Дар асоси маълумоти мавҷуда барои муайянкунӣ дурнамои татбиқи инноватсияи охирини ширкати «Неруи зеҳнӣ» - истеҳсоли технологияҳои компютерӣ барои истеҳсолоти дӯзандагӣ SWOT-таҳлил гузаронед.

## МАВЗҶҶИ 11. МЕНЕЧМЕНТИ СТРАТЕГӢ

*Ташиқоти бе стратегия чун киштии бесуккон аст.*

*Чозл Росс ва Майкл Ками*

*Асоси стратегия - муқаррар карда тавонистани ҳудудҳо мебошад.*

*Майкл Портер*

... ман гоёву афкори назари-  
явиро аз психология, сотсиоло-  
гия ва технологияҳои сиёсӣ та-  
лаб карда, ба орият гирифта дуз-  
дидаам.

Кушидам, ки ҳамаи ин кир-  
дорҳоямро бо эзоҳи ягонаи раф-  
тори стратегӣ шарҳ диҳам.

### СИМОҲОИ БУЗУРГИ МЕНЕЧМЕНТ



*Игор  
Ансофф*

### МУНДАРИЧА

#### 11.1. МОҲИЯТИ МЕНЕЧМЕНТИ СТРАТЕГӢ

- Таърифи мафҳум
- Менеҷменти стратегӣ ва оперативӣ (амалиётӣ)
- Банақшагирии стратегӣ ва менеҷменти стратегӣ
- Талаботи асосӣ нисбати менеҷери стратегӣ

#### 11.2. МАЗМУН ВА МУНДАРИЧАИ МЕНЕЧМЕНТИ СТРАТЕГӢ

- Ташаққулёбии таъйинот ва мақсадҳои ширкат
- SWOT – таҳлили ширкат
- Интиҳоб ва таҳияи стратегия
- Амалсозии стратегияи ширкат
- Арзёбӣ ва назорати иҷрои стратегия

#### 11.3. МАРҲИЛАҲОИ МЕНЕЧМЕНТИ СТРАТЕГӢ

- Марҳилаҳои асосии раванди менеҷменти стратегӣ
- Сатҳҳои асосии ташкилии таҳияи стратегия
- Сохтори матрицаи Ансофф
- Амалияи менеҷменти стратегӣ дар Тоҷикистон

#### 11.4. ХУЛОСАҲОИ МУХТАСАР

#### 11.5. САВОЛҲО БАРОИ САНЦИШ

#### 11.6. ТЕСТИ ЧАМБӢАСТӢ

#### 11.7. РӢҲАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАӢ

#### 11.8. КЕЙС-ВАЗӢИЯТ

*Ин мавзӯро омӯхта, Шумо метавонед:*

- ✓ Фарқияти байни менеҷменти стратегӣ ва оперативиро эҳсос намоед;
- ✓ Хосиятҳои хоси банақшагирии стратегӣ ва менеҷменти стратегиро дарк кунед;
- ✓ Марҳилаҳои асосии раванди менеҷменти стратегиро аз худ кунед;
- ✓ Оид ба SWOT – таҳлили ширкат маълумоти мушаххас пайдо кунед;
- ✓ Сохтори матрицаи Ансоффро дарк кунед;
- ✓ Тасаввуроти худро дар бораи амалияи менеҷменти стратегӣ дар Тоҷикистон ва-  
сеъ намоед.



## 11.1. МОҲИЯТИ МЕНЕҶМЕНТИ СТРАТЕГӢ

*Агар менеҷерро бо капитани киштӣ қиёс кунем, масъалаи интиҳоби роҳ равшантар мешавад. Ба қучо шино бояд кард? Дар посухдиҳӣ ба ин савол менеҷменти стратегӣ, яъне банақшагириӣ ва идоракунии стратегӣ кумак мерасонад.*

### Таърих

Дар ибтидо стратегия фақат бо мақсадҳои ҳарбӣ истифода мешуд. Мафҳуми «стратегия» аз забони юнонӣ гирифта шуда, (*stratus*-«қӯшун», санъати генерал) маънои санъати фармондеҳиро дорад. Ин мафҳум дар Чини қадим низ маъмул буд. Тахминан дар солҳои 400 ва 421-и то мелод аз ҷониби фармондеҳи ҳарбии Чин Сун Изи китобе навишта шуда буд бо номи «**Санъати ҷанг**», ки асосҳои доктринаҳои ҳарбиро таҳия менамуд.

Дар ин китоб нахустин бор принципи «**ҳуҷуми стратегӣ**» ишро гардида, аҳамияти таҳмини пешакӣ қайд карда шудааст. Ҳуҷум бча ҷойҳои сусти душман, ба зоҳиран сусти нишон вонамуд кардани худ, ҳифзи роҳҳои таъминот, парокандасозии сипоҳи душман – ҳамаи инҳо аллакай дар стратегияҳои муосири рушди ташкилотҳо инъикоси худро ёфтаанд.

Истилоҳи «менеҷменти стратегӣ» дар ҳудуди солҳои 60-70-уми асри XX барои инъикос намудани фарқияти байни идоракунии зинаи олӣ аз идоракунии ҷорӣ ворид карда шудааст. Соли 1965 **И. Ансофф** усулҳои пешини банақшагириӣ дарозмуҳлатро зери суол гузошту модели банақшагириӣ стратегиро пешниҳод кард. Системаҳои дониш дар бораи менеҷменти стратегӣ аз назари Генри Минтсберг даҳто буда, «**Мактабҳои менеҷменти стратегӣ**» ном доранд:

1. **Мактаби дизайн** – ташаккули стратегия ҳамчун раванди идрок;
2. **Мактаби банақшагириӣ** – ташаккули стратегия ҳамчун раванди расмӣ;
3. **Мактаби мавқеъгириӣ** – ташаккули стратегия ҳамчун раванди таҳлил;
4. **Мактаби соҳибкорӣ** – ташаккули стратегия ҳамчун раванди пешбинӣ;
5. **Мактаби когнитивӣ** – ташаккули стратегия ҳамчун раванди менталӣ;
6. **Мактаби таълим** – ташаккули стратегия ҳамчун раванди рӯ ба инкишоф;
7. **Мактаби ҳокимият** – ташаккули стратегия ҳамчун раванди музокирот;
8. **Мактаби фарҳанг** – ташаккули стратегия ҳамчун раванди дастаҷамъона;
9. **Мактаби муҳити берунӣ** – ташаккули стратегия ҳамчун раванди вокуниш;
10. **Мактаби конфигурация** – ташаккули стратегия ҳамчун раванди дигаргунӣ.

### Таърифи мафҳум

Дар ҳоли ҳозир таърифоти сершумори стратегия вучуд доранд, ки ҳамаи онҳо як умумият доранд: стратегия маҷмӯи даркшуда ва фикркардабаровардашудаи меъёру қоидаҳои бунёдгузори таҳияю қабули қарорҳои стратегие



мебошад, ки ҳамчун воситаи алокаи корхона бо муҳити берунӣ ба ҳолати ояндаи он таъсир мерасонад.

**Менеҷменти стратегӣ** функсияи идоракунӣ буда, ба мақсаду амалҳои дарозмуҳлати ширкат дахл дорад. Таҳияи стратегия (тарзи амал) ва дарёфти василаҳои аниқи он асоси идоракунӣ ва аломати муҳими менеҷменти хуби ширкат мебошанд.

**Идоракунии стратегӣ** таҳия ва амалисозии қадамҳоест, ки боиси баландшавии дарозмуҳлати сатҳи ҳосилнокии фаъолияти ширкат нисбат ба сатҳи рақибон мегардад.

**Стратегия** тарзи амалҳои ташкилот ва усулҳои идора мебошад, ки ба рои расидан ба вазифаву мақсадҳои ташкилот истифода бурда мешавад.

**Стратегияи ташкилот** маҷмӯи мутақобилан алоқаманди чораҳо ё усулҳо ба хотири таҳкими бақо ва тавоноии ташкилот нисбат ба рақибони он мебошад. Дар воқеъ, стратегияи ташкилот маҷмӯи қоидаҳо барои қабул намудани қарорҳост, ки ташкилот дар фаъолияти худ онҳоро дастур қарор медиҳад.

«**Қаҷхаттаи стратегӣ**» гуфта, хати умумии ҳаракат ва ё фаъолияти қабул намудани қарорҳои стратегиро дар доираҳои касбӣ – тахассусӣ меноманд.

**Нақшаи стратегӣ** нақшаест, ки дар сатҳи ширкат ё воҳиди сохторӣ, воҳиди бизнеси стратегӣ (ВБС) бо мақсади муайян намудани рисолати ширкат, роҳнамоҳои асосии рушди дарозмуддати ширкат, ташкили замина барои таҳияи номгӯи молҳои ширкат ва тақсими захираҳо дар байни шӯъбаҳои ширкат таҳия карда мешавад.

**Таҳлили стратегӣ** унсури асосии банақшагирии стратегӣ мебошад. Таҳлили стратегӣ ба сифати василаи идораи стратегӣ баромад мекунад, ки бо ёрии он роҳбарияти корхонаҳо фаъолияти худро бо мақсади маблағгузориҳои самтҳои ғоиданоктару ояндадори он дарёфту арзёбӣ мекунанд. Усули асосии таҳлили стратегӣ сохтани матритсаҳои дученакӣ мебошад. Ба воситаи чунин матритсаҳо муқоисаи истеҳсолот, шӯъбаҳо, равандҳо ва маҳсулот мувофиқи аломатҳои дахлдор сурат мегирад.

Стратегия бояд:

1. Пайванди замоне гардад, ки гузашта ва ояндаро ба ҳам пайваستا, ҳамзамон роҳи инкишофро нишонагузорӣ мекунанд.
2. Ба таври умумӣ, стратегияро ҳамчун концепсияи корие (концепсияи бизнес) таъриф додан мумкин аст, ки ба он маҷмӯи амалҳои воқеӣ илова карда шудааст ва он метавонад ин концепсияи кориро ба ҳосил намудани бартарии воқеии рақобатии дарозмуддат расонад.
3. Таҳияи стратегия бояд дар асоси фаҳмиши амиқи бозор, арзёбии мавқеи корхона дар бозор, дарки бартарии рақобатии худ сурат гирад.

**Панч унсури стратегия (Г. Минтсберг):**

1. стратегия ҳамчун нақша;
2. стратегия ҳамчун мавқеъ;
3. стратегия ҳамчун тарзи амал (усул);
4. стратегия ҳамчун модели амалҳо;
5. стратегия ҳамчун дурнамо.

**Менеҷменти стратегӣ ва оперативӣ (амалиётӣ)**

Хосиятҳои фарқкунандаи менеҷменти стратегӣ аз менеҷменти амалиётӣ дар ҷадвали 11.1. дарҷ гаштаанд.

**Ҷадвали 11.1. Фарқиятҳои байни менеҷменти стратегӣ ва менеҷменти оперативӣ**

| Аломатҳои муқоисапазир                         | Менеҷменти стратегӣ                                                                                                                                                          | Менеҷменти таъҷилӣ                                                                                  |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Миссия</i>                                  | Зиндамони ташкилот ба ояндаи дур бо воситаи муқаррарнамудани тавозуни динамикӣ бо муҳити ихотанамуда                                                                         | Истеҳсоли мол ва хизматрасонӣ бо мақсади гирифтани фоида                                            |
| <i>Мушкилоти ҳалталаб</i>                      | Мушкилоти муҳити берунӣ, ҷустуҷӯи имкониятҳои нав дар муборизаи рақобатӣ                                                                                                     | Муаммоҳои бавҷудоянда дар дохили муассиса, алоқаманд бо бештар самаранок истифода намудани захираҳо |
| <i>Самтгирӣ на-мудан</i>                       | Ба ояндаи дарозмуддат                                                                                                                                                        | Ба ояндаи наздик ва миёна                                                                           |
| <i>Омилҳои асосии таҳияи низомии идоракунӣ</i> | Одамон, низомии таъминоти иттилоотӣ ва бозор                                                                                                                                 | Сохтори ташкилотӣ, техника ва технология                                                            |
| <i>Самаранокӣ</i>                              | То кадом дараҷа бомавқеъ ва дақиқ ташкил намудани таъсир расонидан ба талаботи нав аз тарафи бозор ва то кадом дараҷа вобаста аз тағйироти муҳити берунӣ онҳо тағйир меёбанд | Ба ҳадди аксар расонидани фоида, оқилона истифода бурдани иқтидори истеҳсоли                        |

**Банақшагирии стратегӣ ва менеҷменти стратегӣ**

**Банақшагирии стратегӣ** ба қабулкунии қарорҳои муносиби стратегӣ раво на гардидааст. **Менеҷменти стратегӣ** ба ҳосил намудани натиҷаҳои стратегӣ: бозорҳои нав, молҳои нав ва ё технологияҳои нав алоқаманд мебошад. Суханони Питер Друкерро дигар ҳел ифода карда, метавон гуфт, ки агар ба



нақшагирии стратегӣ идоракунии нақшаҳо бошад, менеҷменти стратегӣ идоракунии натиҷаҳост.

Банақшагирии стратегӣ раванди таҳлил ва менеҷменти стратегӣ раванди ташкилист. Дар банақшагирии стратегӣ нишондиҳандаҳои иқтисодӣ ва технологӣ истифода бурда мешаванд. Дар менеҷменти стратегӣ илова бар он, омилҳои психологӣ, сотсиологӣ ва сиёсӣ ҳам ба назар гирифта мешаванд. Ҳамин тариқ, банақшагирии стратегӣ ба саволи «*чӣ бояд кард?*» ҷавоб медиҳаду, менеҷменти стратегӣ бошад, ба саволҳои «*чӣ тавр?*» ва «*кӣ ин корро хоҳад кард?*» посух меғӯяд.

Менеҷменти стратегӣ аз: муайян кардани стратегияҳо; инкишофи қобилиятҳои кории ширкат; идоракунии татбиқи стратегияҳо ва рушди қобилиятҳо иборат аст. Дар банақшагирии стратегӣ дар мадди аввал таҳлили имкониятҳои дохилии корхона ва ҳам таҳлили қувваҳои берунии рақобаткунанда ва ҷустуҷӯи роҳҳои имкониятҳои берунӣ ба назардошти хусусияти ширкат гузошта мешаванд. Мақсади асосии банақшагирии стратегӣ беҳтар намудани мутобиқшавии ширкат ба тағйироти бозор ва рафтори рақибон мебошад. Хуллас, менеҷменти стратегӣ дар қиёс бо банақшагирии стратегӣ системаи муассири самтнок ҳаст, ки раванди амалисозии стратегия ва ҳам арзёбӣ ва назоратро дар бар мегирад.

*Илова бар ин, фарқияти байни менеҷменти стратегӣ ва банақшагирии стратегӣ бо омилҳои муҳими зерин алоқаманд мебошад:*

1. *пуррагии иттилоотӣ* – дар менеҷменти стратегӣ андозаи номуайянии муҳити берунӣ афзуда, ҳамзамон пуррагии иттилоотиҳои системаи идоракунӣ коҳиш меёбад;
2. *пайдоиши ҳодисаҳои ғайри назардошт*, ба монанди ихтисори буҷети давлатӣ, ки барои қабул намудани қарорҳои стратегӣ берун аз доираи банақшагирӣ маҷбур мекунад, яъне барои менеҷменти стратегӣ мутобиқшавии зуд ба тағйироти муҳити берунӣ дар доираи даврҳои нақшавӣ хос аст.

#### Талаботи асосӣ нисбати менечери стратегӣ

Барои рақобат дар вазъияти мураккабу зуд тағйирёбанда, имрӯз ширкатро мебояд, ки мудирони таҳиягари стратегия – менечерҳои стратегиро муайян кунад. Вазифаи онҳо таъмини ғаъолияти тамоми ташкилот мувофиқи самти муайян мебошад (аксар вақт онҳоро менечерҳои комплексӣ ном мебаранд). Онҳо аз менечерҳои функционалӣ, ки амалисозии функцияҳои алоҳидаи бизнес (кадрҳо, таъминот, истеҳсол, фуруш, хизматрасонӣ ба мизоҷон, бахисобгирӣ)-ро таъмин мекунад, фарқ дошта, ба маънои том тамоми ширкатро идора мекунад ва дар он мақоми беназирро ишғол менамоянд.

*Ба андешаи Э. Вранн (донишгоҳи Чикаго) менечерҳои стратегии муваффақтарин бояд аз сифатҳои зерин бархӯрдор бошанд:*

1. маълумоти пурратару бештар дошта бошанд;
  2. вақту неруи худро идора карда тавонанд;
  3. сиёсатмадорони хуб (эҷодгарони созиш) бошанд;
  4. ба мисли коришиносон “маҳдуд” набошанд;
- барномаро дар самтҳои алоҳида пеш бурда тавонанд.

Маълумоти зиёд ё пурра доштан, имконияти қабул намудани теъдоди ва-сеи қарорҳои идоракуниро дар зинаҳои мухталифи идора, дар назар дорад. *Менеҷерҳо* бояд шабакаи манбаъҳои ахборро дар қисмҳои гуногуни ташкилот таъсис диҳанд, ки ин ба онҳо имкон медиҳад, то дар ҳудуди воқеоти оперативӣ бимонанд. Онҳо бояд вақту неруи худро дар миёни қорҳо, қарорҳо ва ё масъалаҳои гуногун тақсим карда тавонанд. *Менеҷерон* бояд донанд, ки кадом вақт масъулиятро ба зиммаи дигарон вогузоштан лозим асту кадом вақт қарори шахсӣ қабул бояд намуд.

*Менеҷери сатҳи баланд* бояд сиёсатмадори хуб ва ҳунари расидан ба созиширо дошта бошад ва барои амалигардонии он аз обрӯву мақоми волои худ сӯиистифода накунад. Вай бояд ба ҳайси як узв ё сарвари иттиҳод амал кунад, на ҳамчун диктатор.

Ҷаҳони тағйирёбанда аз менеҷери стратегӣ тағйирпазирии муайяноро талаб мекунад. Ӯ бояд ба тағйироту мутобиқшавӣ ба ҳолати баамалоянда омода бошад. Ин чунин маъно надорад, ки ширкат бояд бидуни мақсадҳои муайян амал кунад, лекин барои тасҳеҳу тағйир додани онҳо тайёр бояд буд.

## 11.2. МАЗМУН ВА МУНДАРИҶАИ МЕНЕҶМЕНТИ СТРАТЕГӢ

### Мундариҷаи менеҷменти стратегӣ

*Менеҷменти стратегӣ* чунин идоракунии ташкилот аст, ки ба иқтидори инсон ҳамчун асос таъя карда, фаъолияти истеҳсолиро ба дархостҳои истеҳ-молгарон мувофиқ месозад, танзими лозима ва тағйироти саривақтиро, ки ба таъсири муҳити берунӣ мутобиқанду барои ба даст овардани бартарӣ мусоидат менамоянд, ба амал меорад ва ҳамаи ин дар ниҳояти қор бақои ташкилот ва расидани онро ба мақсадҳоиаш дар дурнамои дарозмуддат таъмин мекунад.

Мундариҷаи менеҷменти стратегӣ аз инҳо иборат аст:

1. муайян намудани таъйинот ва мақсадҳои асосии бизнеси ширкат;
2. таҳлили муҳити берунии ширкат;
3. таҳлили вазъияти дохилии он;
4. интиҳоб ва таҳияи стратегияи ширкат;
5. таҳлили портфели ширкати диверсификатсияшуда;
6. лоиҳакаиши сохтори ташкилии он;
7. интиҳоби дараҷаи ҳамгирӣ ва системаҳои идоракунии;
8. идоракунии маҷмӯаи “ стратегия - сохтор - назорат”;



9. муайян намудани меъёрҳои рафтори ширкат ва сиёсатҳои ширкат дар соҳаҳои алоҳидаи фаъолияти он;
10. таъмини робитаи акси натиҷаҳо ва стратегияи ширкат;
11. тақмили стратегия, сохтори идоракунӣ.

Муносибати ҳамаи ин элементҳои менеҷменти стратегӣ дар нақшаи 11.1 тасвир ёфтааст.



Нақшаи 11.1. Мундариҷаи менеҷменти стратегӣ

Менеҷменти стратегӣ, одатан ҳамчун маҷмӯи панҷ раванди ба ҳам алоқаманд баррасӣ мешавад:

1. муайян намудани таъйинот ва мақсадҳо;
2. таҳлили муҳити беруна ва дохилӣ;
3. интихоб ва таҳияи стратегия;
4. амалисозии стратегия;
5. арзёбӣ ва назорати иҷрои стратегия.

Раванди идоракунӣ стратегиро дар шакли алгоритми зерин тасвир кардан мумкин аст (нигар ба нақшаи 11.2.):

Чӣ тавре дида мешавад, нуктаи ибтидоии раванди идоракунӣ стратегӣ ташаккули таъйиноти ширкат мебошад. Баъд аз ташаккули таъйинот ширкат барои худ мақсадхоро таҳия мекунад, ки бояд тасаввуроти равшанро дар бораи самти рушд фароҳам созанд. Онҳо ба андоза ва сатҳи рушди ширкат, захираҳои мавҷуда ва дигар омилҳо вобаста мебошанд.



Нақшаи 11.2. Раванди идоракунии стратегия

Ташаккулёбии таъйинот ва мақсадҳои ширкат

Мақсадҳо бояд чунин бошанд:

1. мушаххас;
2. миқдоран муайянишуда;
3. дастрас (имконпазир);
4. воқеӣ.

Менеҷменти стратегӣ ба мақсаду амалҳои дарозмуҳлати ширкат дахл дорад. Мақсадҳо бояд ба имконияту ҷидду ҷаҳдҳои ширкат мувофиқат кунанд. Гуфтан мумкин аст, ки таҳияи стратегия (тарзи рафтор) ва воситаҳои он асоси идоракунӣ ва аломати ҳатмии менеҷменти хуби ширкат мебошанд.

**Игор Ансов** (дар тарҷумаҳои русии китобхояш чун ҷоида – **Ансофф**; англ. Igor Ansoff; – математику иқтисоддони рустабори амрикоӣ. Ансов асосгузори концепсияи менеҷменти стратегӣ ба шумор меравад. Ҳамчун муаллифи «**матритсаи Ансофф**» – василаи муайянкунии стратегияи мавқеъгирӣ мол дар бозор маъруф аст. Дар Ҳолландия «Ҷоизаи Игор Ансофф» таъсис дода шудааст, ки барои дастовардҳо дар соҳаи банақшагирӣ ва менеҷменти стратегӣ тақдим мегардад.

Ансофф мефармояд: “Мақсадҳо воситаи идоракунӣ мебошанд ва онҳоро дар соҳаҳои гуногун истифода бурдан имконпазир аст. Дар сураати пайдоиши муаммои ҷорӣ онҳо барои муқаррар намудани ҷоидаву самти кор дар ҷамаинаҳои ташиқӣ хизмат мекунанд; онҳо дар муқаррар кардани мукофотҳо барои ҳосилнокӣ ва барои назорат ёрӣ мерасонанд. Дар сураати ба миён омадани мушкилоти маъмурӣ онҳоро барои муайян намудани камбудии сохтори ташиқӣ истифода бурдан мумкин аст. Дар соҳаи мавриди назари мо бошад, яъне ҳангоми сар задани муаммои стратегӣ, мақсадҳо ҳамчун мизони қабулкунӣ қарор оид ба дигаргуниҳои мавқеъгузори мол дар бозор истифода бурда мешаванд”.



*“Вазифа ин аст, ки намунаи тақсимои захираҳо сохта шавад, ки ба ширкат имкон медиҳад то бо роҳи нисбатан самаранок ба мақсадҳои худ ноил гардад”.*

Факат таъйинот ё худ рисолати воқеан андешидашуда, таъйиноти дар асл эҳсосшуда, на шиори холии ширкат метавонад барои муқаррар намудани мақсадҳои боасос имкон диҳад. Худсарона муқаррар кардани мақсадҳои микдории ташкилот хатари калон дорад, зарари он метавонад хеле бузург бошад. Бинобар ин, дар аксари ҳолатҳо мақсадҳоро ҳамчун тамоюлотии дилхоҳи «сифатноки» рушд муаррифӣ кардан мумкин аст. Намунаи ҳадафҳои ширкатҳои маъруф дар ҷадвали 11.2. дарҷ ёфтаанд.

**Ҷадвали 11.2. Мисолҳои муқаррар кардани мақсадҳо**

| <b>Ширкат</b>                  | <b>Мундариҷаи мақсадҳо</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>McDonalds</b>               | Ноил шудан ба қонеъсозии 100%-ии мизоҷ ҳар рӯз ва дар ҳар як тарабхона.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Лукойл</b>                  | Афзоиши иқтидори истеҳсоли ва тақмили маҷмӯи идоракунии ширкат.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Rubbermaid</b>              | Афзоиши ҳарсолаи ҳаҷми фурӯш аз 1 млрд. долл. то 2 млрд. долл. дар давоми 5 сол.<br>Як маротиба дар якуним сол баромадан ба бозори нав. 30%-и ҳаҷми умумии фурӯш бояд ба молҳое рост ояд, ки истеҳсолашон тайи панҷ соли охир шурӯъ шудааст.<br>Доштани ҳароҷоти камтарин бо сифати баландтарини маҳсулот барои хоҷагиҳои хонагӣ дар байни тамоми тавлидгарони соҳа.<br>Расидан ба сатҳи афзоиши солонаи 15%-ии фурӯш, фоида ва даромад аз сахмияҳо.                                                                                                                                                                          |
| <b>McCormick &amp; Company</b> | 1. Ноил шудан ба сатҳи 20%-ии даромад аз сахмияҳо.<br>То ба 10% расондани афзоиши солонаи ҳаҷми фурӯши соф.<br>Нигоҳ доштани сатҳи афзоиши миёнаи солонаи 15%-ии даромад аз сахмияҳо.<br>Нигоҳ доштани нишондиҳандаи «қарздорӣ аз рӯи маблағи умумии сармоя» дар сатҳи 40% ё пасттар аз ин.<br>Барои пардохти дивидендҳо ҷудо кардани 25–30% даромади соф.<br>Анҷом додани харидории интихобии ширкатҳои дигар, ки метавонанд фаъолияти ҷориро тақмил диҳанду даромади умумиро зиёд кунанд.<br>Барҳам додани самтҳои фаъолияте, ки даромади муносиб намеоранд, ё оварда наметавонанд, ё ба стратегияи ширкат мувофиқ нестанд. |
| <b>Chevron</b>                 | Дар ҷои якум будан дар байни рақибонамон аз рӯи боздеҳи умумии сармоягузориҳо дар солҳои 1999–2003.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |



SWOT-таҳлил

SWOT – мухтасари таркиби калимаҳои англисии *Strengths* (қувваҳо ба маънои афзалиятҳо), *Weaknesses* (сустиҳо), *Opportunities* (имкониятҳои хуб) ва *Threats* (таҳдидҳо) мебошад. Вазъияти дохилии ширкат, асосан дар S ва W, вазъияти берунӣ дар O ва T инъикос карда мешавад. Дар ҷадвали 11.3. омилҳои асосие оварда шудаанд, ки онҳоро дар SWOT-таҳлил ба назар бояд гирифт.

Ҷадвали 11.3. Омилҳои SWOT-таҳлил

| Ҷиҳатҳои эҳтимолии афзалиятҳои дохилӣ (S):                   | Ҷойҳои дохилии эҳтимолиан сусти (W):                                                |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Салоҳиятнокии аниқ ифодашаванда                              | Аз даст додани баъзе ҷиҳатҳои салоҳиятноки                                          |
| Манбаъҳои молиявии мутобик                                   | Дастнорас будани молиёту маблағҳое, ки барои тағйир додани стратегия лозим мебошанд |
| Истеъдоди баланди муборизаи рақобатӣ                         | Истеъдоди бозорӣ наститар аз миёна аст                                              |
| Фаҳмиши хуби талабот                                         | Набудани таҳлили маълумот дар бораи истеъмолгарон                                   |
| Пеишафи эътирофгардидаи бозор                                | Ширкаткунандаи сусти бозор                                                          |
| Стратегияи аниқ муқарраршуда                                 | Набудани стратегияи аниқ ифодашуда, номунтазам амалӣ кардани он                     |
| Истифода аз сарфакорӣ дар ҳаҷми истеҳсол, бартарӣ дар нарх   | Арзиши баланди маҳсулот нисбат ба рақибони асосӣ                                    |
| Технологияи беҳамтои худӣ, иқтидорҳои беҳтари истеҳсоли      | Таҷҳизоту технологияҳои куҳна                                                       |
| Идоракунии озмудашудаи бозътимод                             | Аз даст додани амиқӣ ва тағйирпазирии идоракунии                                    |
| Шабакаи бозътимоди тақсимот                                  | Шабакаи сусти тақсимот                                                              |
| Рекламаи босамартарин дар соҳа                               | Сиёсати сусти таблиғ                                                                |
| Имкониятҳои эҳтимолии хуби берунӣ (O):                       | Таҳдидҳои эҳтимолии берунӣ (T):                                                     |
| Имконияти хизматрасонӣ ба гурӯҳҳои иловагии истеъмолгарон    | Сусти шудани афзоиши бозори фурӯш, тағйироти номатлуби демографияи сегментҳои бозор |
| Васеъ гардидани доираи молҳои эҳтимолӣ                       | Афзоиши фурӯши молҳои ивазкунанда, тағйирёбии завқу талаботи харидорон              |
| Раҳмдилии рақибон                                            | Саҳт шудани рақобат                                                                 |
| Коҳишёбии монеаҳои тиҷоратӣ дар баромадан ба бозорҳои берунӣ | Пайдошавии рақибони хориҷӣ бо молҳои арзишашон наститар                             |
| Тағйироти гуворо дар қурби асёр                              | Тағйироти ногувор дар қурби асёр                                                    |



|                                          |                                                  |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Дастрасии васеъи захираҳо                | Сахттар шудани талаботи таҳвилгарон (молрасонҳо) |
| Суст шудани қонунгузориҳои маҳдудкунанда | Танзими қонунии нарх                             |
| Суст шудани бесуботиҳои бизнес           | Ҳассосият ба бесуботиҳои шароити берунии бизнес  |

Барои дурнамои стратегияи ширкат ҷиҳатҳои қавӣ (афзалият) аҳамияти махсус доранд, зеро онҳо таҳкурсии асосии стратегия буда, расидан ба бартарии рақобатӣ асос медиҳанд. Ҳамзамон стратегияи хуб даҳлат ба ҷиҳатҳои сустро низ талаб мекунад. Стратегияи ташкилот бояд ба корҳои банақшагирифта вобастагии муфид дошта бошад. Дарёфти бартарии фарқкунандаи ширкат барои ташаккули стратегия муҳим аст, чунки:

1. имкониятҳо ба ширкат истифодаи ҳолатҳои мусоиди бозорро медиҳанд;
2. дар бозор бартарии рақобатӣ медиҳанд;
3. эҳтимолан таҳкурсии стратегия шуда метавонанд.

Имкониятҳои хуби соҳа ва ширкатро аз ҳамдигар фарқ бояд кард. Имкониятҳои афзоянда ва нав пайдошуда дар соҳа барои ширкате беиштар мувофиқанд, ки барои рушд бартарии рақобатӣ ё имкониятҳои дигар дорад. SWOT-таҳлил дар додани посух ба саволҳои зерин кумак мерасонад:

1. оё ширкат дар стратегияи худ ҷиҳатҳои дохилии қавиро истифода мебарад ё бартарии фарқкунандаиширо? Агар ширкат бартарии фарқкунандаиширо надишта бошад, кадоме аз ҷиҳатҳои эҳтимолии қавиширо ба бартарӣ табдил додан мумкин аст?
2. оё сустиҳои ширкат ҷойҳои осебпазири он ҳастанд ва ё онҳо барои истифодабарии ҳолатҳои муайяни мусоид имкон надиҳанд? Кадом сустиҳо аз нигоҳи стратегӣ ислоҳталаб мебошанд?
3. кадом ҳолатҳои мусоид барои ширкат ҳангоми истифодабарии таҳасусу дастрасии он ба захираҳо боиси муваффақият мешаванд? Дар хотир бояд дошт: Имконоти мусоид бидуни васоити амалисозии онҳо ҳаёли хоме беш нест. Ҷиҳатҳои қавию сусти ширкат мутобиқати онро ба истифодабарии имкониятҳои мусоид, нисбат ба дигар ширкатҳо, беҳтар ё бадтар мекунад.
4. кадом таҳдидҳо бояд беиштар аз ҳама боиси нигарониҳои менеҷер бошанд ва баҳри муҳофизати хуб вай бояд кадом амалҳои стратегиро анҷом диҳад?

#### Интихоб ва таҳияи стратегия

Қисмати асосии ҳама гуна таърифи стратегия «нигоҳ - диди оянда» аст, ки ширкат барои таҳияи стратегия бояд ин қобилиятро дошта бошад. Нигоҳи ташкилот дар мисоли ширкатҳои бонуфузи ҷаҳонӣ дар ҷадвали 11.4. оварда шудааст.

Ҷадвали 11.4. Мисолҳои нигоҳи таъкилот

| Ширкат                  | Мазмун дидгоҳ                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Philips</i>          | <i>Биёед молҳои беҳтар созем!</i>                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <i>Apple Computers</i>  | <i>Амалӣ намудани саҳми ҷаҳонӣ бо сохтани чунин воситаҳои хотирае, ки ба рушди инсоният мусоидат мекунанд</i>                                                                                                                                                                                    |
| <i>Chevron</i>          | <i>Беҳтарини беҳтаринон будан. Яъне: 1) кормандон ҳамчун як гурӯҳ бо муваффақиятҳои худ фахр мекунанд; 2) истеъмолагарон, таҳвилгарон ва ҳукумат моро афзал медонанд; 3) рақибон моро эҳтиром мекунанд; 4) аҳоли моро меписандад; 5) сармоягузoron бо камали майл моро сармоягузори мекунанд</i> |
| <i>General Electric</i> | <i>Ҳамчун ҳамгирои бизнес мо қарорҳои соҳибкориеро пешниҳод мекунем, ки ба таъкилот, гурӯҳҳо ва шахсиятҳо дар ҷараёни дигаргунсозӣ ва ноилшавӣ ба муваффақиятҳои дарозмуддат кумак мерасонанд</i>                                                                                                |
| <i>Compaq Computer</i>  | <i>Табдил ёфтани ба таҳвилгари бузургтарини компютерҳо ва серверҳо дар тамоми сегментҳои бозор</i>                                                                                                                                                                                               |
| <i>Disney Company</i>   | <i>Ҳушбахт намудани одамон</i>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <i>Kodak</i>            | <i>Пешсафи ҷаҳон шудан дар қисми тасвири химиявӣ ва рақамӣ</i>                                                                                                                                                                                                                                   |
| <i>Delta Airlines</i>   | <i>Мо мехоҳем, ки Delta ширкати ҳавоии мумтози ҷаҳон гардад. Мо ҷустуҷӯи имконияти афзоиши дорои худро тавассути таъсиси хатсайрҳои нав ва иттиҳодияи ҷаҳонӣ давом медиҳем</i>                                                                                                                   |

Яке аз таснифоти маъмултарини стратегияҳои рушди ширкати М. Портер пешниҳод кардааст:

1. **Стратегияи коҳиш додани хароҷот.** Ин модели стратегия дар назар дорад, ки ширкат бояд ба ихтисори имконпазири ҳама гуна харҷҳо тавачҷуҳ кунад, ки ин метавонад бартари рақобатиро ба вуҷуд оварад. Масалан, афзудани истеҳсол бо мақсади пурра ба қор андохтани дастгоҳҳо ё интиқоли иқтидорҳои истеҳсолӣ ба кишварҳои, ки қувваи қорӣ арзонтару қамнуфӯзтар доранд.
2. **Стратегияи гуногунсозӣ.** Дар ин стратегия ширкати мебошад, ки арзиши истеъмолии моли пешниҳодии худро зиёд кунад ё ҳатто онро аз нав ба вуҷуд орад. Тарзу равишҳои иҷроии стратегияи рушд аҳамият надоранд, вале дар аксари ҳолатҳо стратегияи гуногунсозӣ нисбат ба стратегияи қоҳишдиҳии харҷҳо сермасрафтар аст. Мисоли истифодаи ин стратегия ширкати Caterpillar мебошад, ки сатҳи қолотарини хизматрасонии мизочони худро таъмин мекунанд.
3. **Стратегияи тавачҷуҳ.** Заҳми шамшери борик ба қои зарбаи болға – ин аст принципи асосии стратегияи мазқури рушди ширкат. Ширкат аз сегментҳои бозоре, ки дар онҳо сусттар аст, қанораҷӯӣ намуна, ба бартарии рақобатии худ тавачҷуҳ мекунанд. Стратегияи мазқур, қун қоида, қасдан ихтисор намудани ҳиссаи бозорро дар назар



дорад ва аксаран омезиши стратегияи коҳиш додани харочот ва стратегияи гуногунсозиро дар бар мегирад.

Ба мавзӯи ҳарбӣ рӯчӯ намуда, ду навъи стратегия – ҳучум ва мудофиаро ҷудо кардан мумкин аст. Аммо ҳам кормандони амалӣ ва ҳам назариятчиён таснифоти муфасссалтари стратегияҳои рушди ширкатро пешниҳод меkunанд. Муаллифони дигар ҳам вариантҳои худро оид ба стратегияҳои ташикилот пешниҳод меkunанд, ки номҳои воҳиманокӯ, ҳатто фантастикӣ доранд. Масалан, П. Друкер дар вақташ стратегияи «дзюдои соҳибкорӣ», ду муаллифи дигаре «стратегияи баҳрҳои нилгун»-ро пешниҳод карда буданд.

Зимнан, агар садҳо стратегияи рушдро, ки дар замони худ ширкатҳои голиб аз қабилӣ *Xerox* ё *General Electric* истифода бурдаанд, зеро як муқова гирд орем ва ин китобро «Стратегияҳои музаффаронаи рушди ширкатҳо, ки муваффақиятро кафолат медиҳанд» ном гузорем, оё метавон гуфт, ки истифодаи онҳо ҳақиқатан чизро тағйир медиҳад? Ба эҳтимоли қавӣ, пайравии кӯр-кӯрона ба чунин стратегияҳои рушд ягон беҳбудӣ намеорад ва ин як сабаби сода дорад – ҳамаи онҳо мувофиқи сохтор, захираҳо ва имкониятҳои муайяни ин ё он корхона таҳия шуда буданд.

Таҳияи стратегияи рушди ширкат раванди иборат аз марҳилаҳои сершумор, барои ҳар як ташиклоти алоҳида мушаххас мебошад. Ба ибораи дигар, стратегияи рушди ширкатро наметавон нусхабардорӣ кард ё ба орият гирифт, тавре ки як равандро аз системаи муайяни бобарор гирифта, ба системаи дигар монда намешавад. Стратегияи рушди ширкатро фақат бо истифода аз хусусиятҳои ҳар ташикилот таҳия кардан мумкин аст.

#### Амалисозии стратегия

«Роҳи дарозияш даҳ ҳазор ли аз як қадам сар мешавад» – гуфта мешавад дар зарбулмасали хитой. Ин ҳикмат, махсусан, ба амалисозии стратегияи ширкат мувофиқ меояд. Дар аксари ҳолатҳо амалисозии стратегия на «изҳороти таърихи»-и роҳбарияту «ҷидду ҷаҳди қаҳрамонона»-и кормандон оид ба татбиқи онҳо, балки кори беохир оид ба гузариш аз роҳҳои стратегӣ – беҳсозии сифат, тақмили ихтисос, насти кардани хароҷот, ба даст овардани шарикони нав мебошад.

Амалисозии босамари стратегия дар шакли умумӣ ба қоидаи зерин мутобикат мекунад:

**МУВАФФАҚИЯТ = БАМАВРИДӢ + БОВАРӢ + МАТОНАТ + БАРОР**

1. *Бамавридӣ* – мувофиқати чорабиниҳои пешбинишуда ба омилҳои дохилию берунӣ бо назардошти «эҳсоси мавқеъ»-и тағйирёбанда, яъне «эҳсоси суръат, оҳанг».



2. **Боварӣ** – аниқ дониستاني салоҳиятнокии ширкат ва мавқеи он дар қадамҳои гуногуну ғайриҷашмдошти стратегӣ.
3. **Матонат** (истодагарӣ) – ҳосияти ақибнишинӣ накардани роҳбарияти ширкат дар пешорӯи душвориҳо ҳангоми амалисозии стратегия, балки ҳамеша ёфтани роҳҳои гуногун ва истифода бурдани ҷиҳатҳои кавӣ барои галаба бар таҳдидҳо, ба имконият табдил додани сустиҳо.
4. **Барор** – ба таври мусоид ба ҳам омадани ҳолатҳо ва ҳодисаҳои камнамо, бахти баланд.

*Стратегияи муваффақона (бобарор) бояд инчунин бошад:*

1. **Аён бошад**, яъне ҳар рӯз пеши ҷашми шумо бошад;
2. **Фарогир бошад**, яъне ҳама унсурҳои муҳити ташилот, қадамҳои тактикии дохилӣ ва тарзу усули пешбурди бизнесро дар бар гирад;
3. **Сода (одӣ) бошад**, маълумоте, ки ба стратегия гузошта шудаанд, бояд барои ҳама кормандон дар як дидан фаҳмо бошанд: сухан дар бораи чӣ меравад, барои гирифтани натиҷа чӣ бояд кард, аз ҳар як корманд чӣ талаб карда мешавад.

Аз нуқтаи назари амалӣ ҳангоми иҷрои стратегия ба чор савол ҷавоб бояд дод:

1. **Чӣ кор хоҳем кард?** Ҷавоби ин савол муқаррар намудани мақсадҳои фаъолиятро дар назар дорад.
2. **Кӣ ин корро хоҳад кард?** Ҷавоб ба ин савол таҳияи барномаи амалхоро дар назар дорад.
3. **Чаро онҳо ин корро мекунад?** Ин ҷо фаҳмидани тарафи молиявии амалҳо, аз ҷумла буҷети стратегия ва тарзи барангехтани иҷрокунандагон зарур аст.
4. **Ин кор ба чӣ тарз иҷро хоҳад шуд?** Вақте ки барномаҳо, иҷрокунандагон онҳо ва воситаҳои дар ихтиёрашон буда (ё набуда) маълуманд, мо метавонем чараёни амалхоро аниқ муқаррар намоем.

#### Арзёбӣ ва назорати иҷрои стратегия

Арзёбӣ ва назорати иҷрои стратегия раванди мантикии хотимавие ҳастанд, ки дар идоракунии стратегӣ анҷом дода мешаванд. Раванди мазкур робитаи устувори аксро дар байни рафти ноилшавӣ ба мақсадҳо ва ҳуди мақсадҳои дар пеши ташилот истодаро таъмин мекунад.

Вазифаҳои асосии ҳар гуна назорат инҳо мебошанд:

1. муайян намудани объекти санҷиш ва самтҳои он;
2. арзёбии ҳолати объекти назоратшаванда мувофиқи стандартҳо, меъёрҳо ё дигар нишондиҳандаҳои эталонии қабулшуда;
3. дарёфтани сабабҳои норасоӣ, агар онҳо дар натиҷаи арзёбии гузаронидашуда ошкор гарданд;
4. анҷом додани ислоҳ, агар он зарур ва имконпазир бошад.

Дар мавриди назорати амалисозии стратегия ин вазифаҳо хусусияти муайянеро касб мекунамд, чунки *назорати стратегӣ* ба муайян намудани саҳми амалисозии стратегия дар расидан ба ҳадафҳои ширкат равона шудааст. Ин *назорати стратегиро* аз *назорати идоравӣ* ё *оперативӣ* (*амалиётӣ*) тамоман фарқ мегузорад, зеро барои он дурустии амалисозии стратегия ё дуруст иҷро шудани кор, функсияҳо ва амалҳои алоҳида аҳамиятнок нест. *Назорати стратегӣ* ба он диққат медиҳад, ки оё амалисозии минбаъдаи стратегияи қабулшуда имкон дорад ва оё амалисозии он метавонад ба мақсадҳои гузашташуда расонад. Ислоҳ аз рӯи натиҷаҳои *назорати стратегӣ* метавонад ҳам ба стратегия ва ҳам ба мақсадҳои ширкат дахл дошта бошад.

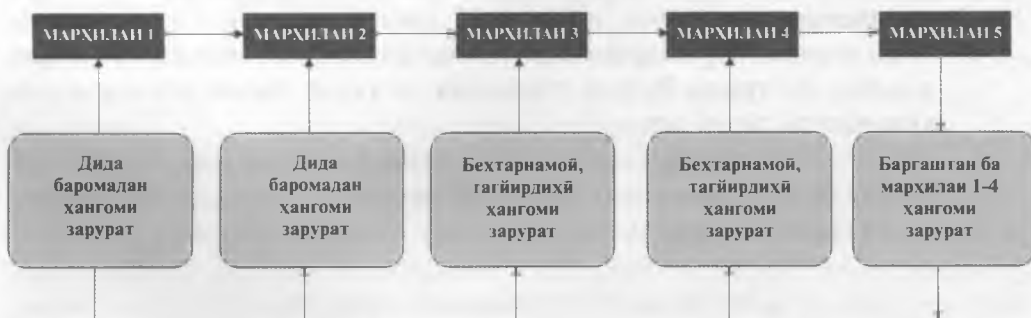
### 11.3. МАРҲИЛАҲОИ МЕНЕДЖМЕНТИ СТРАТЕГӢ

#### Марҳилаҳои асосии раванди менеҷменти стратегӣ

Марҳилаҳои асосии раванди менеҷменти стратегӣ инҳо мебошанд:

1. Муайян намудани соҳаи бизнес ва таҳияи таъйиноти ширкат.
2. Табдили таъйиноти ширкат ба мақсадҳои хусусии дарозмуҳлату кӯтоҳмуҳлати фаъолият.
3. Муайян намудани стратегияи ноилшавӣ ба мақсадҳои фаъолият.
4. Таҳия ва амалисозии стратегия.
5. Арзёбии фаъолият, мушоҳидаи вазъият ва ворид намудани ислоҳҳо.

Алоқамандии мутақобилаи ин марҳилаҳо дар нақшаи 11.3. нишон дода шудааст.



Нақшаи 11.3. Раванди менеҷменти стратегӣ

#### Сатҳҳои асосии ташкилии таҳияи стратегия

Стратегияро танҳо дар зинаи болоии роҳбарият наметавон таҳия кард. Аз лиҳози амалӣ чор сатҳи таҳияи онро ҷудо кардан мумкин аст:

1. сатҳи ширкат;
2. сатҳи минтақаи стратегияи хоҷагидорӣ (МСХ);
3. сатҳи функционалӣ;
4. менеҷерҳои зинаҳои поёнӣ (қумондонҳои саҳроӣ).

Иерархияи таҳияи стратегия дар ширкат дар ҷадвали 11.5. тасвир гардидааст.

Чадвали 11.5 Сатҳҳои асосии таҳияи стратегияи ширкат

| Сатҳ                   | Масъулони таҳия<br>(қабул намудани қарор)                                                               | Мазмун таҳия                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегияи ширкат      | Директори иҷроия, ноибони асосии директор (қарорро шӯрои директорон қабул/таҷдиди назар мекунад)        | Таъсис ва идоракунии МСХ.<br>Таъмини синергизми воҳидҳои сохторӣ ҳамчун бартарии рақобатӣ<br>Муайян намудани афзалиятҳои сармоягузорӣ ва идоракунии захираҳо дар МСХ -ҳои ҷолибтарин<br>Таҷдиди назар/санҷиш/якхеласозии усулҳои стратегияи сардорони МСХ.    |
| Стратегияи МСХ         | Менечери асосӣ/сардорони МСХ (қарорхоро роҳбарияти ширкат қабул/таҷдиди назар мекунад)                  | Муайян намудани амалу усулҳо барои рақобати бобарор ва барои ба даст овардани бартариҳои рақобатӣ. Ташаккули воқуниш ба тағйирёбии шароити берунӣ.<br>Якхеласозии ташаббусоти стратегияи ҳадамоти асосии функционалӣ.<br>Амалҳо оид ба ҳалли муаммоҳои махсус |
| Стратегияи функционалӣ | Менечерҳои функционалӣ (қарорҳо одадан дар яҷоягӣ бо роҳбарияти МСХ қабул/таҷдиди назар карда мешаванд) | Фароҳам овардани усулҳои дастгирии стратегияи бизнес ва расидан ба мақсадҳои функционалӣ дар истеҳсолот, маркетинг, молия, шӯбаи кадрҳо.<br>Таҷдиди назар/санҷиш/якхеласозии усулҳои асосии менечерҳои зинаи поёнтар                                          |
| Стратегияи оперативӣ   | Сардорони воҳидҳои каторӣ/менечерҳои сатҳҳои поёнтар, аз ҷумла менечерҳои функционалӣ                   | Таҳияи усулу амалҳои нисбатан маҳдуд ва махсус баҳри дастгирии стратегияҳои функционалӣ ва МСХ ба ҳотири расидан ба мақсадҳои воҳидҳои каторӣ ва шӯбаҳои функционалӣ                                                                                          |

#### Сохтори матритсаи Ансофф

Матритсаи Ансофф майдонест, ки онро ду меҳвар ташкил додаанд – меҳвари уфуқии «молҳои ширкат» (ба молҳои мавҷуд ва нав тақсим мешаванд) ва меҳвари амудии «бозорҳои ширкат», ки инҳо ҳам ба бозорҳои мавҷуд ва нав тақсим шудаанд. Дар нуктаи буриши ин ду меҳвар чор квадрат ҳосил мешавад (нигар ба чадвали 11.6.):





## Ҷадвали 11.6. Матритсаи Ансофф

| Моли пешина   |                    | Моли нав                      |
|---------------|--------------------|-------------------------------|
| Бозори пешина | Воридшавӣ ба бозор | Рушди мол                     |
| Бозори нав    | Рушди бозор        | Диверсификатсия (гуногунсозӣ) |

## Стратегияҳо мувофиқи матритсаи Ансофф

**1. Стратегияи воридшавӣ ба бозор** (моли пешина – бозори пешина)

Стратегияи табиӣ барои аксарияти ширкатҳое, ки кӯшиши афзоиши додани ҳиссаи молҳои пешинашонро дар бозори дахлдор доранд. Тавсияи воридшавӣ ба бозор стратегияи нисбатан яқин буда, ифодаи одии амалии он нияти афзудани фурӯш мебошад. Воситаҳои асосии он: баланд кардани сифати молҳо, афзоиши самаранокии равандҳои соҳибкорӣ, ҷалби муштарӣҳои нав аз ҳисоби реклама. Ҳамчунин зиёдшавиши истифодаи мол, афзоиши теъдоди истифодаи мол манбаи афзоиши фурӯш шуда метавонанд.

**2. Стратегияи рушди бозор** (моли пешина – бозори нав)

Стратегияи мазкур маънои мутобиқкунӣ ва баровардани молҳои пешинаро ба бозорҳои нав дорад. Барои амалисозии муваффақонаи стратегия мавҷудияти истеъмолгарони эҳтимолии маҳсулоти пешинаро дар бозори нав муайян кардан лозим аст. Ба вариантҳои эҳтимоли ҷиғоли географӣ, истифодаи каналҳои нави дистрибутсия, ҷустуҷӯи гурӯҳҳои нави истеъмолгароне, ки ҳанӯз харидори мол намебошанд, дохил мешаванд.

**3. Стратегияи рушди мол** (моли нав – бозори пешина)

Арзани молҳои нав дар бозори пешина стратегияи рушди мол мебошад. Дар ҷорҷӯбаи ин стратегия ба бозор баровардани маҳсулоти қомилан нав, тақмили молҳои қуҳна, васеъкунии номгӯи молҳо имкон дорад. Чунин стратегия ҳоси ширкатҳои дорои технологияҳои баланд (электроника, автомобилсозӣ) мебошад.

**4. Стратегияи гуногунсозӣ (диверсификатсия)** (моли нав – бозори нав)

Баровардани моли тамоман нав ба бозоре, ки низ барои ширкат нав аст. Ин стратегияи сермасрафтарину хатарноктарин мебошад. Он дар сурати ба итмом расидани имконоти рушду афзоиши дар бозорҳои пешина, тағйирёбии вазъи бозор, ҳангоми баромадани ширкат аз бозори пешина, имкониятҳои муфид ва фоидаи эҳтимолии қалон аз ҷиғоли бозори нав истифода бурда мешавад.

## Амалияи менеҷменти стратегӣ дар Тоҷикистон

Иқтисоди Тоҷикистон аллакай 20 сол инҷониб дар шароити гузариш ба муносибатҳои бозорӣ қарор дорад. Бо вучуди пешравиҳои муайян, аксарияти корхонаву ширкатҳои ватанӣ то ҳанӯз самти стратегияи худро, ки ба онҳо барои таъмини барқарории устувори рақобатӣ дар дурнамои дарозмуддат имкон меод, пайдо накардаанд. Мутаассифона, на ҳамаи корхонаҳо аҳамияти усули стратегиро дар фаъолияти худ дарк кардаанд. Чӣ тавре ки таҷрибаи ватанӣ нишон медиҳад, аксарияти субъектҳои бозор бо таваҷҷуҳ ба дурнамои кӯтоҳмуддат фаъолият қарда истодаанд.





Асоси ғояи менеҷменти стратегиро дарки зарурати таҳлили бефосилаи муҳити берунии ширкат ва бо назардошти ин қабул намудани қарорҳои стратегӣ ташкил медиҳад. Ширкатҳо бояд чунон системаҳои идоракуниро ташкил ва татбиқ кунанд, ки барои қабул намудани қарорҳои гуногун ва воқуниши зуд ба тағйироти вазъи бозор, дигаргуншавии дархостҳои истеъ-молгарон ва амалҳои рақибон имконият медиҳанд.

Концепсияи менеҷменти стратегии ширкати мушаххас дар таваҷҷуҳи он ба оянда асос ёфтааст, ки ин арзёбии сифатноки бозору вазъият, инчунин қобилияти пешгуи инкишофи бозорро дар оянда дар назар дорад.

Ин қисматҳои таркибии менеҷменти стратегӣ кайҳо боз мавриди исти-фодаи ширкатҳои хориҷӣ қарор гирифта шуда, ба онҳо муваффақияти му-айяно таъмин карда истодаанд. Дар шароити омадани ширкатҳои хориҷӣ ба бозори Тоҷикистон бизнеси ватаниро мебояд, ки бо назардошти ҳувиюти хусусияти тоҷикон аз усулҳои самараноки идоракунӣ истифода баранд. Таҷрибаи истифодабарии усулҳои менеҷменти стратегӣ барои ба даст овар-дани бартарҳои устувори рақобатӣ имконият медиҳад ва фаъолияти шир-кати «МегаФон-Тоҷикистон» инро собит кардааст.

### **Стратегияи ҶСП «ТТ мобайл»**

3 сентябри соли 2001 огози фаъолияти ҷамъияти саҳомии пӯшидаи «ТТ мобайл» аст, ки соли 2010 ребрендинг доир намуда, расман таҳти унвони «МегаФон-Тоҷикистон» кор карда истодааст.

«МегаФон-Тоҷикистон» корхонаи муштараки Россия ва Тоҷикистон мебошад, ки хизматҳои алоқии сотии стандарти 3,5G – UMTS и GSM 900/1800-ро мерасонад.

**Мақсади асосии ҶСП «ТТ мобайл» - афзоиши базаи абонентӣ ва дар натиҷаи он афзоиши ҳаҷми фурӯш» мебошад.**

1. Фаъолияти ширкат ба самтҳои стратегии зерин равона карда шу-дааст:
2. Мавқеъгузори ширкат ҳамчун оператори дастрас, ҳушсифат ва бозътимод;
3. Афзоиши ҳиссаи бозор (аз рӯи муштариён);
4. Кор бо сегменти минтақавӣ, аз ҷумла бо онҳое, ки ба муҳоҷирати меҳнатӣ мераванд;
5. Рушди шабакаи дистрибутсия дар минтақаҳо;
6. Фурӯхтани маҷмӯи хизматҳо ба муштариёни корпоративӣ.
7. Ҷанбаҳои асосии мавқеъгирии «ТТ мобайл»:
8. Тағйири мавқеъ аз «оператори бонуфузу пурқимат», на «оператори дастрасу бозътимод» ва оператор барои ҳар кас.
9. Мутобикшавӣ ба хусусиятҳои миллии маҳаллӣ – истифодаи услуби милли ва забони давлатӣ, хосиятҳои минтақавӣ.
10. Дар доираи самтҳои стратегӣ ҷидду ҷаҳди асосӣ ба рушди омилҳои зерин ба ҳарч дода шуд:

11. *Воридшавӣ ва мустаҳкам кардани мавқеъ дар минтақаҳо.*
12. *Нигоҳдорӣ ва таҳкими некроҳии базаи муштарӣ.*
13. *Таблиги хизматҳои иловагӣ, модификаторҳои тарифӣ, тарифҳо ва хизматҳо оид ба интиқоли маълумот, хизматҳои шабакавӣ ва ғайришабакавӣ.*
14. *Фурӯши фаъолони пакетҳои хадомат ва маҷмӯаҳои тарифӣ, ки барои тағйир додани сохтори трафик ба сӯи афзоиши ҳиссаи трафики дохили шабака имконият доданд.*
15. *Рушди савдои чаканаи худ дар тамоми минтақаҳои кишвар.*
16. *Баргузориҳои лоиҳаҳои иҷтимоӣ ва муаррифкунанда.*
17. *Беҳтар намудани намоёндагӣ ва намоиши ширкат дар нуктаҳои дилерӣ, рушди хадомоти пешбарӣ.*

Ҳамчун натиҷаи самаранокии стратегияи интихобнамудааш дар 5 соли охир «МегаФон-Тоҷикистон» афзоиши тезтунди шумораи муштарӣро нишон дода, на танҳо аз рақибонаш, балки аз тамоюлотии рушди умумии бозор ҳам пеш гузашт. Ба шарофати интихоби дурусти самт ва тарифҳои гуногуни сарфаҷӯёна ҳамроҳ бо сифати баланди алоқа «МегаФон-Тоҷикистон» дар давоми се сол тавонист ҳиссаи худро дар бозор ба таври назаррас зиёд карда, пешсафи ин соҳа гардад ва дар шуури муштарӣро нуҷома ҳамчун ширкати бозғитимод обрӯ пайдо кунад.

#### 11.4. ХУЛОСАҲОИ МУХТАСАР

1. Стратегия барномаи генералии амал аст, ки бартарифу захирахоро барои ноил шудан ба мақсади асосӣ муайян мекунад. Он мақсадҳои асосӣ ва роҳҳои асосии расидан ба онҳоро тавре муқаррар мекунад, ки корхона самти ягонаи ҳаракатро ба даст меорад.
2. Менеҷменти стратегӣ чараҳои қабул ва амалигардонии қарорҳои стратегӣ мебошад, ки унсуре марказии он интихоби стратегиест, ки ба муқоисаи иқтидори захиравии худ корхона бо имкониятҳо ва таҳдидҳои муҳити берунии фаъолияти корхона мебошад.
3. Стратегияро ҳамчун унсуре асосии пайванди байни мақсадҳои мавриди назари корхона ва услуби рафтори интихобнамудааш барои расидан ба ин ҳадафҳо метавон шинохт. Стратегия бояд «“пайванди замоне” гардад, ки гузашта ва ояндро ба ҳам пайваста, ҳамзамон роҳи инкишофро нишонагузори мекунад».
4. Раванди идоракунии стратегия аз марҳилаҳои зерин иборат аст: муайян намудани таъйинот ва мақсадҳо; таҳлили муҳити берунӣ ва дохилӣ; интихоб ва таҳияи стратегия; амалисозии стратегия; арзёбӣ ва назорати иҷрои стратегия.
5. SWOT-таҳлил барои таҳлили вазъияти дохилию берунии ширкат истифода бурда мешавад ва ба муайян намудани афзалиятҳои сустиҳои ширкат ва ҳолатҳои мусоид ва таҳдидҳо кумак мерасонад.

6. Матритсаи Ансофф аз меҳварҳои уфуқии «молҳои ширкат» ва амудии «бозорҳои ширкат» асос ёфта, стратегияҳои мувофиқи зеринро дарбар мегирад: стратегияи воридшавӣ ба бозор (моли пешина – бозори пешина), стратегияи рушди бозор (моли пешина – бозори нав), стратегияи рушди мол (моли нав – бозори пешина) ва стратегияи диверсификация (моли нав – бозори нав).

### 11.5. САВОЛҶО БАРОИ САНҶИШ

1. Дар бораи пирамидаи банақшагири дар менеҷменти стратегӣ нақл кунед.
2. Мақтаҳои менеҷменти стратегиро шарҳ диҳед.
3. Фарқи байни банақшагирии стратегӣ ва менеҷменти стратегӣ дар чист?
4. Шумо кадом муқаррароти ояндабинӣ ва мақсадҳои ширкатҳои пешсафи ҷаҳонро медонед?
5. Навҳои стратегияи рушди корхонаро номбар кунед.
6. Менеҷменти стратегӣ ва оперативӣ аз ҳамдигар бо чӣ фарқ доранд?
7. Моҳияту навиҳои стратегия мувофиқи матритсаи Ансофф аз чӣ иборат аст?
8. Амалияи менеҷмент дар Тоҷикистон дар кадом сатҳ қарор дорад?
9. Стратегияи ҚСП «ТТ мобайл» аз кадом омилҳо иборат аст?
10. Ҷанбаҳои асосии мавқеъгирии «ТТ мобайл»-ро шарҳ диҳед.

### 11.6. ТЕСТИ ҶАМЪБАСТӢ

**@1. Мафҳуми стратегия аз кадом забони ғирифта шуда, чӣ маъно дорад?**

\$A) аз забони юнонӣ (stratus-«қӯшун», санъати генерал) - маънои санъати фармондеҳиро дорад;

\$B) аз забони олмонӣ (stratus-«қӯшун», санъати генерал) - маънои санъати фармондеҳиро дорад;

\$C) аз забони англисӣ (stratus-«қӯшун», санъати генерал) - маънои санъати фармондеҳиро дорад;

\$D) аз забони фаронсавӣ (stratus-«қӯшун», санъати генерал) - маънои санъати фармондеҳиро дорад.

**@2. Бори аввал мафҳуми стратегияро кӣ ва кай истифода намудааст?**

\$A) тахминан дар солҳои 400 ва 421-и то мелод, аз ҷониби фармондеҳи ҳарбии Чин Сун Изы китобе навишта шуда буд бо номи «Санъати стратегӣ»;

\$B) тахминан дар солҳои 300 ва 321-и то мелод, аз ҷониби фармондеҳи ҳарбии Чин Мао Кси китобе навишта шуда буд бо номи «Маҳорати стратегӣ»;



\$C) тахминан дар солҳои 430 ва 461-и то мелод, аз ҷониби фармондеҳи ҳарбии Чин Сун Дун китобе навишта шуда буд бо номи «Қобилияти стратегӣ»;

\$D) тахминан дар солҳои 400 ва 421-и то мелод, аз ҷониби фармондеҳи ҳарбии Чин Тсзи Дун китобе навишта шуда буд бо номи «Зарурати стратегӣ».

**@3. Мафҳуми стратегия гуфта чиро мефаҳмед?**

\$A) стратегия – ин нақша, самти асосии корхонаро дар ҳама гуна соҳаҳои фаъолият таҷассум менамояд;

\$B) вобаста аз он, ки муҳити ихотакардаи мо дар тағйирёбии ҳамешагӣ аст, зарурати азнавсозии мақсадҳои стратегӣ пайдо мешаванд;

\$C) мафҳуми стратегия дар он ифода ёфтааст, ки ҳарчи зудтар бизнесро бояд ба муҳити ихотакарда мувофиқ (мутобик) кард;

\$D) стратегия эҳтимолияти дар оянда тараққӣ ёфтани корхонахоро муайян мекунад.

**@4. Кай мафҳуми стратегия дар амали хоҷагидорӣ бар ивази иборани нақшагирии дарозмуддат мавриди истифода қарор гирифтааст?**

\$A) аввали солҳои 50-уми асри XX;

\$B) солҳои 40-уми асри XX;

\$C) солҳои 60-уми асри XX;

\$D) солҳои 80-уми асри XX.

**@5. Системаҳои дониш дар бораи менеҷменти стратегӣ аз назари Генри Мюнстерберг дахто буда, «Мақтаҳои менеҷменти стратегӣ» ном до-ранд, нишон диҳед:**

\$A) мактаби умумии ҳаракат ва ё фаъолияти баррасӣ намудани қарорҳои стратегӣ дар доираҳои касби – таҳассусӣ;

\$B) ташкили афзалияти рақобатӣ, бартарафсозии таъсирҳои манфӣ ва ноустувории муҳити ихотакунанда, таъмини даромадноки ва мувози-нии талаботи беруна бо имконияҳои дохилӣ;

\$C) субъективӣ, мактаби илмӣ, маъмурӣ, муносибатҳои инсонӣ, илмҳои рафторӣ, идоракунии илмӣ;

\$D) мактаби дизайн, банақшагири, мавқеъгири, соҳибкори, когнитивӣ, таълим, ҳокимият, фарҳанг, муҳити берунӣ, конфигуратсия.

**@6. Қачхаттаи стратегӣ (стратегическая траектория) чӣ маъно дорад?**

\$A) хати умумии ҳаракат ва ё фаъолияти қабул намудани қарорҳои стратегиро дар доираҳои касбӣ – таҳассусӣ;

\$B) самти асосии фаъолият ва ё тартиби таҳияи барномахоро дар корхона;

\$C) тартиби таҳия ва ё фаъолияти қабул намудани қарорҳои страте-гиро дар доираҳои амалӣ – таҳассусӣ;

\$D) роҳи умумии ҳаракат ва ё фаъолияти баррасӣ намудани қарорҳои стратегиро дар доираҳои касби – таҳассусӣ.

**@7. Унсурҳои асосии стратегияро аз нуқтаи назари Г.Мюнстерберг номбар намоед:**

A) стратегия ҳамчун нақша, стратегия ҳамчун мавқеъ, стратегия ҳамчун тарзи амал (усул), стратегия ҳамчун модели амалҳо, стратегия ҳамчун дурнамо;

\$B) аз забони англисӣ (stratus-«қӯшун», санъати генерал) – маънои санъати фармондеҳиро дорад;

\$C) ба инобат гирифтани манфиатҳои рақобатӣ, бартаарафсозии ҳолатҳои низоӣ дар муҳити ихотакунанда, таъмини даромаднокӣ ва ғоиданокӣ;

\$D) интиҳоби дурусти мақсадҳои кӯтоҳмуддат; дақиқ ва дуруст дарк намудани вазъияти иқтисодӣ; баҳои воқеӣ додан ба захираву имкониятҳои беруна.

**@8. Фарқияти байни менеҷменти стратегӣ ва банақшагирии стратегӣ ин:**

\$A) мақсаднокӣ, таҳаввулот, табаддулот;

\$B) пуррагии иттилоотӣ, пайдоиши ҳодисаҳои ғайриназардошт;

\$C) ба инобат гирифтани манфиатҳои рақобатӣ, бартаарафсозии ҳолатҳои низоӣ дар муҳити ихотакунанда, таъмини даромаднокӣ ва ғоиданокӣ;

\$D) стратегияи эҳтимолияти дар оянда тараққи ёфтани корхонаҳоро муайян мекунад.

**@9. Ба андешаи Э. Врәпп менеҷерҳои стратегияи муваффақтарин бояд аз сифатҳои зерин бархӯрдор бошанд:**

\$A) маълумоти пурратару бештар дошта бошанд, вақту неруи ҳудро идора карда тавонанд;

\$B) сиёсатмадорони ҳуб (эҷодгарони созиш) бошанд, ба мисли қор-шиносон “маҳдуд” набошанд, барномаро дар самтҳои алоҳида пеш бур-да тавонанд;

\$C) вариантҳои а ва в дуруст аст;

\$D) вариантҳои а ва в нодуруст аст.

**@10. Менеҷменти стратегӣ, одатан ҳамчун маҷмӯи панҷ раванди ба ҳам алоқаманд баррасӣ мешавад:**

\$A) интиҳоби дурусти мақсадҳои фаврӣ; дақиқ ва дуруст дарк намудани вазъияти муҳити беруна; баҳои воқеӣ додан ба захираву имкониятҳои ҳудӣ;

\$B) ташкили сохтори идорақунӣ, ба инобат гирифтани имкониятҳои дохилӣ ва берунӣ, таъмини судмандии фаъолият, ҳамқорӣ бо ширкатҳои дигар;

\$C) муайян намудани миссия ва мақсадҳо, таҳлили муҳити берунӣ ва дохилӣ, интиҳоб ва таҳияи стратегия, амалисозии стратегия, арзёбӣ ва назорати иҷрои стратегия;

\$D) ҳамаи вариантҳои дар боло қайдкардашуда дуруст аст.

**@11. Матритсаи Ансофф стратегияҳои зеринро дарбар мегирад:**

\$A) воридшавӣ ба бозор ва рушди бозор, рушди мол ва диверсификация;

\$B) дохилшавӣ, болоравӣ, тараккиёт, таназзул;

\$C) рақобатӣ, пешраванда, хифзқунанда, тичоратӣ;

\$D) амалиётӣ, перспективӣ, реактивӣ, проактивӣ.

**@12. Мазмуни SWOT – ро кушод:**

\$A) Strengths (маънои оила), Weaknesses (рафӣқ), Opportunities (бад) ва Threats (илм);

\$B) Strengths (ба маънои субъект), Weaknesses (объект), Opportunities (илм) ва Threats (таҷриба);

\$C) Strengths (менеҷмент), Weaknesses (маъмурият), Opportunities (мудирият) ва Threats (идорақунӣ);

\$D) Strengths (қувваҳо ба маънои афзалиятҳо), Weaknesses (сустиҳо), Opportunities (имкониятҳои хуб) ва Threats (таҳдидҳо).

**@13. Таҳлили соҳавии панҷ омили аз ҷониби кӣ ва кадом сол таҳия гардидааст?**

\$A) Сноу, 2000;

\$B) Майлз, 1997;

\$C) Портер, 1980;

\$D) Минсберг, 1995.

**@14. Амалисозии босамари стратегия дар шакли умумӣ ба қоидаи зерин мутобикат мекунад:**

\$A) қобилият – малака + истеъдод + комёбӣ;

\$B) муваффақият = бамавридӣ + боварӣ + матонат + барор;

\$C) илмӣ - амалӣ + таҷрибавӣ + конструкторӣ;

\$D) таҳлил + тадқиқ + таҷзия + санҷиш + омӯзиш.

**@15. Стратегияи ҚСП «ТТ мобайл» ин:**

\$A) мавқеъгузориҳои ширкат ҳамчун оператори дастрас, хушсифат ва бозғатимод, афзоиши ҳиссаи бозор (аз рӯи муштариён);

\$B) қор бо сегменти минтақавӣ, аз ҷумла бо онҳое, ки ба муҳочирати меҳнатӣ мераванд, рушди шабакаи дистрибутсия дар минтақаҳо;

\$C) фуруштани маҷмӯи хизматҳо ба муштариёни корпоративӣ;

\$D) ҳамаи вариантҳои боло дуруст аст.

## 11.7. РҶҲАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАГӢ

### Адабиёти истифодашуда

1. Волкогонова О.Д. Стратегический менеджмент. Учебник. - Москва: ФОРУМ, «ИНФРА-М», 2010. - 254 с.
2. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. – М.: ТЕИС, 2004. – 239 с.
3. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Учебник. - М.: ТК Велби, Проспект, 2007. - 432 с.

4. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. -М.: ООО «ПРОСПЕКТ», 2003.
5. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. ИД «ИНФРА-М», 2007.
6. Лясников Н.В. Стратегический менеджмент. Учеб. пособие Ин-т междунар. соц. гуманитар. связей. - Москва: КноРус, 2012. - 253 с.
7. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. Учебник. - М.: Проспект, 2009. - 224 с.
8. Петров А.Н. Стратегический менеджмент. Учебник.- 2-е изд. - Санкт-Петербург: Питер, 2010. - 496 с.
9. Томпсон М.Л., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа = Strategic Management: Concepts and Cases. - 12-е изд. - М.: «Вильямс», 2007. - 328 с.
10. Стратегическое планирование. Учебное пособие. Под ред. А.Петрова. Спб., 2003.
11. Стратегический менеджмент. Курс лекций. Полушкин О.А. -М.: ВЗФЭИ, 2007. -140 с.
12. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент. Учебник. - Москва: Дашков и К, 2011. - 468 с.
13. <http://www.keykis.ru/>

#### Адабиёти иловагӣ

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление. Пер. с англ. Е. Виноградовой. - 7-е изд.: - Питер, 2011. - 495 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Экономистъ, 2006. – 293 с.
5. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. – 94 с.
6. Купцов М.М. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. - М.: РИОР: ИНФРА-М, 2011. - 184 с.
7. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: «Питер», 2000.
8. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент. Учеб.пособ. -М.: РИОР, 2013.- 80 с.
9. Харченко К.В. Муниципальное стратегическое планирование: от теории к технологии. Учеб. пособие. – Белгород: Обл. типография, 2009. – 304 с.
10. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. Учеб. пособие. - 2-е изд. - Санкт-Петербург: Питер, 2010. - 320 с.
11. Чубрина Г.Н. Практикум по дисциплине «Стратегический менеджмент».



## 11.8. КЕЙС-ВАЗЪИЯТ ИТТИХОДИЯИ СТРАТЕГИ ВА АРЗИШИ БАҲИСОБГИРИИ ИДОРАВӢ

### *1. Объекти тадқиқот*

Холдинги иборат аз чордах ширкат панҷ сол пеш таъсис дода шудааст. Соҳаи фаъолияти он сохтмони нақлиётӣ мебошад. Ҳар ширкат хелҳои алоҳидаи корро иҷро менамояд, фармоишгар нисбат ба муҳлату сифати корҳо даъво надорад ва пардохти бетаъхири музди корҳои иҷрокардашуда гувоҳи ин аст. Фаъолияти холдинг идома дорад ва дар ҳоли ҳозир безиён мебошад.

### *2. Вазъият*

Моҳи феввали соли равон саҳмдори яке аз ширкатҳо, дорандаи 20%-и саҳмияҳои холдинг ба Шӯрои Директорон бо таклиф оид ба харидани ҳиссаи он ба маблағи 5 млн. сомонӣ муроҷиат кард. Дар сурати радди ин таклиф саҳмияҳо ба фуруши озод бароварда хоҳанд шуд. Ултиматум дар шакли боадабона ва мушаххас пешниҳод гардида буд. Саҳмдор ҳисобу китоби ҳаҷми талаботро бо таъя ба системаи ҳудаш таъсисдодаи махфӣ анҷом дод. Саҳмдор ба дурустии маълумот шубҳа надошт. Дар мушавараи роҳбарони ширкатҳо сарвари воқеии холдинг, ки 75%-и саҳмияҳоро дар ихтиёр дорад, дар бораи вазъият маълумот дода, ҷиддияти ниятҳои соҳибмӯлкро таҳлил намуда, оид ба қабул намудани қароре, ки мебоист имконнопазирии таъсири вазъиятро ба устувории холдинг таъмин кунад, суол кард. Ҳамчунин дар бораи имконияти ҳалли масъала бо қувваи шубҳаҳои сохтории дохилии гурӯҳи ширкатҳо: хадамоти IP, аудиторҳо, шубҳаи ҳуқуқ ва ғайраҳо савол дод.

Тамоми ҳаёати кормандони гурӯҳи ширкатҳо дар қори босуботи холдинг манфиатдор буда, умед аст, ки саҳмдор роҳи муносиби баромадан аз вазъи баамаломадаро меёбад. Сарвари холдинг намеронад, ки ба қадом иқдом даст занад, зеро муносибатҳои қорӣ дар фаъолияти гурӯҳи ширкатҳо ба миён омадани чунин вазъиятро пешбинӣ намекунад.

### *3. Муаммо*

Масъала ба мавзеи аз даст додани устуворӣ расида, бинобар ин имкони он вучуд дорад, ки ҳадди ақал яке аз соҳибмӯлкони соҳиби самараи бештарин гардад, ё тамоми бизнес барҳам хӯрад.

### *4. Қаҳрамонҳо ва мақоми онҳо*

1. Сарвари холдинг, соҳиби 75%-и саҳмияҳои гурӯҳи ширкатҳо.
2. Саҳмдори ширкат, ки хоҳиши фурухтани бизнеси худро дорад, соҳиби 20%-и саҳмияҳо.
3. Гурӯҳи ширкатҳо, 14 ширкати холдинг.
4. Харидори номаълуми эҳтимолии берунӣ.
5. Аудиторҳои гурӯҳи ширкатҳо.
6. Шубҳаи ҳуқуқи гурӯҳи ширкатҳо.





7. Хадамоти IP-и гуруҳи ширкатҳо.
8. Директори генералии ширкат.
5. **Қаҳрамони интиҳобишуда:** Сарвари холдинг
6. **Афзалиятҳо барои қаҳрамони интиҳобишуда**

*Арзишҳое, ки барои қаҳрамони интиҳобишуда муҳиманд:* Сарвари холдинг бизнесро, ки ба ӯ аз падараш мерос мондааст, гиромӣ медорад, бо ҳама гуна воситаҳои мутамаддин васияти устодашро, ки ҳаёти худро сарфи бунёдгузори холдинг кардааст, иҷро хоҳад намуд ва на фақат баҳри суботи холдинг, балки баҳри фаъолияти бобарори ояндаи он мубориза хоҳад бурд.

*Мақсадҳое, ки барои қаҳрамони интиҳобишуда муҳиманд:* Аз даст додани устувори кори холдинг боиси коҳишёбии фоида ва ҳокимият, паст шудани қобилияти таъсиррасонӣ ба вазъият гардида, мумкин аст боиси пайдошавии мисоли баромадани корхонаҳо аз гуруҳи ширкатҳо шавад. Ин ногузир ба барҳамхӯрӣ ва аз даст рафтани бизнес оварда мерасонад. Бинобар ҳамин, мақсади ниҳии сарвари холдинг нигоҳ доштани бизнес ва албатта, аломатҳои он мебошад.

Вазъияти тасвирёфта дар ҳоли ҳозир вучуд дораду муаммо ҳалли ниҳии худро наёфтааст. Вориси сарвари холдинг ва ҳамзамон соҳибу сардори воқеии он, ба муносибатҳои зоҳиран муътадили байни саҳомони холдинг нигоҳ накарда, бояд ба ҳар гуна вазъияте, ки метавонад фаъолияти холдингро ҳалалдор намояд, ба ҳубӣ омода бошад ва ҳам бояд барои ҳалли чунин масъалаҳо захираву усулҳои кофӣ ва қаблан таҳияшуда дошта бошад.

#### 7. *Вариантҳои қарорҳо, хатарҳои имконпазир, буҷетҳо ва пешгӯиҳо*

*Қарори 1: Гуруҳи ширкатҳо саҳмияҳои саҳомро бо нархи пешниҳодкардааш – 5 млн. сомонӣ меҳаранд.*

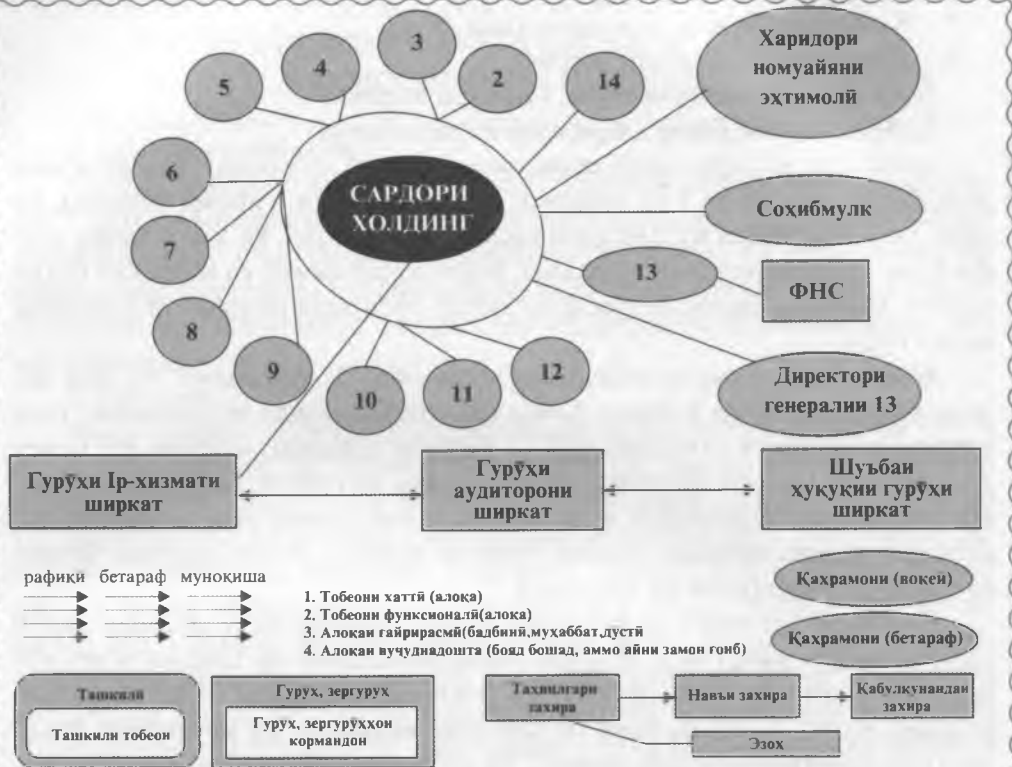
*Хатар:* нест. Фаъолияти холдинг ва вазъияти он босубот боқӣ мемонад.

*Буҷет:* 5 млн. сомонӣ. Харочоти харидани бизнеси саҳом.

*Оқибатҳои дарозмуддат* (давраи ояндабинӣ: як-ду сол): харидани бизнес (дар воқеъ, аз худ харидани он) харчи беасоси маблағи калон мебошад. Ин дар бизнес-плани холдинг пешбинӣ нагардидааст. Муносибсозии маҷбурии дороиҳои ширкати фурухташуда ба коҳиши ҳаҷми корҳои иҷрошаванда оварда мерасонад. Ин боиси кам шудани музди кор, ихтисори имтиёзоти иҷтимоӣ ва дар натиҷа, аз ширкат рафтани кормандон мегардад. Баробари ба итмом расидани корҳои ширкат дар соли 2010 зарурати барҳамдиҳии он ба миён меояд (агар ширкат бо фармоишгар қарордоди нав набандад). Суботи ширкат зери суол мемонад.

*Қарори 2: Нахаридани саҳмияҳо аз саҳом, ба ӯ додани имкони фуруши бизнеси худ ба харидори номаълуми бегона.*

*Хатарҳо:* хатари бештарин вучуд дорад.



**Варианти 1.** Саҳмдор дар зери фишори харидори бегона ҳиссаи худро ба XXX млн. сомонӣ мефурӯшад, чунки маблағ барои харидори бегона муҳим нест, балки ҳуди мақсад муҳим аст: бадастоварии имкони таъсиррасонӣ ба фаъолияти гуруҳи ширкатҳо ва эҳтимол, дар оянда ба даст гирифтани тамоми бизнес ё барҳам задани он. Илова бар ин, бо назардошти ҳаҷми муомилоти гуруҳи ширкатҳо, баргардондани маблағи харид гарон намеафтад.

**Варианти 2.** Саҳмдор, дар ҳақиқат, бинобар ҳолати баамаломата ва дар сурате, ки ҳолдинг ҳиссаи онро харидан нахоҳад, фаъолияти худро давом дода наметавонад ва маҷбур мешавад ҳиссаро, ҳатто бо нархи пасттар, ба бегонагон фурӯшад. Вале баъдан, эҳтимол, вазъият мувофиқи варианти 1 инкишоф хоҳад ёфт.

**Буҷет:** 0. (то як замоне, аммо баъд имкони аз байн рафтани вучуд дорад).

**Оқибатҳои дарозмуддат:** дар сурати амалисозии ин қарор вазъият аз зери назорат мебарояд ва ба натиҷаи он таъсир расонидан аз имкон берун мешавад. Таҳдиди ноустувор гардидани фаъолияти ҳолдинг ба миён меояд. Дурнамои мавҷудияти гуруҳи ширкатҳо зери суол мемонад, омили зиёдатӣ барои ҳамлаҳои навбатии такроршаванда ба гуруҳи ширкатҳо бо мақсади ғасби амволи он пайдо мешавад.



*Қарор 3: Гурӯҳи ширкатҳо саҳмияҳои саҳмдорро бо нархи дигар, нархи настиар меҳаранд.*

Хатарҳо: саҳмдор бо шартҳои пешниҳодгардида розӣ намешавад, чунки ба андешаи ӯ, корхона ғоидаовар ва нархи арзнамудааш муносиб аст.

*Буҷет:* 5 млн. сомонӣ – нархи шартномавӣ.

*Оқибатҳои дарозмуддат:* харчи маблағ барои харидани бизнеси худ, ҳатто ба нархи шартномавӣ ҳам, бо нақшаҳои сарвари холдинг мувофиқ намеояд (ва ин ҳам дар ҳоле, ки пастикунии нарх муяссар нахоҳад шуд, чунки харидори бегона омода аст маблағи талабшударо пардозад). Дар сурати амалигардонии қарор як қатор воқеахоро мунтазир шудан мумкин аст: беҳшавии захираҳои ширкат, коҳишҳои ҳаҷми истеҳсол, коҳишҳои ҳаҷми музди меҳнат, ихтисори кормандон, даъвои фармоишгар оид ба вайронкунии шартҳои қарордод, эълони фармоишгар дар хусуси ивазкунии пудратчӣ, тамдид накардани қарордод аз тарафи фармоишгар барои соли 2011, барҳам додани ширкати ғуруҳташуда, аз даст додани суботи манҷудияти холдинг...

*Қарори 4: Таҳлили ғайриқатъии молиявии иқтисодии ширкат бо мақсади тасдиқи эҳтимолии ҳуҷҷатии зарароварии он ва бо ҳамин восита боваркунондани саҳом ба беасосии нархи эълонкардааш, далел овардан, ки корхона, асосан аз ҳисоби гурӯҳи ширкатҳо вуҷуд дорад ва амалҳои вай номувофиқи ғайри мақсаднок мебошанд.*

Хатарҳо: суст мебошанд. Ҳатто агар номувофиқи ошкор гарданд, ки метавонанд дар оянда мумкин аст ба санҷиши мақомоти андоз оварда расонанд, натиҷаҳои санҷиш боиси ҳеҷ гуна бесарумомии корхона намешаванд, чунки ин иштибоҳоти шахсии кормандон (эҳтимол, бо сабаби салоҳиятнокии сусти касбии кормандони алоҳида) хоҳад буд ва дар ин хусус ҳулосаҳои дахлдори ташкилӣ бароварда мешаванд.

*Буҷет:* 0. Чунки ғайриқатъии корхонаро шуъбаҳои худӣ холдинг таҳлил мекунанд.

*Оқибатҳои дарозмуддат:* вазъият ва ғайриқатъии ширкат таҳти назорат қарор доранд. Ғайриқатъии холдинг идома дорад. Дороиҳои гурӯҳи ширкатҳо сарф нашудаанд. Сарвари холдинг имкон дорад, ки ба уҳдадорӣ бевоситаи худ – стратегияи ғайриқатъии холдинг: ҳустуҷӯи фармоишгарони муносиб, баррасии имконоти қарордодҳои имконпазир ва бастанӣ қарордодҳо, машғул шавад.

Муносибатҳои бад бо саҳмдор қизи асосӣ нестанд. Саҳмдор наметавонад бизнеси худро ба осонӣ ғуруҳад (ширкат зертобеи пудратии яке аз ширкатҳои дигари холдинг буда, манқеи молиявии он қадар мустиқил надорад). Вазъи холдинг устувор мемонад. Захираи вақт барои фикр карда баромадани вариантҳо ва қабули қарорҳо оид ба муътадилсозии вазъият ва роҳ надодан ба тақори он ҳам вуҷуд дорад.

*Қарори 5: Доир намудани гуфтушунид, ба саҳмдор пешниҳод қардани набаромадан аз холдинг ва ба ҳамон тартиб идома додани фаъолияти ҳеи.*

*Хатарҳо:* Эҳтимол, саҳмдор бинобар ҳолатҳои гуногун ин пешниҳодро рад мекунад ва дар қарори худ саҳт меиствд (исрор мекунад).

*Бучет:* 0. Харочот барои ҷойро нодида гирифтаи ҳам мумкин аст.

*Оқибатҳои дарозмуддат:* бо назардошти мақоми номустақили ширкат (кор тибқи қарордоди зерпудратӣ, тахти тобеияти пудратчи асосӣ - яке аз ширкатҳои холдинг), саҳмдор бизнесашро фурухта наметавонад. Ӯ дар шӯрои директорон дар тамоми давраи мавҷудияти холдинг менад. Фоидаи саҳмияҳои худро мегирад, вале дар идораи фаъолияти гурӯҳи ширкатҳо ба ҳаҷми пешин иштирок карда наметавонад, зеро муносибатҳо вайрон шудаанд. Вазъи холдинг хеле босубот аст, вале иштироки шахси номувофиқ, бо мурури замон (замони ниҳоят кӯтоҳ) ногузир боиси қабулкунии қарор дар бораи барҳамдиҳии ширкат мегардад ва ин аз нав вазъияти гурӯҳи ширкатҳоро ноором карда, мавҷудияти холдингро зери таҳдид мегузорад.

**8. Қарори интиҳобшуда:** Қарори 4. Чаро? Аз қарорҳои пешниҳодшуда ин ягона қарорест, ки суботи вазъиятро таъмин намуда, дар ҳоли ҳозир боиси сарфи маблағ намешавад, саҳомро аз ҳар гуна амал бозмедорад ва минбаъд ҳам барои дарёфти вақти қабули қарорҳои дигар ба манфиати холдинг имконият медиҳад.

**9. Тарзҳои назорати иҷрои қарори интиҳобшуда:**

Дастрасии роҳбарону мутахассисони холдинг ба маълумот дар бораи фаъолияти молиявии шахси ҳуқуқии мустақил, яъне ширкат, тавассути ҷорӣ намудани технологияҳои иттилоотӣ дар гурӯҳи ширкатҳо, ки истифодаашон барои тамоми аъзои гурӯҳи ширкатҳо ҳатмӣ мебошад, таъмин карда мешавад: Системаи Додугирифтӣ Электронии ҳуҷҷатҳо; Почтаи электронии ширкат; САИ 1С: Идоракунии корхона ва ғайраҳо.

Ҳама гуна почтаи дигари электронӣ бекор карда шудааст, тамоми муқотибот тавассути почтаи электронии ширкат таъмин мешавад, тамоми интиқолати ахбор дар шабакаи гурӯҳи ширкатҳо ба қайд гирифта ва ба бойгонӣ ирсол карда мешавад. Маъмурияти система ва таъминоти техникаи шабакаи электронӣ аз як марказ сурат мегирад, ки он фақат тобеи холдинг аст.

Ҳамин тариқ, маълумотро дар бораи фаъолияти молиявии корхона дар ихтиёр дошта, мутахассисони холдинг ба зудӣ ҳолати муҳосибот, ҳисоботи бухгалтерӣ ва ҳолати муҳосиботи идоравии корхонаро таҳлил карданд.

Мисоли овардашуда нишон медиҳад, ки дар корхонаи болоӣ, ки расман болоӣ нест, низоми гирдоварӣ, коркард, пешниҳоди маълумот ба роҳбарияти корхона баҳри қабул намудани қарорҳои идоракунии дар сатҳи ҳуб қарор дорад. Ин натиҷаи фаъолияти системаи муҳосибаи идоравӣ ме-



бошад. Дар натиҷаи таҳлил маълум гашт, ки корхонаи мо дар ҳоли ҳозир, бино бар сабабҳои гуногун, вале ба таври асоснок, зараровар ба назар мерасад. Нарҳе, ки саҳмдор барои бизнеси худ пешниҳод кардааст, беасос мебошад. Аз ҷумла, маълум шуд, ки саҳмдори корхонаи мо маҳз барои қабул намудани ҷунин қарор маълумоти ибтидоиро ба даст овардааст.

Тавре маълум шуд, дар корхонаи мо системаи муҳосибаи идоракунии вучуд надорад ва маълумотро мутахассиси қаторӣ бо фармоишҳои алоҳидаи саҳмдор гирд овардааст. Дар натиҷа, ин мутахассис, беҳабар аз мақсади ин маълумот ва бо нияти нишон додани кори хуби шуъбааш, ин маълумотро бо муболиға пешкаш намуда, бо ҳамин саҳмдорро ба гумроҳӣ меандозад. Комилан маълум аст, ки дар сурати доштани маълумоти саҳеҳ саҳмдор ё дигар навъи амалиётро пеш мегирифт, ё тамоман аз амал худдорӣ мекард.

Дар ҷамъомеди доиршудаи саҳомон натиҷаҳои таҳлили муҳосиботи молиявии корхона (ки ба фароҳамоварии маводи ҳисоботи солони таъсири калон расониданд ва ҳисоботро тағйир додан лозим омад) иброз карда шуданд. Муҳлати супурдани ҳисоботи солони гузашт, дар натиҷа санҷиши андоз гузаронида шуд. Натиҷаҳои эълоншуда барои саҳомии ширкати мо тамоман ғайриҷашмдошт буданд. Ё фаҳмид, ки ниятҳои барвақтар ошкор намудааст, бояд то супурдани ҳисоботи солони мунтазир мешуд. Дар натиҷа, саҳомон ба қароре наоманд, даъвои нисбати ҳамдигар боқӣ монд ва эътидоли муносибаташонро ба таъхир гузоштанд.

Санҷиши андоз дар корхона идома дорад ва натиҷаҳои то ҳол маълум нестанд. Вақт бурд карда шуд, саҳмдори дуюм, воқеан аз амал боз мондааст, имконияти оромона таҳлил намудани вазъият фароҳам омадааст. Ин гувоҳи он аст, ки муҳосибаи идораи дар корхона аҳамияти калон дошта, системаро тавре сохтан мебояд, ки он дар давоми муддати муносиб роҳбарро барои қабул намудани қарори дурусти идоракунии боҳабар карда тавонад. Ба назарам, директори генералии корхонаи мо дар вазъияти аз ҳама мураккабтар қарор дошт. Ба унвони ӯ аз ҳар ду саҳмдорон, расман ва дар шакли комилан ҷиддию саҳт даъво мерасад, ки: ҷаро корхона зараровар аст; ҷаро сифати ҳуҷҷатҳои муҳосибот баланд нест; ҷаро дастрасии маълумот дар бораи ҳолати феълии фаъолияти молиявии корхона барои ҳамин замон дар сатҳи лозима нест; барои ҷӣ ҳисоботдиҳии идораи ба талаботи ҳадди ақал мувофиқат намекунад ва монанди инҳо.

Системаи мураттабу мутамаркази расмиёти муайянкунӣ, ҷамъоварӣ ва қорқарди маълумот дар бораи масрафҳо ва натиҷаҳои фаъолияти хоҷагӣ ба саҳомии асосӣ, ки ҳуқуқи даҳолат қардан ба фаъолияти қорқонаи дигарро надорад, имқон дод, ки фавран қарори муътадилқунандаи идорақуниро ба манфиати гурӯҳи ширқатҳо бо қамқарин эҳтимолияти оқибатҳои манфӣ қабул намояд.



## МАВЗӢИ 12. МЕНЕҶМЕНТИ КОРХОНА

*Танҳо ду ангеа одамонро ба кор водор мекунад:  
ҳирси музди кор ва бими аз даст додани он.*

*Ҳенри Форд*

*Пешравии ислоҳоти иқтисодӣ дар Тоҷикистон аз бисёр ҷиҳат ба роҳбарони касбии олидараҷа, ки дорои сифатҳои менеҷменти замонавӣ ва диди хоси худ дар бизнес мебошанд. Бидуни шак, директори тиҷоратӣ ва молиявии Корхонаи воҳиди давлатии “ТАЛКО” (Корхонаи алюминии тоҷик), доктори илмҳои иқтисодӣ, Шералӣ Кабиров аз ҷумлаи ҷунин шахсиятҳост.*

*Элитаи Бизниси Тоҷикистон:  
ТАЛКО - пешиои саноати кишвар*

### СИМОИ МЕНЕҶМЕНТИ ТОҶИКИСТОН



*Шералӣ  
Кабиров*

### МУНДАРИҶА

#### 12.1. СИСТЕМАИ МЕНЕҶМЕНТ ДАР КОРХОНА

- Менеҷмент дар корхона ҳамчун системаи иҷтимоии идорашаванда
- Системаҳои пӯшида ва кушода
- Иқтидори (потенциали) корхона

#### 12.2. МЕНЕҶМЕНТ ВА НИШОНДИҲАНДАҲОИ ФАӢОЛИЯТИ ХОҶАГИДОРӢ

- Системаи нишондиҳандаҳои фаъолияти хоҷагидорӣ
- Таҳлили муҳити дохилӣ ва берунии корхона
- Самаранокии менеҷмент

#### 12.3. МЕНЕҶМЕНТИ ФУНКЦИОНАЛИИ КОРХОНА

- Идоракунии ҳосилнокӣ
- Идоракунии рақобатпазирӣ ва сифат
- Стратегияи инноватсионии корхона

#### 12.4. ХУЛОСАҲОИ МУХТАСАР

#### 12.5. САВОЛҲО БАРОИ САНҶИШ

#### 12.6. ТЕСТИ ҶАМЪБАСТӢ

#### 12.7. РӢҲАТИ АДАБИӢТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАӢӢ

#### 12.8. КЕЙС-ВАЗЪИЯТ

*Пас аз омӯхтани ин мавзӯ Шумо ба саволҳои зерин ҷавоб дода метавонед:*

- ✓ Фарқияти системаи пӯшида ва кушода дар чист?
- ✓ Мафҳуми иқтидори (потенциали) корхона чӣ маъно дорад?
- ✓ Таҳлили муҳити дохилӣ ва берунии корхона чиро дарбар мегирад?
- ✓ Идоракунии ҳосилнокӣ, рақобатпазирӣ ва сифат дар корхона чӣ хел ба роҳ монда мешавад?
- ✓ Нишондиҳандаҳои фаъолияти хоҷагидорӣ аз чӣ иборат аст?
- ✓ Самаранокии менеҷмент дар чӣ ифода меёбад?
- ✓ Аломатҳои хос ва марҳилаҳои стратегияи инноватсионии корхона.

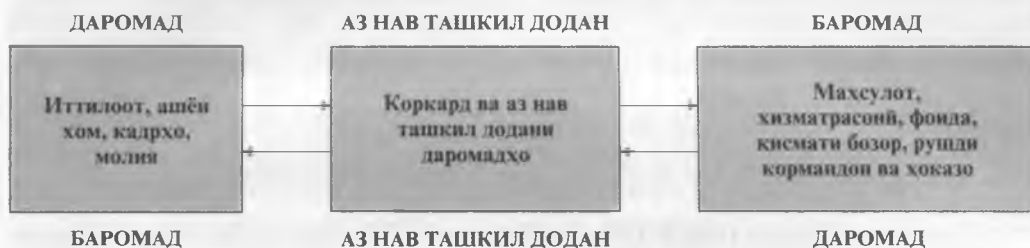


## 12.1. СИСТЕМАИ МЕНЕҶМЕНТ ДАР КОРХОНА

Менеҷмент дар корхона ҳамчун системаи иҷтимоии идорашаванда

Корхона субъекти мустақили хоҷагидорӣ буда, барои тавлид ва фурӯши маҳсулот ва иҷрои ҳар гуна ҳадамот бо мақсади ба даст овардани фоида ва қонеъ намудани талаботи истеъмолгарон дар бозор фаъолият мекунад.

Ҳар гуна навъи фаъолияти идоракунӣ бо идораи одамон, ки дар шуъбаҳо, воҳидҳо ва ҳадамот муттаҳид карда шудаанд, алоқаманд аст. Ба ибораи дигар, менеҷмент, пеш аз ҳама, идораи коллективҳои иҷтимоии одамон мебошад. Аз ҳамин лиҳоз, менеҷментро ҳамчун *системаи иҷтимоии идорашаванда* баррасӣ намудан лозим аст (нигар. ба нақшаи 12.1).



Нақшаи 12.1. Усули системавӣ дар менеҷмент

*Система ё худ маҷмӯъ* як падидаи мукаммалест, ки қисмҳои ба ҳам алоқаманди ҳар кадомашон хусусияти ба худ хос доранд, иборат мебошад. Дар навбати худ, менеҷмент дар чорҷубаи корхонаи алоҳидае амал мекунад, ки системаи мураккаби иҷтимоию иқтисодиро ташкил мекунад, ки *зерсистемаи идоракунанда* (дастгоҳи идора ҳамчун субъекти идоракунии менеҷмент) ва *зерсистемаи идорашавандаро* (кормандони корхона – объекти менеҷмент) дарбар мегирад.

### Системаҳои пӯшида ва кушода

Системаҳо пӯшида ва кушода мешаванд (ҷадвали 12.1).

*Системаи пӯшида* барои корхонаҳои монополист ғангоми муҳити босуботи дохилӣ ва вазъияти равшан дар бозор хос аст. Менеҷер бояд вазифаҳои ҳарроза, уҳдадорӣҳои қабулнамударо пешбинӣ ва ислоҳ кунад. Менеҷменти корхона дар *системаи пӯшида* ба идоракунии *оперативӣ* нигаронида шудааст ва бо кумаки он тамоми раванди истеҳсолот ба ҳолати муносиб оварда мешавад. Ин *модел* имкон медиҳад, ки вобастагӣ ва робитаҳои байни омилҳои асосии истеҳсолот муайян карда шавад. Дар *системаи пӯшида* нақши омилҳои инсонӣ дар қори босамари ташкилот ба қадри кофӣ ба инобат гирифта намешавад.

Чадвали 12.1. Таҳлили қиёсии системаҳои пӯшида ва кушода

| Омилҳои муқоисаномаӣ      | Пӯшида                              | Системаи Кушода                                                 |
|---------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Мақсади асосӣ             | Иқтисодӣ                            | «Ғарқ нашудан» дар шароити номуайянӣ, ноустувории муҳити беруна |
| Муҳити беруна             | Пешгуишаванда                       | Мутлақан номуайян                                               |
| Функсияҳо                 | Дақиқ тасвир кардани қоида, усул    | Дастурҳои дақиқ вучуд надоранд                                  |
| Назорат ва масъулият      | Дар мувофиқат бо иерархияи муассиса | Ҳар шахс барои муаммоҳои алоҳида ҷавобгариро ба зимма дорад     |
| Омилҳои нуфузи идоракунии | Ҳолат дар иерархия, вазифа          | Сифатҳои шахсӣ, салоҳият                                        |
|                           | Авторитарӣ: дастур, қоида, қарор    | Демократӣ: иттилоот, пешниҳод, тавсия                           |

Системаи кушода барои муҳити берунии тағйирпазир ва бозори дигаргуншаванда хос мебошад. Менеҷер кори худро вобаста ба вазифаву ҳодисаҳои зуд тағйирёбанда, ки пешбинӣ карданашон аз имкон берун аст, ба роҳ монад. Аз менеҷер эҷодкорӣ, навоарӣ талаб карда мешавад. Ғояи асосии системаи кушода эътирофи робитаҳои мутақобилаи унсурҳо, зерсистемаҳо ва тамоми система бо муҳити берунӣ мебошад. Самти асосии фаъолияти менеҷерон идоракунии стратегӣ мебошад. Самаранокии корхона дар ин сурат ҳамчун мақсади стратегӣ арзёбӣ мегардад, ки қобилияти худтанзимкунии ва худташкилкуниро дошта бошад ва ба мақсад ноил шуданро дар ҳолати тағйирёбии шароити берунӣ таъмин намояд.

Барои системаи менеҷмент дар корхона аломатҳои системаи кушода – ҳамкориҳои мутақобила бо муҳит, синергизм, рушди тағйирёбанда, баробарии натиҷаҳои ниҳой хос мебошанд.

Ҳама гуна корхона бояд таъйиноти худро муайян намояд, ки он афқору маънои мавҷудияти субъекти хоҷагидор, мақсади асосии фаъолиятиширо ифода намояд. Масалан, «Ба одамон додани нақлиёти арзон», – чунин аст таъйиноти ширкати «Форд».

Менеҷмент ҳамчун системаи мукаммали идоракунии барои расидан ба тамоми маҷмӯи мақсаду ҳадафҳое, ки дар пеши корхона истодаанд, нигаронида шудааст (ҷадвали 12.2).

#### Иқтидори корхона

Барои интихоби стратегияи самараноки амалиёт менеҷер бояд ба иқтидори иқтисодии корхона – маҷмӯи захираҳои меҳнатӣ, моддӣ, молиявӣ ва қобилияти кормандон ҷиҳати истифодаи захираҳо бо мақсади гирифтани фоида, ки корхона аз онҳо бархӯрдор аст, баҳои иқтисодӣ диҳад.



*Ҷадвали 12.2. Мисолҳои ташаккули мақсадҳо*

| Соҳаи амал              | Мақсад                                                                                                    |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Инноватсия</i>       | Ишголи мавқеи намоён дар истеҳсоли навъи маҳсулот                                                         |
| <i>Маркетинг</i>        | Ба ҷойи аввал баромадан дар фуруши моли муайян, ташкили имичи ҳуди мол                                    |
| <i>Истеҳсолот</i>       | Ба даст овардани ҳосилнокии баландтарини меҳнат, болоравии самаранокӣ                                     |
| <i>Молия</i>            | Нигоҳдорӣ ва дастгирии ҳамаи захираҳои молиявӣ дар сатҳи зарурӣ, окилона истифодабарии онҳо               |
| <i>Идоракунии ҳайат</i> | Таъмини шароити зарурӣ барои рушди иқтидори эҷодӣ, баландбардории сатҳи шавкнокӣ ва қонеъгардии кормандон |
| <i>Менеҷмент</i>        | Муайянкунии мавқеи эродгирӣ дар таъсиррасонии идоракунӣ                                                   |

Концепсияи иқтидори истеҳсолии корхона василаи банақшагирии стратегияи рушди корхона мебошад, ки бо баррасии системавии омилҳои таъсиркунанда ба имконияти ҳалли муваффақонаи вазифаҳо, фарқ мекунад.

Усули муосири менеҷменти самаранок *мониторинги доимӣ*, пеш аз ҳама, назорати идоракунии мунтазами иқтидори корхонаро талаб мекунад. Чунин концепсия ҷои амалияи пешини баҳодиҳии якмаротибагии тасодуфии «қувва ва сустӣ»-и корхона, ҷустуҷӯ ва дарёфти «ҷойҳои суст»-ро гирифта истодааст.

Моделҳои иқтидори иқтисодии ширкати комёб ин аст:

***Иқтидори иқтисодии корхона – Сармояи инсонӣ + сармояи асосӣ + сармояи гардон***

Моделҳои иқтидори истеҳсолии корхонаро чунин нишондиҳандаҳо муайян мекунанд:

1. *ҳаҷму сифати маҳсулот;*
2. *иқтидори таҳсилотӣ, таҳассусӣ, психофизикӣ, ангезавии кормандон;*
3. *қобилияти менеҷерҳо ҷиҳати истифодаи муносиби захираҳо;*
4. *имкониятҳои инноватсионӣ;*
5. *нишондиҳандаҳои молиявӣ.*

Алгоритм- пайдарпай амалӣ намудани идоракунии иқтидори иқтисодии корхона дар нақшаи 12.2. дарҷ ёфтааст.

Зимни амалисозии ин алгоритм усулҳои зеринро истифода мебаранд:

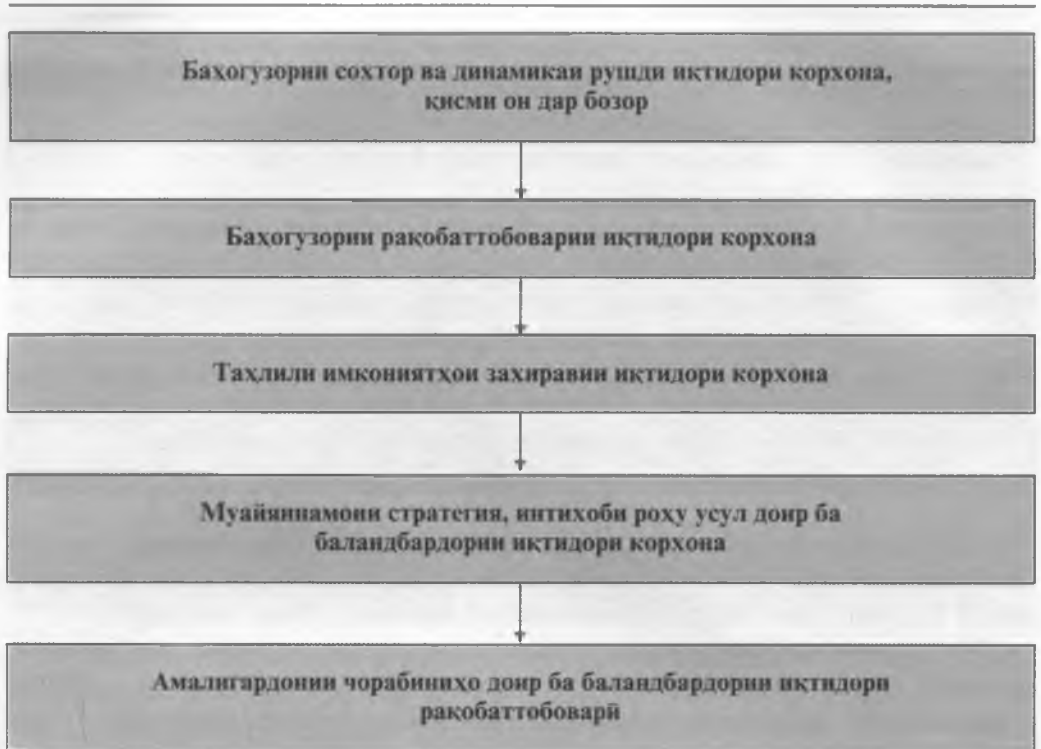
- *даврий* – баҳодиҳии иқтидори иқтисодӣ аз рӯи ҳар як маҳсулот;
- *системавӣ* – тавсифи муфассали системаи менеҷмент;
- *ташхис* – таҳлили маҳдудиятҳои барои параметрҳои алоҳида.

## 12.2. МЕНЕЦМЕНТ ВА НИШОНДИҲАНДАҲОИ ФАЪОЛИЯТИ ХОҶАГИДОРӢ

### **Системаи нишондиҳандаҳои фаъолияти хоҷагидорӣ**

Барои қабул намудани қарори идоракунӣ таҳлили нишондиҳандаҳои фаъолияти хоҷагидории корхона ниҳоят муҳим мебошад. Ҳамаи нишондиҳандаҳоро ба якҷанд гурӯҳ ҷудо намудан мумкин аст.





*Нақшаи 12.2. Алгоритми идоракунии иқтисодии корхона*

**Нишондиҳандаҳои баҳодихӣ:**

1. ҳаҷми фурӯш;
2. фоида;
3. бозоргирӣ;
4. ҳисса дар бозори фурӯш;
5. нишондиҳандаҳои сифати маҳсулот;
6. нишондиҳандаҳои сатҳи хизматрасонии истеъмолгарон;
7. нишондиҳандаҳои омодаасозӣ ва бозомӯзии кадрҳо.

**Нишондиҳандаҳои хароҷоти истеҳсол:**

1. истеҳлок (амортизатсия);
2. хароҷот барои меҳнат;
3. хароҷот барои масолеҳ.

**Нишондиҳандаҳои нисбӣ:**

1. фоидаоварии истеҳсол;
2. фоидаоварии маҳсулот;
3. индекси ҳосилнокии умумӣ;
4. боздеҳи фондҳо;
5. коэффитсиенти гардишноӣ;
6. нишондиҳандаҳои таркиби хароҷот;
7. ҳиссаи сармояи асосӣ дар ҳаҷми фурӯш.

**Таҳлили муҳити дохилӣ ва берунии корхона**

Таҳлили муҳити дохилии корхона ба менечер барои муайян намудани имконот, ки ширкат дар муборизаи рақобатнок баҳри расидан ба ҳадафҳои худ ба онҳо умед баста метавонад. Таҳлили муҳити дохилӣ, инчунин барои дақиқ намудани мақсаду вазифаҳои корхона имкон медиҳад (ҷадвали 12.3).

*Ҷадвали 12.3. Таҳлили муҳити дохилӣ аз рӯи самтҳо*

| Самт                      | Таълифкунии самт                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Истеҳсолот</i>         | ҳаҷм, сохтор, суръати истеҳсолот;<br>номгӯи маҳсулоти муассиса;<br>таъминоти ашёӣ ва моддӣ, сатҳи захираҳо, суръати истифодабарӣ, низоми назорати захираҳо;<br>мавҷудияти парки дастгоҳҳо ва дараҷаи истифодабарии он, тақвияти захиравӣ, самаранокии техникии иқтидорҳо;<br>ҷойгиршавии истеҳсолот ва мавҷудияти зерсохтор;<br>экологияи истеҳсолот;<br>назорати сифат, харочот ва сифати технологияҳо;<br>патентҳо, тамғаи молӣ ва ғ. |
| <i>Ҳайат</i>              | сохтор ва иқтидор;<br>ихтисос;<br>теъдоди ҳайат ва азкорравии кадрҳо;<br>ҳосилнокии меҳнат;<br>арзиши қувваи корӣ;<br>манфиат ва талаботи кормандон.                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <i>Ташкили идоракунӣ</i>  | сохтори ташкилӣ, низоми идоракунӣ;<br>сатҳи менеҷмент, такмили ихтисос, қобилияту манфиати роҳбари зинаи олӣ;<br>маданияти ширкат;<br>нуфуз ва имиджи ширкат;<br>ташкили низоми иртибот.                                                                                                                                                                                                                                                |
| <i>Маркетинг</i>          | молҳои истеҳсолкардаи корхона, қисм дар бозор;<br>имконияти ҷамънамоии иттилооти зарурӣ доир ба бозор;<br>нуктаҳои тақсимнамоӣ ва фурӯш;<br>бучети маркетингӣ ва иҷроиши он;<br>нақша ва барномаи маркетингӣ;<br>навоварӣ;<br>имидж, шуҳрат ва сифати молҳо;<br>ҳавасмандгардонии <b>фурӯш, реклама, таблигот</b> ;                                                                                                                     |
| <i>Молия ва ҳисобдорӣ</i> | устувории молиявӣ ва пардохтпазирӣ;<br>фоиданокӣ ва даромаднокӣ (аз рӯи молҳо, минтақа, нуктаҳои фурӯш, миёнаравон);<br>воситаҳои худӣ, қарзӣ ва таносубияти онҳо.                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Корхона дар қисми таҳвили захираҳо, энергия, кадрҳо ва истеъмолагарон аз муҳити берунӣ вобаста мебошад. Менеҷер бояд омилҳои муҳими муҳитро дарёфта, тарзу усули танзими таъсироти беруниро интихоб карда тавонад. Корхона барои бокӣ мондану нигоҳ доштани самаранокӣ маҷбур аст худро бо муҳити берунӣ мутобиқ созад (ҷадвали 12.4).

Ҷадвали 12.4. Таҳлили омилҳои асосии муҳити берунии корхона

| Омилҳо         | Тавсиф                                                                                                                                   | Мисол                                                                                                                                                                                                        |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Иҷтимоӣ        | Омилҳои демократӣ (баъзан онҳоро алоҳида ҷудо меку-<br>нанд)                                                                             | Камкунии шумора ва пир шуда-<br>ни синну соли аҳоли, тағйирёбии<br>нимасиннусолӣ ва таркиби миллӣ,<br>камшавии таваллуд ва ғ.                                                                                |
|                | Омилҳои фарҳангӣ                                                                                                                         | Дараҷаи рушди фарҳангӣ ва ди-<br>намикаи он, арзиш ва принципҳои<br>маданӣ ва ғ.                                                                                                                             |
|                | Омилҳои стратификатсионӣ<br>(ҷудонамоии ҷамъият аз<br>руи синфҳо)                                                                        | Синфи болоӣ, миёна, поёӣ                                                                                                                                                                                     |
| Иқтисодӣ       | Омилҳои таъсиррасон ба<br>қобилияти харидорӣ ва сох-<br>тори харочоти харидорон<br>(барои ҳӯроқа, ҷои зист,<br>хузуру ҳаловат, саломатӣ) | Сатҳи бекурбшавӣ, бекорӣ, динами-<br>каи нарх, тағйирёбии нархи асъори<br>миллӣ, сатҳи андозбандӣ, конъюк-<br>тура дар бозорҳои ҷаҳонӣ, дараҷаи<br>ставкаи аз нав сармоягузорию Бон-<br>ки миллии Тоҷикистон |
| Техно-<br>логӣ | Маҷмӯи қувваҳои<br>ташқилдиҳандаи технологӣ,<br>ки ба ташаббуси он мол ба<br>вучуд меояд                                                 | Афзалиятҳои давлатии руш-<br>ди илм ва техника, барномаҳои<br>инноватсионӣ, тамоюли рушди<br>муносибатҳои нав ба истеҳсоли<br>маҳсулот ва ғ.                                                                 |
| Табиӣ          | Захираҳои табиӣ барои таъ-<br>мини саноат бо ашёи ба фа-<br>ёлияти инсон таъсиррасон                                                     | Таъминоти захиравӣ ва да-<br>страсии он барои азхудкунӣ,<br>ҳолати захираҳои обӣ ва заминӣ,<br>ҳосилхезии хок ва ғ.                                                                                          |
| Сиёсӣ          | Маҷмӯи қонунҳо,<br>корхонаҳои давлатӣ,<br>гурӯҳҳои таъсиррасон<br>(ҳизбҳо ва ғ.) ба фаёли-<br>яти корхона ва шахсони<br>алоҳидаи ҷамъият | Маҷмаи ҳукумат дар муносибат<br>бо соҳаҳои гуногун; дараҷаи руш-<br>ди қонунгузорӣ ва иҷроии он дар<br>кишвар; маҷмаи ҳизбҳои сиёсӣ дар<br>интихоботҳо, баҳогузорию натиҷаи<br>интихоботҳои дар пеш истода   |

#### Самаранокии менеҷмент

Самаранокии менеҷмент ин ноил шудан ба ҳадди аксари натиҷаи имкон-  
пазир бо харчи ҳадди ақали икконпазири кор ё захираҳо мебошад.



Самаранокии менеҷментро чунин нишондиҳандаҳо муайян мекунанд:

1. мавҷудияти захираҳо;
2. таркиби захираҳо;
3. сарфакориҳои захираҳо;
4. сифати захираҳо;
5. афзудани захираҳо.

Самаранокии менеҷмент ҳамчунин бо омилҳои вақт муайян карда мешавад:

1. саривақтӣ будани қарорҳо;
2. сарфакориҳои вақт;
3. мунтазамии идоракунии;
4. мавҷудияти технологияҳои нав;
5. иқтидори касбии ҳайати кормандон.

Барои расидан ба натиҷаҳои беҳтарин се марҳилаи менеҷменти самаранокро истифода бурдан зарур аст:

1. аниқ муқаррар кардани мақсадҳо;
2. муайян намудани стратегияи ноилшавӣ ба мақсад;
3. муайян кардани тарзи мукофотдиҳӣ барои расидан ба мақсад.

Амалисозии менеҷменти самаранок дар нақшаи 12.3. нишон дода шудааст.

Ҳангоми қабул намудани қарорҳои оид ба афзоиши самаранокӣ шароити субъектҳои хоҷагидор ва хусусиятҳои менеҷменти ватаниро ба назар гирифтани зарур аст.

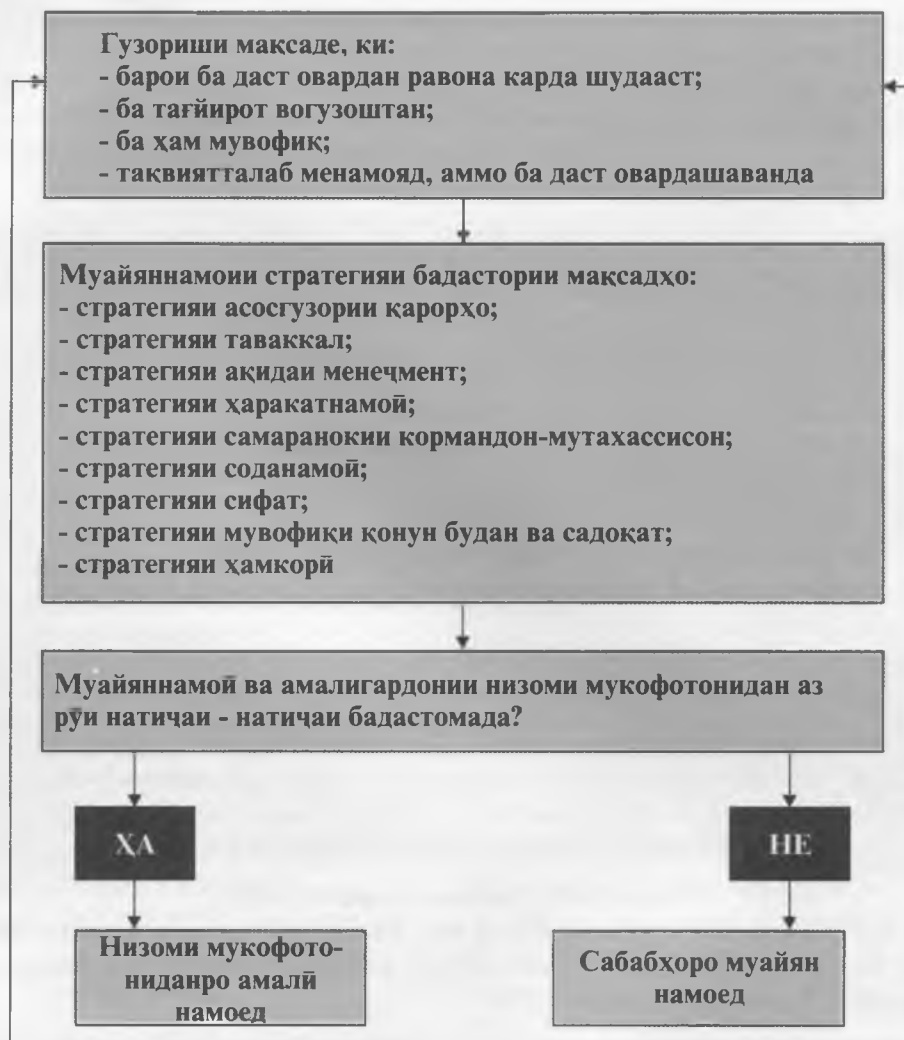
### 12.3. МЕНЕҶМЕНТИ ФУНКЦИОНАЛИИ КОРХОНА

Идоракунии рақобатпазирӣ ва сифат

Рақобатпазирӣ – ҳосияти объект аст, ки бо дараҷаи қонеъгардонии талабот дар қиёс бо ҳамин гуна объектҳои дар бозор фаъолияткунанда тавсиф меёбад (нигар ба ҷалвали 12.5).

Ҷадвали 12.5. Рақобатпазирии объектҳои гуногун

| Объект                | Тавсифи рақобатгобоварини объект                                                                             | Талаботи асосӣ ба объект                                                                                                        |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Санадҳои меъёрӣ       | Дараҷаи қонеъ намудани талабот дар санадҳои мавҷудаи меъёрӣ, имконияти истифодаи онҳо дар назария ва таҷриба | Мувофиқат ба меъёрҳои байналхалқӣ, истифодаи усулҳои системавӣ ва комплексӣ чараёни таҳия, асоснокӣ ва ояндабинии талабот       |
| Ҳуҷҷатҳои илмӣ-методӣ | Дараҷаи қонеъ намудани талаботи ҳуҷҷати мушаххаси меъёрӣ, имконияти истифодаи он дар назария ва таҷриба      | Мувофиқати талаботи байналхалқӣ, истифодашудаи дастовардҳои ҷаҳонӣ, қабулшудаи муносибатҳои муосир, усулҳои тадқиқот ва коркард |



Нақшаи 12.3. Раванди менеҷменти самаранок

|                 |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                    |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Техно-<br>логия | Имконияти истеҳсоли маҳсулоти сифатнок ва камхарҷ бо технологи-<br>яи мавҷуда дар мувофиқат бо ҳуҷҷатгузории конструкторӣ-технологӣ                  | Таъмини сайёри технологияҳо, дараҷаи беҳтарини автоматикунонӣ ва механикакунонии ҷараёнҳо, талафи ҳадди ақали захираҳо                             |
| Истеҳ-<br>солот | Қобилияти истеҳсолӣ дар низоми мураккаби ташкилӣ-иқтисодӣ ва пешгуи оян-<br>даи худ, истеҳсоли моли рақобатобовар ва аз ин ҳисоб таъмини ғоидаи қофӣ | Истифодабарии технологияҳои пешрафт, усулҳои муосири менеҷмент, азнавқунии бамавриди фондҳо, таъмини чанди-<br>рии истеҳсолот ва устувории қорхона |

|                               |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Маҳсулот (хизматрасон)</i> | Дарачаи қонеъгардонии талаботи мушаххас аз рӯи қиёс бо маҳсулоти беҳтарини монанд дар бозори мавҷуда. Мавҷудияти сертификати сифат | Таъмини сифат ва камхарчии маҳсулот (хизматрасонӣ) дар сатҳи на поён аз талаботи гурӯҳи мушаххаси истеъмолкунандагон                                                      |
| <i>Корманд</i>                | Иҷро карда тавонистани талаботи технологи бо тамоми параметрҳо (сифат, микдор, харочот, муҳлат)                                    | Донистани талабот дар мувофиқат бо дараҷаи ихтисос, пешбурди тарзи дурусти зиндагӣ                                                                                        |
| <i>Мутахассис</i>             | Қобилияти таҳияи ҳуҷҷатгузории рақобаттобовар ба объект                                                                            | Доништан ва қабули усулҳои муносири тадқиқот ва таҳия                                                                                                                     |
| <i>Менеҷер</i>                | Қобилияти таҳияи низоми таъминотии рақобаттобоварии объекти мавҷуда, идоракунии коллектив аз рӯи таҳмини системаи мақсадҳо         | Доништан ва қабули усулҳои муносири тадқиқот ва таҳия, усулҳои ташаккулдиҳии коллектив, ташкил ва мотиватсияи меҳнат, баландбардории сатҳи маданият, беҳтаркунии саломатӣ |
| <i>Иттилоот</i>               | Такрорёбии иттилооти мушаххас барои корхона, дар минтақа, кишвар                                                                   | Таъмини дақиқӣ, асоснокӣ, саривактӣ, мушаххасӣ ва системавии иттилоот                                                                                                     |

Рақобатпазирии иқтидори корхона – тавсифи муқоисавии иқтидор аст, ки баҳодихии маҷмӯии вазъи параметрҳои муҳимтарини онро нисбат ба ягон навъи *стандартҳои интиҳобишуда* (стандартҳои ҷаҳонӣ, миллий, соҳавӣ, корхонаи дигар) дар бар мегирад.

*Барои баҳодихии рақобатпазирии иқтидори корхона усули индикаторӣ ва усули матритса истифода бурда мешаванд.*

*Усули индикаторӣ ба системаи индикаторҳо, яъне маҷмӯи хосиятҳои асосӣ ёфтааст, ки барои шаклан тавсиф додани ҳолати параметрҳои ин ё он объекти мавриди таҳқиқ имкон медиҳанд. Масалан, барои хосияти «омили инсон» индикаторҳои зерин истифода мешаванд: теъдоди аҳолии синну соли қобили қор, ҳиссаи кадрҳои баландихтисос, сатҳи таҳсилоти менеҷерҳо ва ҳоказо.*

*Усули матритсаро барои дида баромадани равандҳои рақобат бо тамоми вобастагӣҳо ва тағйироти онҳо истифода мебаранд. Аз боло ба поёни матритса суръати рушди гунҷоиши бозор ва аз ҷаи ба ростии он ҳиссаи корхона дар бозор нишон дода мешавад.*

Натиҷаҳои фаъолияти корхонаҳо дар бозор ба рақобатпазирии маҳсулоти онҳо вобастагии калон доранд.



Идоракунии рақобатпазирии молҳо – маънои таъмин намудани таносу-би бехтари қисмҳои таркибии номбаршуда, ба ҳалли вазифаҳои баланд бардоштани сифат, коҳиш додани хароҷоти истеҳсолот ва таъмини сарфакорона дорад. Қисмҳои асосии таркибии рақобатпазирии мол:

1. *хосиятҳои истеъмолӣ;*
2. *нарих;*
3. *хизматрасонии техники.*

*Зимни идоракунии рақобатпазирии корхона лозим аст, ки вазни ҳиссаҳои объекти рақобатпазир на камтар аз 20% дар бозори берунӣ ва на камтар аз 60% дар бозори дохилӣ, дар сураи таъмини устуворӣ, эътимоднокиӣ, ояндадорӣ ва самаранокии кори корхона таъмин карда шавад.*

*Сифат* натиҷаи таъсири омилҳои зиёд аст, аз кабили сифати ҳаёти кормандон, сифати ташкили истеҳсолот, сифати техника ва технология, сифати идора, сифати корҳои конструкторӣ ва ғайраҳо.

*Сифат навъи инкишоф, муносибати нав ба танзими давраи ҳаёти маҳсулот, ба офариниши навъҳои нави маҳсулот, арзёбии (баҳодиҳиӣ) куҳнашавии маънавӣ ва хурдашавии табиӣ, баҳисобгирии принципҳои ҳаматарафагӣ мебошад.*

*«Аломати сифат» дар иқтисоди бозорӣ шуҳрати мол, симои корхонае мебошад, ки тамоман маҳсулоти бесифатро истеҳсол карда наметавонад.*

Вазифаи асосии идоракунии сифат таваҷҷуҳ ба сӯи муваффақияти дарозмуҳлат, ба истеъмомгар мебошад. Ин роҳи эътимодноке ба сӯи бадастоварӣ ва нигоҳдории фоидаи калон мебошад. Дар менеҷменти сифат имрӯз бояд муносибатҳои нави зерин истифода бурда шаванд:

- *ба раванди идоракунии ҳамчун мақсаде шомил шавад, ки тамоми воситаҳои барои расидан ба он зарурбудоро муайян мекунад;*

- *аз таваҷҷуҳ ба сифати маҳсулот ба таваҷҷуҳ ба сифати фаъолият бояд гузашт, чунки сифати маҳсулотро дар охири кор сифати ҳаёт муайян мекунад ва ҳаёт нишон медиҳад, ки кадом сифат лозимӣ ва дастрас аст;*

- *идоракунии сифат бояд ба механизмҳои бозоргонӣ ва, пеш аз ҳама, ба ангишти (тарғиби) иқтисодии сифат таъяс кунад;*

- *методологияи идоракунии сифат муносибати бонизомро дар назар дорад.*

### Идоракунии ҳосилнокӣ

Бехсозии фаъолияти корхона бештар ба тарзу усулҳои идоракунии он, инчунин ба натиҷаи кори ҳар корманд вобаста мебошад. Вазифаи менеҷерҳо ҳустуҷӯ намудани чунон системаи хавасмандкуние мебошад, ки бештар ба имконоти физиологӣ ва психологии инсон мувофиқ омада, барои кори бидуни зарар ба саломатии ӯ имконият медиҳад.



Дар амалияи менеҶмент тағйирёбии нишондиҳандаҳои ҳосилнокӣ (аз тарафи Роберт Нолан) таҳия карда шудааст, ки дар ҷадвали 12.6. дарҷ ёфтааст.

Ҷадвали 12.6. Тағйирёбии омили «ҳосилнокӣ»

| Сатҳи<br>омилҳои<br>«ҳосил-<br>нокӣ»,<br>% | Таркиб                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 50                                         | Дарачаи муқаррарии ҳосилнокӣ, қарорҳои ҷиддӣ барои ба-<br>ландбардории он таҳия намегарданд, иҷроқунанда дар тамоми<br>вақт фақат нисфи қори супоридаро иҷро меқунанд |
| 70                                         | Дарачаи ҳадди ақали имқонпазир                                                                                                                                        |
| 85                                         | Сарҳади поёнии ҳосилнокӣ, ки иҷроқунандаи ботаҷриба меба-<br>рояд                                                                                                     |
| 100                                        | Дарачаи ҳосилноқие, ки қорманди миёна бо ихтисоси<br>мувофиқ, бе шиддатноқии аз ҳад зиёди қувва, таъмин қарда<br>тавонад                                              |
| 120                                        | Дарачае, ки одатан низоми ҳавасмандқунии моддӣ самтқирӣ<br>қарда шудааст. «Қорманди миёна метавонад дар қунии сатҳ бо<br>шиддати қувва қор қунад»                     |
| 135                                        | Ҳангоми шиддатноқии баланди қувва ва фақат устои<br>бомаҳорат метавонад ба даст оваранд                                                                               |

Барои баланд бардоштани ҳосилноқии меҳнат дастқирии қорқарон за-  
рур аст, ки шакли нисбатан содаи он муқофотонии қормандон мебошад, ки  
тарзҳои асосии он дар ҷадвали 12.7. дарҷ ёфтаанд.

Ҷадвали 12.7. Ёздаҳ тарзи муқофотонидани қормандон

- |                              |                                    |
|------------------------------|------------------------------------|
| 1) пул (музди қор);          | 7) пешравӣ дар зинаҳои хизматӣ;    |
| 2) маъқул донистан;          | 8) додани мустақилият;             |
| 3) амал;                     | 9) додани қори дӯстдошта;          |
| 4) муқофотонӣ бо вақти озод; | 10) тақдими қоизаҳо;               |
| 5) ибрози ҳамдигарфаҳмӣ;     | 11) изҳори шавқ нисбати қормандон. |
| 6) болоравии шахсӣ;          |                                    |

### Стратегияи инноватсионии қорқона

Иқтидори инноватсионии менеҶмент қобилияту имқонияти дидани за-  
рурати қорикунии навоқарию дигарқуниҳои инноватсионӣ мебошад. Таъ-  
сири навоқариҳо ба тағйироти сохтори ташиқили қорқона, ки ба афзудани  
самаранокӣ ва таҳқими маъқеи қорқона дар бозорҳои берунию дохилӣ ра-  
вона қарда шудаанд, дар ҷадвали 12.8. инъикос ёфтааст.

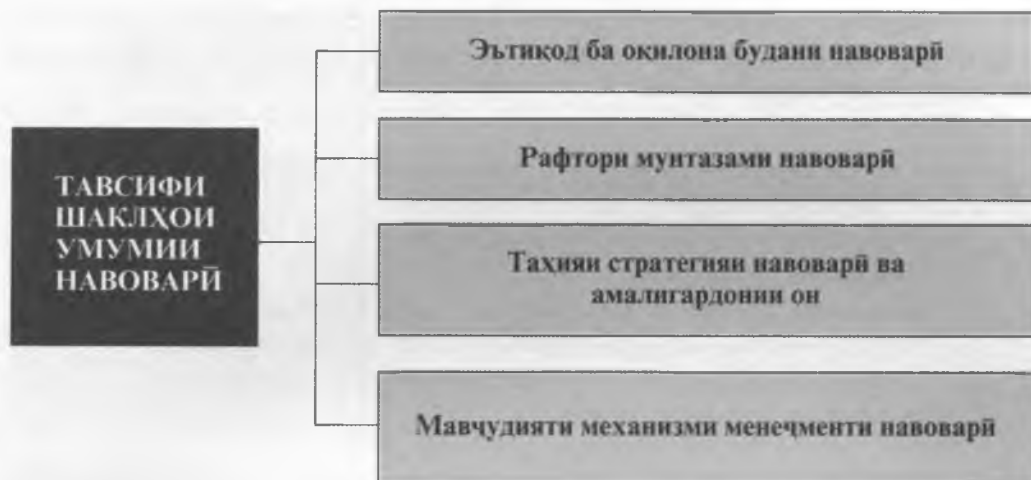


**Ҷадвали 12.8. Таъсири наовариҳо ба тағйироти сохтори ташкилии корхона**

| № | Шилдатнокии ва донран наоварӣ                                                  | Тағйироти ташкилотии мувофиқ                                                                                                                                                                                            |
|---|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <i>Маҳсулоти азхудшуда<br/>Технологияҳои азхудшуда<br/>Таваккали азхудшуда</i> | Такмилдиҳии маҳсулот дар чорчӯбаи корхонаи мазкур амалӣ мегардад                                                                                                                                                        |
| 2 | <i>Маҳсулоти нав<br/>Технологияҳои азхудшуда<br/>Таваккали азхудшуда</i>       | Коркарди маҳсулот дар чорчӯбаи корхонаи мазкур амалӣ мегардад ё дар коллективи тадқиқотӣ гурӯҳи нави лоиҳавӣ ташкил карда мешавад                                                                                       |
| 3 | <i>Маҳсулоти азхудшуда<br/>Технологияҳои азхудшуда<br/>Бозори нав</i>          | Корхонаи амалкунанда воқеан тағйир намеёбад. Дар хизмати маркетинг вазифаи омӯзиши бозори нав воғузор карда мешавад, мумкин ки зерсохтори нави фурӯш ташкил шавад                                                       |
| 4 | <i>Маҳсулоти нав<br/>Технологияҳои азхудшуда<br/>Бозори нав</i>                | Гурӯҳ оид ба коркарди маҳсулоти нав ташкил карда мешавад, пурракунии ҳайат аз ҳисоби гурӯҳи тадқиқотӣ ва хизмати маркетинг амалӣ мегардад                                                                               |
| 5 | <i>Маҳсулоти нав<br/>Технологияи нав<br/>Бозори азхудшуда</i>                  | Гурӯҳ оид ба коркарди маҳсулоти нав ташкил карда мешавад, пурракунии ҳайат аз гурӯҳи тадқиқотӣ ва истеҳсолот амалӣ мегардад. Дар чараёни фаъолияти худ гурӯҳ кумаки хизматрасонии маркетинг ва фурӯшро истифода мебарад |
| 6 | <i>Маҳсулоти нав<br/>Технологияи нав<br/>Бозори нав</i>                        | Самти нави фаъолияти корхона мутлақан ташкилоти навро дар шакли венчурӣ ё гурӯҳи нави сохтори ташкилии амалкунандаи иловагӣ талаб мекунад                                                                               |

Дар сурати баланд будани иқтидори инноватсионии менеҷмент дар равандҳои идоракунии ташаббуси дигаргунсозии ташкилӣ ҳавасманд мегарданд. Ин мониторинги мунтазами сифати идоракунии ва дар коллектив фазаи эҷодкорӣ ва ҷустуҷӯиро талаб мекунад. Ин хосиятҳо танҳо ба корхонае мансуб мебошанд, ки дар он наоварӣ ҳукмфармой мекунад (нақшаи 12. 4).

Самаранокҳои кори тамоми корхона ба мақсаднокӣ фаъолияти инноватсионӣ вобастагии калон дорад. Стратегияи инноватсионии корхона бояд ба татбиқи дастовардҳои илму техника, фароҳамоии фазаи ташкилот ва ҷустуҷӯи ташаббусноки қарорҳои ғайримуқаррарӣ наоварона мусоидат мекунад. Таҳлили *стратегияҳои гуногуни идоракунии инноватсияҳои корхона* дар ҷадвали 12.9. пешниҳод гаштааст.



Нақшаи 12.4. Хосиятҳои корхонаи инноватсионӣ

Ҷадвали 12.9. Стратегияҳои идоракунии инноватсияҳо дар корхона

| Стратегияи навоварӣ | Тактикаи менеҷер                                                                                                                                | Имкониятҳои истифодабарӣ                                                                |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Анъанавӣ</b>     | Мақсади асосӣ – сифати маҳсулот (дигар мақсад нест)                                                                                             | Қафомонӣ дар техникаю технология ва баъд дар муносибатҳои иқтисодӣ                      |
| <b>Опортунистӣ</b>  | Корхона маҳсулоти навро бе хароҷоти зиёди тадқиқот ва коркард «чустуҷу» мекунад, зеро дар муддати вақти муайян он дар бозор якҷаҳумрон мегардад | Дарачаи баланди таваккал, хароҷоти ҳолати якҷаҳумронӣ                                   |
| <b>Тақлидӣ</b>      | Технологияи навро аз дигарон дастрас мекунад, зеро нисбат ба таҳияи худ арзонтар аст                                                            | Зарурати такмили махсуси баланд ва маҷмӯи қарорҳо доир ба дастгирии дарачаи бадастомада |
| <b>Мудофиавӣ</b>    | Мақсади корхона аз дигарон қафо намондан, пешниҳодот оид ба ишғоли мавқеи намоён нест                                                           | Стратегияи зиёдмасраф, таваккали хароҷоти мавқеи бартарарф нестанд                      |
| <b>Вобастагӣ</b>    | Стратегияи корхонаҳои хурд, ки ба онҳо усулҳои истехсолӣ ё моли наво барои истехсолот дода шудааст                                              | Мушкилот дар ҷорикунӣ навоварӣ                                                          |
| <b>Ҳуҷумӣ</b>       | Мақсади корхона – ҷойи аввал дар бозор, яъне такмили баланд ва қори зиёди ташкилиро талаб мекунад                                               | Таваҷҷуҳ ба мақсадҳои дарозмуддат ва қобилияти баланд ба натиҷа ноил гардидан           |



Рохбарияти корхона бояд зарурати гузаришро аз стратегияи анъанавӣ ба стратегияи ҳамлаві, ки бештар ҷавобгӯи талаботи пешрафти илмӣ-техникӣ мебошад, дарк кунад.

*Чеҳраи асосии раванди навовариҳо ҳуди навоар (новатор) мебошад. Дар ташилотҳои инноватсионӣ ӯ дар системаи идораи захираҳои инсонӣ мақоми асосиро ишғол мекунад. Аломатҳои хоси навоар:*

1. қобилияти муошират;
2. қобилияти иштироки фаъолони дар эҷоди навлонихо;
3. амалҳои дуруст дар шароити номуайяни ва хатари калон;
4. ҷустуҷӯи вариантҳои ҳалли гайримуқаррари муаммоҳо;
5. таъмини ҳосилнокии баланд.

#### 12.4. ХУЛОСАҲОИ МУХТАСАР

1. Менеҷмент ҳамчун системаи мукаммали идоракуни барои расидан ба тамоми маҷмӯи мақсаду ҳадафҳо, ки дар пеши корхона истодаанд, нигаронида шудааст.
2. Мафҳуми иқтидори истеҳсолии корхона ба чунин омилҳо ва нишондиҳандаҳо вобастааст: ҳаҷму сифати маҳсулот; иқтидори таҳсилоти, таҳассусӣ, психофизикӣ, ангежавии кормандон; қобилияти менеҷерҳо ҷиҳати истифодаи муносиби захираҳо; имкониятҳои инноватсионӣ; нишондиҳандаҳои молиявӣ. Модели иқтидори иқтисодии ширкати комёб аз ҷамъи сармояҳои инсонӣ, воситаҳои асосӣ ва гардон иборат аст.
3. Таҳлили муҳити дохилӣ ва берунии корхона омӯхтани омилҳои макроиқтисодӣ ва микроиқтисодиро дарбар мегирад.
4. Самаранокӣ менеҷмент ин ноил шудан ба ҳадди аксари натиҷаи имконпазир бо ҳарчи ҳадди ақали имконпазири кор ё захираҳо мебошад.
5. Менеҷменти функционалии корхона, пеш аз ҳама идоракунии ҳосилнокӣ, рақобатпазирӣ ва сифатро дарбар мегирад.
6. Самаранокӣ корхона ба мақсаднокӣ фаъолияти инноватсионӣ вобастагии калон дошта, ба татбиқи дастовардҳои илму техника, фароҳамии фазои ташкилот ва ҷустуҷӯи ташаббусноки қарорҳои гайримуқаррарию навоварона мусоидат мекунад.

#### 12.5. САВОЛҲО БАРОИ САНҶИШ

1. Системаҳои пушида ва кушодаи корхона ҷи фарқият доранд?
2. Нишондиҳандаҳои баҳодихии иқтидори қорхонаро номбар кунед.
3. Омилҳои асосии муҳити берунаи қорхона аз ҷи иборат аст?
4. Самаранокӣ менеҷментро кадом нишондиҳандаҳо муайян меку-  
нанд?



5. Барои расидан ба натиҷаҳои беҳтарин кадом марҳилаҳои менеҷменти самаранокро истифода бурдан зарур аст?
6. Қисмҳои асосии таркибии рақобатпазирии мол дар ҷӣ зоҳир мегарданд?
7. Барои баҳодихии рақобатпазирии иқтисодии корхона кадом усулҳоро истифода мебаранд?
8. Инноватсия ба сохтори ташкилии корхона ҷӣ таъсир мерасонад?
9. Кадом стратегияи инноватсионии корхонаро медонед?
10. Аломатҳои хоси инноватсионии корхонаро номбар намоед.

## 12.6. ТЕСТИ ҶАМЪБАСТӢ

### @1. Корхона чист?

\$A\$) корхона субъекти мустақили хоҷагидорие мебошад, ки дар асоси қоидаву тартиботи дохилӣ ба истеҳсоли маҳсулот бо мақсади қонеъ намудани талаботи кормандони худ машғул аст;

\$B\$) корхона субъекти мустақили хоҷагидорӣ буда, барои таълид ва фурӯши маҳсулот ва иҷрои ҳар гуна ҳадамот бо мақсади ба даст овардани фоида ва қонеъ намудани талаботи истеъмолгарон дар бозор фаъолият мекунад;

\$C\$) корхона сохтори давлатист, ки назорати иҷрои қонуну қоидаҳоро ба уҳда дорад ва мақсади асосии он таъмини амнияти соҳибкорон аст;

\$D\$) корхона субъекти хоҷагидорист, ки ба тақсим намудани фоида аз истифодабарии саҳмияҳои ҷамъиятҳои саҳомӣ машғул аст.

### @2. Усули системавӣ дар менеҷмент чунин омилҳоро дар бар мегирад:

\$A\$) иттилоот, ашёи хом, кадрҳо, молия, маҳсулот, хизматрасонӣ, фоида, қисмати бозор, рушди кормандон;

\$B\$) таркибӣ, системавӣ, ҳолатӣ, ҷараёнӣ, субъективӣ, объективӣ, демократӣ, либералӣ;

\$C\$) маркетингӣ, инноватсионӣ, ахборотӣ, кадрӣ, техникӣ, технологӣ, интегратсионӣ;

\$D\$) венчурӣ, экспирентӣ, виолентӣ, камутантӣ, латилентӣ, пионерӣ, инкубаторӣ.

### @3. Системаи пушида чунин хусусиятҳоро доро мебошад:

\$A\$) мақсади асосӣ, муҳити беруна, функцияҳо, назорат ва масъулият, омилҳои нуфуз;

\$B\$) зиндамонӣ дар шароити номуайяний, ноустувории муҳити беруна, мутлақан номуайян, дастурҳои дақиқи вучуд надоштан, ҳар шахс барои муаммоҳои алоҳида ҷавобгариро ба зимма дорад, сифатҳои шахсӣ, салоҳият, демократӣ: иттилоот, пешниҳод, тавсия;

\$C\$) иқтисодӣ, пешгӯишаванда, дақиқ тасвир кардани қоида, усул, ҳолат дар иерархия, вазифа, авторитарӣ: дастур, қоида, қарор;

\$D) низоми принципҳо, усулҳо, функцияҳо ва қоидаҳои асосӣ.

**@5. Низоми ӯшидаи менеҷменти корхона нигаронида шудааст ба:**

\$A) идоракунии стратегӣ;

\$B) идоракунии экаутингӣ;

\$C) идоракунии инноватсионӣ;

\$D) идоракунии оперативӣ.

**@6. Низоми ӯшида ҳамчун модел имконият медиҳад, ки:**

\$A) иртибот ё робитаҳои байни омилҳои асосии инсонӣ муайян карда шавад;

\$B) алоқаҳои байни захираҳои асосии корхона муайян карда шавад;

\$C) тартибот ва мунтазамии байни сармояи асосии инсонӣ ва истеҳсолот муайян карда шавад;

\$D) вобастагӣ ва робитаҳои байни омилҳои асосии истеҳсолот муайян карда шавад.

**@7. Системаи кушода чунин хусусиятҳоро доро мебошад:**

\$A) мақсади асосӣ, муҳити беруна, функцияҳо, назорат ва масъулият, омилҳои нуфуз;

\$B) зиндамонӣ дар шароити номуайяни, ноустувории муҳити беруна, мутлақан номуайян, дастурҳои дақиқи вучуд надоштан, ҳар шахс барои муаммоҳои алоҳида ҷавобгариро ба зимма дорад, сифатҳои шахсӣ, салоҳият, демократӣ: иттилоот, пешниҳод, тавсия;

\$C) иқтисодӣ, пешгӯишаванда, дақиқ тасвир кардани қоида, усул, ҳолат дар иерархия, вазифа, авторитарӣ: дастур, қоида, қарор;

\$D) низоми принципҳо, усулҳо, функцияҳо ва қоидаҳои асосӣ.

**@8. Системаи кушода дар кадом ҳолат ба муҳити берунӣ ҳос аст?**

\$A) дар ҳолате, ки муҳити берунӣ ва бозор тағйирпазир аст;

\$B) дар ҳолате, ки дар муҳити берунӣ корхона зиёд мегардад;

\$C) дар раванди иҷроӣ қору уҳдадорӣ дар муҳити беруна;

\$D) дар ҳолате, ки муҳити беруна ба микро ва макро ҷудо мегардад.

**@9. Ҷояи асосии системаи кушода иборат аст, аз:**

\$A) қабули ҳамаи омилҳои дохилӣ ва берунӣ ҳангоми тағйирёбии муҳити микро ва макро;

\$B) эътирофи робитаҳои мутақобилаи унсурҳо, зерсистемаҳо ва тамоми система бо муҳити берунӣ;

\$C) зиндамонӣ дар шароити номуайяни, ноустувории муҳити беруна, мутлақан номуайян;

\$D) вобаста ба вазифаҳои ҳодисаҳои зуд тағйирёбанда, ки пешбинӣ карданишон аз имкон берун аст.

**@10. Ба иқтидори иқтисодии корхона дохил мешавад:**

\$A) таркибӣ, системавӣ, ҳолатӣ, ҷараёни, субъективӣ, объективӣ, демократӣ, либералӣ;

\$B) маркетингӣ, инноватсионӣ, ахборотӣ, кадрӣ, техникӣ, технологӣ, интегратсионӣ;



\$C) маҷмӯи захираҳои меҳнатӣ, моддӣ, молиявӣ ва қобилияти кормандон ҷиҳати истифодаи захираҳо;

\$D) демографӣ, динӣ, этикӣ, маданӣ, эстетикӣ.

**@11. Модели иқтидори иқтисодии ширкати комёб ин аст:**

\$A) самаранокии менеҷмент+иттилоот+сармоя+меҳнат;

\$B) аҳамияти иқтисодӣ – индекси нарх+истеъмоли сари сабат-даромад;

\$C) иқтидори меҳнатӣ+ иқтидори кормандон-иқтидори сармояи асосӣ;

\$D) иқтидори иқтисодии корхона – сармояи инсонӣ + сармояи асосӣ + сармояи гардон.

**@12. Системаи нишондиҳандаҳои фаъолияти хоҷагидорӣ инҳоянд:**

\$A) нишондиҳандаҳои алгоритмӣ, нишондиҳандаҳои самаранокӣ, нишондиҳандаҳои иқтисодӣ;

\$B) нишондиҳандаҳои навоарӣ, маркетингӣ, кадрӣ ва ғоиданокӣ;

\$C) нишондиҳандаҳои баҳодихӣ, нишондиҳандаҳои хароҷоти истеҳсол, нишондиҳандаҳои нисбӣ;

\$D) нишондиҳандаҳои қонунӣ, сиёсӣ, иқтисодӣ ва иҷтимоӣ.

**@13. Самаранокии менеҷмент ин:**

\$A) субъекти мустақили хоҷагидорӣ буда, барои тавлид ва фурӯши маҳсулот ва иҷрои ҳар гуна ҳадамот бо мақсади ба даст овардани ғоида;

\$B) ноил шудан ба ҳадди аксари натиҷаи имконпазир бо харҷи ҳадди ақали имконпазири кор ё захираҳо мебошад;

\$C) мақсади асосӣ, муҳити беруна, функцияҳо, назорат ва масъулият, омилҳои нуфуз мебошад;

\$D) маҷмӯи омилҳои ба ҳам алоқаманди низоми идорақунӣ.

**@14. Самаранокии менеҷменти корхона дар асоси як қатор нишондиҳандаҳо муайян карда мешавад:**

\$A) иқтидори иқтисодии корхона – сармояи инсонӣ + сармояи асосӣ + сармояи гардон;

\$B) венчурӣ, эксплорентӣ, виолентӣ, комутантӣ, латентӣ, пионерӣ, инкубаторӣ;

\$C) маҷмӯи захираҳои меҳнатӣ, моддӣ, молиявӣ ва қобилияти кормандон ҷиҳати истифодаи захираҳо;

\$D) маҷмӯи захираҳо, таркиби захираҳо, сарфақории захираҳо, сифати захираҳо, афзудани захираҳо.

**@15. Стратегияи фаъолияти навоарӣ аз ҷунин омилҳо иборат аст:**

\$A) анъанавӣ, опортунистӣ, тақлидӣ, мудоғиавӣ, вобастагӣ, ҳуҷумӣ;

\$B) демократӣ, либералӣ, авторитарӣ, системавӣ, ҳолатӣ;

\$C) маркетингӣ, рекламавӣ, сегментӣ, иртиботӣ;

\$D) гибридӣ, генерикӣ, инкишофӣ, таназзулӣ.

## 12.7. РҶҲАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАГӢ

## Адабиёти истифодашуда

1. Богданов С.И. Менеджмент коммерческих предприятий. Учеб. пособие. - Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2010. - 124 с.
2. Бондаренко В.В. Менеджмент организации. Введение в специальность. Учеб. пособие. - Москва: КноРус, 2010. - 232 с.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. - Москва: Высшая школа, 2011. - 367 с.
4. Воронина Э.М. Менеджмент предприятия и организации. - М.: МЭСИ, 2004. - 256 с.
5. Гайнутдинов Э.М. Производственный менеджмент. Учеб. пособие. - Минск: Вышэйшая школа, 2010. - 320 с.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник для вузов. Издательство: Юнити-Дана, 2012. - 511 с.
7. Ребрин Ю.И. Управление качеством. Учебное пособие. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. - 174с.
8. Салимова Т.А. Управление качеством. Учебник. - Москва: Омега-Л, 2011. - 414 с.
9. Стерлигова А.Н., Фель А.В. Операционный (производственный) менеджмент. - М.: 2009. - 187 с.
10. Фатхутдинов Р. Производственный менеджмент. Учеб. - 6-е изд. - Санкт-Петербург: Питер, 2011. - 496 с.
11. Чайникова Л.Н., Чайников В.Н. Конкурентоспособность предприятия. Учеб. пособие. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. - 192 с.
12. Элита бизнеса Таджикистана. Лучшие менеджеры Таджикистана. Каталог. НАММ, - Душанбе, 2012. - 168 с.
13. <http://www.keykis.ru/>

## Адабиёти иловагӣ

1. Веснин В.Р. Менеджмент в схемах и определениях. Учебное пособие. - М.: Проспект, 2009. - 120 с.
2. Воронина Э.М. Производственный менеджмент. - М.: УПП, 2002.
3. Немчин А.М. Производственный менеджмент. Учеб. пособие. - Санкт-Петербург: Питер, 2010. - 288 с.
4. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах). - Киев, 2003. - 152 с.
5. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента. Практикум, второе издание. - Москва: «Дашков и К», 2007. - 476 с.
6. Серенков П.С. Методы менеджмента качества. - Москва: ИНФРА-М: Новое знание, 2011. - 491 с.
7. Элита бизнеса Таджикистана. Лучшие менеджеры Таджикистана. Каталог. НАММ, - Душанбе, 2012. - 168 с.
8. Управление малым предприятием: менеджмент и маркетинг. Учебное



9. пособие. Под ред. И.В. Мишуровой. Ростовский государственный
10. экономический университет «РИНХ». – Ростов: н/Д, 2008. – 326 с.
11. Якокка Ли. Карьера менеджера. Пер. с англ. - Тольятти: Издат. дом «Довгань», 1995.
12. Менеҷмент: Китоби дарсӣ. Ҳабибов С.Ҳ. Душанбе, Ирфон-2005, с. 48-57

## 12.8. КЕЙС-ВАЗЪИЯТ ҲОЗ, ҲАРҶАНГ ВА МОҲИ

### *1. Объекти тадқиқот*

Объекти тадқиқот корхонаи муштараки туркӣ-русӣ-тоҷикии «Тоҷсохтмон байналмилал» (минбаъд КМ) – истеҳсолкунандаи масолеҳи сохтмон (плитаҳо) мебошад. Плитаҳо тибқи литсензия ва тахти унвони моли муассиси русиягӣ бароварда мешаванд.

### *2. Вазъият*

Соли 2012, замони талаботи калон ба платаҳо КМ таъсис дода шуд. Дар оғози соли 2013 КМ истеҳсоли маҳсулотро ба қор андохт. Дар ҳоли ҳозир (ноябри соли 2013), бинобар сабаби номувофиқии бизнес-план, ки соли 2011 мураттаб шудааст ва воқеияти соли 2013 КМ дар вазъияти мураккаб қарор дорад.

Ширкат чунин муассисҳо бо ҳиссаҳои мутаносиб дорад:

Муассиси якум – ширкати туркӣ (ҳолдинги бузурги инвеститсионӣ) - 40%.

Муассиси дуюм – ширкати русӣ (тавлидгари платаҳо дар Россия) – 30%.

Муассиси сеюм – ширкати сохтмони тоҷикистонӣ, ки платаҳоро дар ҷаъолияти худ истифода мебарад - 30%.

Ҳар муассис ба роҳбарии ширкат як намоянда фириристодааст.

Директори генералӣ – аз тарафи ҳолдинги инвеститсионии туркӣ таъйин шудааст.

Директори техникӣ – намояндаи ширкати русӣ.

Директори иҷроия – намояндаи муассиси тоҷикистонӣ.

*Вазифаҳои, ки дар пеши директори генералӣ гузошта шудаанд:*

1) Риоя кардани манфиатҳои муассиси туркӣ;

2) Роҳ надодан ба вайронкунии меъёру қоидаҳои байналмилалӣ дар қори ширкат;

3) Ба даст овардани ғоида.

*Вазифаҳои, ки дар пеши директори техникӣ гузошта шудаанд:*

1) Риоя кардани манфиатҳои муассиси русиягӣ;

2) Роҳ надодан ба пастшавии сифати маҳсулоти истеҳсолшаванда;

3) Пешбурди номи муассиси русиягӣ дар бозори Тоҷикистон.

*Вазифаҳое, ки дар пешни директори иҷроия гузошта шудаанд:*

- 1) Риоя намудани манфиатҳои муассиси тоҷикистонӣ;
- 2) Бештар кардани фоида.

Соли 2011, дар марҳилаи тартибдиҳии бизнес-план, муассисон якҷоя дар бораи истеҳсоли маҳсулоти баландсифат аз ашёи хоми русӣ қарор қабул намуданд.

Соли 2012 (пас аз огози истеҳсол ва фурӯши маҳсулот) маълум шуд, ки бо сабаби тағйирёбии қурби ашёро ва болоравии нархҳо, нархи ашёи хом 40% зиёд шуд ва истифодаи он боиси камдаромад ғаштани истеҳсоли маҳсулот мешавад.

Алҳол КМ дар вазъияти бухрон қарор дорад. Харочоти истеҳсолотро ақаллан 20% кам кардан лозим аст. Дар акси ҳол, ширкатро лозим меояд, ки ё аз бонк қарз гирад, ё аз муассисон хоҳиши дастгирии молиявӣ кунад, ки ин дар навбати худ, метавонад боиси қабул намудани қарор дар бораи барҳам додани КМ аз тарафи онҳо гардад.

Азбаски захираи устувории маҳсулоти тайёр баланд аст, он аз меёри лозима ду-се маротиба зиёд гардидааст. Директори иҷроия исрор мекунад, ки ё ашёи хоми воридотӣ бо ашёи хоми ватанӣ иваз карда шавад, ё дизайни маҳсулоти тайёр содатар карда шавад ва инро далел меорад, ки захираи устувории маҳсулоти тайёр бе ин ҳам басанда аст, гузариш ба ашёи хоми тоҷикистонӣ ё содагардонии дизайн ба ширкат имкони тақрибан ба 30% коҳиш додани хароҷот ва мувофиқан ба даст овардани фоидаро медиҳад.

Директори техникӣ гузариш ба ашёи хоми Тоҷикистон ё тағйир додани дизайнро рад карда, паст шудани сифати маҳсулотро далел пеш меорад ва ваъда медиҳад, ки баъд аз як сол хароҷоти истеҳсолро бо роҳи муносибсозии равандҳои истеҳсолот ва кам кардани миқдори моли ноқис коҳиш медиҳад.

Агар КМ роҳи пешниҳоднамудаи директори иҷроияро пеш гирад, ин аз як тараф, ба он имкон медиҳад, ки даромаднокиашро афзун кунад, ду истеҳсолро фоидаовар гардонад, аз сӯи дигар, метавонад боиси паст шудани сифати маҳсулоти ниҳой, таъсири манфӣ ба обрӯву эътибори муассиси дуҷум ва бо мурури замон коҳиш ёфтани ҳаҷми фурӯш гардад.

Агар КМ бо роҳи пешниҳодкардаи директори техникӣ равад, маблағҳои худӣ барояш камӣ мекунад ва ширкатро лозим меояд бо фоидаи солонаи 18% қарзҳои гарон гирад, ки ин тамоми ҷидду ҷаҳдҳои ҷиҳати паст кардани хароҷот барбод хоҳад дод. Аммо сифати маҳсулоти тайёр бетағйир мемонад ва ин кафолат медиҳад, ки бо мурури вақт ҳаҷми фурӯши ширкат фақат меафзояд ва нархи маҳсулоти тайёрро тадричан баланд кардан мумкин аст.

### 3. Муаммо

Азбаски вазифаҳои дар назди намоёндагони худ гузоштаи муассисон тамоман муҳолифи ҳамдигаранд, дар КМ аллакай муноқиша дар бай-

ни шуъбаҳои маъмурӣ ва саноатӣ авҷ гирифтааст. Директори генералиро мебояд, ки барои баровардани ширкат аз вазъияти бухронӣ қарор қабул кунад.

#### 4. Нақшҳо ва мақоми онҳо

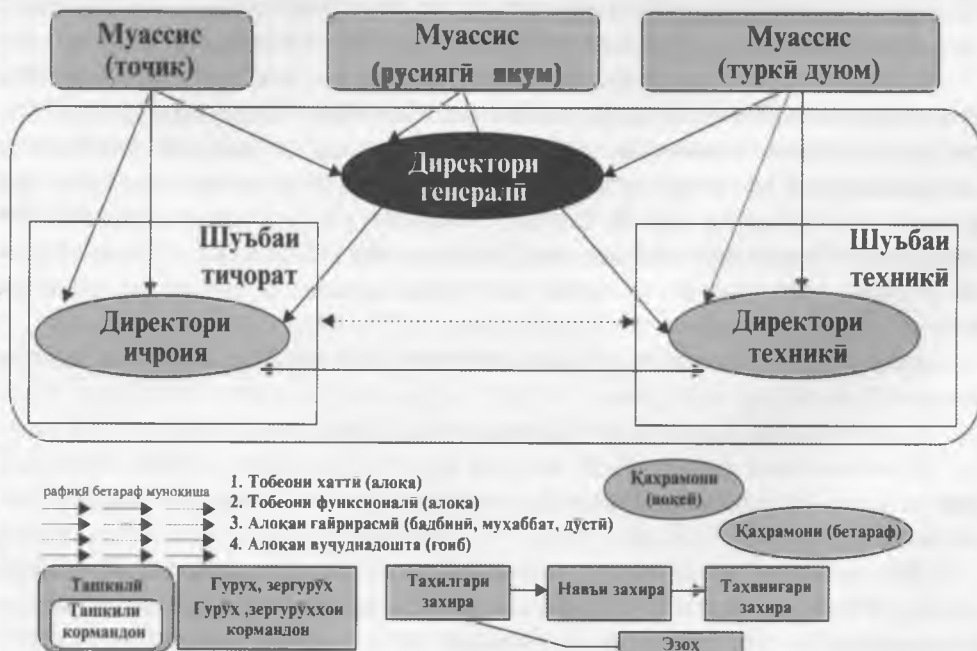
1. Директори генералии корхонаи муштараки туркӣ-русӣ-тоҷикии «Тоҷсохтмон байналмилал».
2. Директори техникии КМ «Тоҷсохтмон байналмилал».
3. Директори иҷроияи КМ «Тоҷсохтмон байналмилал».
4. Муассиси туркии КМ.
5. Муассиси россиягии КМ.
6. Муассиси тоҷикистони КМ.

#### 5. Афзалиятҳо барои нақшҳо

Арзишҳо: Нигоҳ доштани симо ва нуфузи ширкат. Таъмини оромии муассисони хориҷӣ.

Мақсадҳо: Фаъолият дар КМ танҳо зинаи болоравӣ дар ширкати муассис аст, бинобар ин пеш аз ҳама, манфиатҳои ҳамин муассисро таъмин кардан зарур мебошад. Бехтараш, аз дастгирии иловагии молиявии муассисон канораҷӯӣ бояд кард, зеро хоҳиши пулро муассисон одатан хуш надоранд.

Муноқишаи байни директорони техникӣ ва иҷроияро ҳал кардан лозим аст, чунки ҳатари табдил ёфтани низоъи байни онҳо ба ҷанҷоли ҷиддӣ вуҷуд дорад ва ин ба фаъолияти КМ дар маҷмӯъ таъсири бад мерасонад.



### 6. *Варианти қарорҳо, хатари эҳтимолӣ, буҷет ва ояндабинҳои онҳо*

*Қарори 1: Пурра гузаштан ба ашъи хоми хитой, кӯшиши нигоҳ доштани сифати маҳсулот, то 30% кам кардани арзиши аслии он барои расидан ба нуқтаи безарарӣ ва ба КМ додани имкони гирифтани фоида.*

Хатарҳо: Сифати ашъи хоми хитой бесубот аст ва гузариш ба он метавонад ба сифати маҳсулоти тайёр таъсири манфӣ расонад, ин обрӯву эътибори тавлидгарони россиягиро доғдор карда, боиси аз даст додани симои неки ширкат ва эҳтимолан, гум кардани як қисми муштариён мешавад. Истифодабарии ашъи бадсифат метавонад ҳиссаи моли ноқисро зиёд кунад, ки ин ба хароҷоти иловагӣ оварда мерасонад.

*Буҷет:* 20 000 сомонӣ (барои ҷустуҷӯи молрасони хитой ва сафари хизматӣ).

*Оқибатҳои дарозмуддат (давраи ояндабинӣ: як-ду сол):*

Плитаҳо масолеҳи сохтмони биноҳо мебошанд. Истифодабарии платаҳои пастсифат метавонад сабаби харобшавии конструксияҳои бино гардад, боиси оқибатҳои ҷиддии моддӣ ва дигар оқибатҳо шавад.

Дар сурати истехсоли маҳсулоти пастсифат муассиси россиягӣ метавонад литсензияи истехсоли платаҳоро бозхонад ва аз ҳайати соҳибмулкони КМ хориҷ шавад.

*Қарори 2: қисман гузаштан ба ашъи хоми хитой бо кӯшиши нигоҳ доштани сифати маҳсулот, 10-15% паст кардани арзиши аслии он, ба замири он оғоз кардани раванди беҳсозии истехсол мутобиқи пешниҳоди Директори техники ва баъд аз 1 сол 30-35% паст намудани арзиши аслии маҳсулот.*

Хатарҳо: Бино ба ақидаи асосноки Директори техники, ҳатто қисман гузаштан ба ашъи хоми хитой метавонад ба сифати маҳсулоти тайёр таъсири манфӣ расонад ва ин маънои онро дорад, ки имкони оқибатҳои манфӣ барои КМ ва барои муассисонаш ҳам боқӣ мемонад. Амалисозии қарори мазкур аз ду сар ба зарурати маблағгузори иловагӣ аз ҳисоби муассисон ё қарзгирӣ аз бонк оварда мерасонад. Бо сабаби баланд будани ставкаи қарз тамоми самараи пасткунии арзиши аслии маҳсулот мумкин аст барбод равад.

*Буҷет:* 20 000 сомонӣ (барои ҷустуҷӯи молрасони хитой ва сафари хизматӣ).

*Оқибатҳои дарозмуддат (давраи ояндабинӣ: як-ду сол):*

Чун пештара хатаре ҳаст, ки дар сурати бесубоии сифати платаҳо, яке аз онҳо метавонад сабаби бо мурури замон вайрон гардидани сохти биноҳо гардад.

Чун пештара хатар вучуд дорад, ки дар сурати норозигии истеъмолгарон аз сифати маҳсулоти тайёр, муассиси россиягӣ бо истинод ба иваз кардани ашъи хом литсензияро бозхонд хоҳад намуд.



*Қарори 3. Гузаиштан ба ашъи хоми хитой, ки сифаташ аз ашъи аврупоӣ насттар ҳам бошад, ба фикри директори техникӣ, ба ҳар ҳол, аз ашъи тоҷикӣ дида баландтар аст. Гузаиштан ба ашъи хоми хитой имкон медиҳад, ки аллакай фардо арзиши аслии маҳсулот 15% паст карда шавад.*

Хатарҳо: 1) 15% паст шудани арзиши аслии маҳсулот ҳам муаммои мавҷударо ҳал карда наметавонад. Пас, зимни интиҳоби ин қарор хатарӣ муфлисшавии КМ боқӣ мемонад.

2) хатари қурби асъор вучуд дорад, ки тамоми ҷиҳатҳои хуби гузариш ба ашъи хоми арзонтарро барбод диҳад.

Бӯҷет: 50 000 сомонӣ (барои ҷустуҷӯи молрасони хитой ва сафари хизматӣ).

*Оқибатҳои дарозмуддат* (давраи ояндабинӣ: як-ду сол): Маҳсулоти аз ашъи хоми Хитой (ҳатто дар корхонаи россиягӣ ҳам) сохташударо истеъмолгар ҳамеша чун моли пасти хитой арзёбӣ хоҳад намуд. Пас аз он ки КМ боре вориди сегменти маҳсулоти камарзиш гардид, дигар ҳамчун моли хушсифат арз намудани маҳсулот ва баланд кардани арзиши он барояш хеле мушкул мешавад.

*Қарори 4. Қарори комплексӣ оид ба огози раванди беҳсозии истеҳсолот бо гузариш ба ашъи хоми хитой.*

Ин қарор барои 15% кам кардани арзиши аслии маҳсулот дар дурнамои дарозмуддат (пас аз як сол), баромадан ба нуктаи безарарӣ ва ҳатто огози гирифтани фоида бидуни хисороти сифати маҳсулот имкон медиҳад.

Хатарҳо: 1) ба ширкат лозим меояд, ки барои давраи беҳсозии истеҳсол қарз гирад.

2) хатари асъорӣ боқӣ мемонад, зеро дар сурати тағйири қурби асъор нақшаи ба хубӣ сохта ва аниқшудаи баровардаи ширкат аз буҳрон метавонад на танҳо қор надихад, балки боиси хароҷоти бештари ширкат гардад.

Бӯҷет: 50 000 сомонӣ (барои ҷустуҷӯи молрасони хитой ва сафари хизматӣ).

*Оқибатҳои дарозмуддат* (давраи ояндабинӣ: як-ду сол): чун пештар хатаре боқӣ мемонад, ки дар назари истеъмолгар маҳсулоти ширкат чун моли камарзиш ҷилвагар мегардад, дар ҳоле ки айни замон он мақоми моли баландсифати россиягии истеҳсоли Тоҷикистонро дорад.

*Қарори 5. Нагузаиштан ба ашъи хоми хитой, аммо барои қоҳиш додани арзиши аслии маҳсулот, ба андозаи 10% тунуктар кардани плита (ки инро меъёрҳо иҷозат медиҳанд), ин барои сарфаҷӯии 20-фоиза имкон медиҳад.*

Хатарҳо: Ба захираи калони мустаҳкамӣ маҳсулот нигоҳ накарда, барои канорагирӣ аз мушкilot ҳамеша эҳтиёт бояд кард. Кам кардани ғафсии плита аз рӯи қоида мумкин аст, ба шарте ки баъдан биноко-

рон онро дуруст чобачо кунанд. Дар сурати вайрон намудани қоидаҳои чобачокунӣ вайроншавии плита ҳам мумкин аст, ки ин роҳ надоданист.

*Бучет:* 0.

*Оқибатҳои дарозмуддат:* вайронкунии қоидаҳои чобачокунии плитаҳо метавонад ба харобшавии конструксияҳои бино боис гардад, ки ин дар навбати худ ба оқибатҳои ҷиддӣ барои ҳуди КМ оварда мерасонад.

*Қарори 6. Қарори комплексӣ, ки як қатор чорабиниҳои оид ба пасткунии арзиши аслиро дар бар мегирад, чунончӣ: Гузариш ба ашёи хоми хитой (натиҷа – 15% коҳиш ёфтани арзиши аслӣ). 5% кам кардани ғафсии плита (натиҷа – 10% коҳиш ёфтани арзиши аслӣ). Ба қор андохтани раванди беҳсозии истехсол (натиҷа – 20% паст шудани арзиши аслӣ пас аз як сол).*

*Хатарҳо:* Хатари асҷорӣ.

*Бучет:* 50 000 сомонӣ (барои ҷустуҷӯи молрасони хитой ва сафари хизматӣ).

*Оқибатҳои дарозмуддат:* ба андозаи 20% паст намудани арзиши аслии маҳсулот барои ширкат имконияти боқӣ мондан дар замони мушкилро медиҳад, дар оянда ҳам ширкат метавонад маблағҳои зиёдмондaro барои беҳсозии минбаъдаи раванди истехсол ва минбаъд ҳам паст кардани арзиши аслӣ (масалан, аз ҳисоби харидани таҷҳизоти иловагӣ) истифода барад.

#### 7. Қарори интихобишуда- қарори 6.

*Бартариҳои қарор:* 25% паст шудани арзиши аслӣ дар ҳамин сол, яъне зарурати маблағгузориҳои иловагии серхароҷот аз байн меравад; Ҳамагӣ дар соли оянда 45% паст гардидани арзиши аслӣ, ки барои ширкат овардани фоида; дар сатҳи баланд боқӣ мондани сифати маҳсулоти ниҳой; ба созиш омадани шубҳаҳои маъмурий ва истехсолиро кафолат медиҳад, зеро дар байни тамоми вариантҳои пешниҳодшуда ин қарор созишкоруна мебошад.

#### 8. Тарзҳои назорати амалисозии қарори интихобишуда:

| № | Нишондиҳандаҳо                                        | 2012        |                     | 2013                |                     |
|---|-------------------------------------------------------|-------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|   |                                                       | бизнес-план | Қор бидуни тағйирот | пайравӣ ба қарори 4 | пайравӣ ба қарори 6 |
| 1 | Пули фурӯш, ҳаз. сомонӣ                               | 500 000     | 500 000             | 500 000             | 500 000             |
| 2 | Арзиши аслии маҳсулот бо % аз пули фурӯш, ҳаз. сомонӣ | 40%         | 80%                 | 55%                 | 35%                 |
| 3 | Фоидаи пулӣ, ҳаз. сомонӣ                              | 60 000      | 20 000              | 45 000              | 75 000              |

**9. Тарзҳои идоракунии минбаъдии дигаргуниҳои ташилот**

Барои канорачӯӣ аз хатарҳои асбӯрӣ ёфтани ва тадричан «ба камол расондани» истеҳсолкунандаи маҳаллии ашёи хоми истеҳсолот. Идома додани кор оид ба ҷустуҷӯи роҳҳои беҳсозии минбаъдаи равандҳои истеҳсолот.

**10. Тағйироти дарозмуддати объекти таҳқиқот**

Нисбат ба сатҳи дар бучет банақшагирифта паст кардани арзиши аслии маҳсулот ба КМ имкон медиҳад, ки бо мурури замони танҳо аз вазъи бухронӣ барояд, балки захираҳои молиявии иловагиро ҳам барои минбаъд беҳтару навтар кардани истеҳсолот ҷамъ оварад.



## МАВЗҶҢ 13. ТАЙМ-МЕНЕЦМЕНТ

*Касе, арзиши вақтро надонад, ӯ барои шухрат таваллуд нашудааст.*

*Л.Вовенарг*

*Маънои зиндагӣ на дар дарозумрӣ, балки дар самаранокии истифодаи он.*

*М.Монтен*

*«Вақт ин ягона чизест, ки онро наметавон чамъ нигоҳ дошт ва ё зиёд кард. Вайро фақат бо пул ё дониш иваз кардан мумкин аст.*

*Вақт ин, умуман, чизи аз ҳама муҳим аст.*

*Тадао Ямагучи*

### СИМОҶОИ БУЗУРГИ МЕНЕЦМЕНТ



*Тадао  
Ямагучи*

### МУНДАРИҶА

#### 13.1. МАФҲУМҶОИ АСОСӢ ВА АҲКОМИ ТАЙМ МЕНЕЦМЕНТ

- *Вақт ва менеҷмент*
- *Моҳияти тайм менеҷмент*
- *Меъёрҳо ва аҳкоми тайм менеҷмент*

#### 13.2. ПРИНСИПҶО ВА УСУЛҶОИ ТАЙМ МЕНЕЦМЕНТ

- *Усулҳои асосии тайм менеҷмент*
- *Принсипҳои тайм менеҷмент*
- *Қонуни Парето*

#### 13.3. ИДОРАКУНИИ САМАРАНОКИ ФАЗОИ КОРИИ РОҲБАР

- *Тақсироти вақти роҳбар дар зинаҳои гуногуни идоракунии*
- *Фурӯкашандаҳои вақт*
- *Матритсаи Эйзенхауэр*

#### 13.4. ХУЛОСАҶОИ МУХТАСАР

#### 13.5. САВОЛҶО БАРОИ САНЦИШ

#### 13.6. ТЕСТИ ЧАМБҶАСТӢ

#### 13.7. РӢҲАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАГӢ

#### 13.8. КЕЙС-ВАЗБӢЯТ

*Пас аз омӯхтани ин мавзӯ Шумо қобилияти ба саволҳои зерин ҷавоб гуфтанро пайдо мекунед:*

- ✓ *Вақт, тайм менеҷмент ва идоракунии вақт чист?*
- ✓ *Қадам унсурҳои идоракунии вақтро шумо медонед?*
- ✓ *Мақсади тайм менеҷмент аз чӣ иборат аст?*
- ✓ *Қадам унсурҳои аҳкоми тайм менеҷментро медонед?*
- ✓ *Қадам усулҳои тайм менеҷментро медонед?*
- ✓ *Қонун ва принципи Парето.*
- ✓ *Қадам фурӯбарандаҳои вақтро медонед?*
- ✓ *Моҳияти матритсаи Эйзенхауэр аз чӣ иборат аст?*



### 13.1. МАФҲУМҶОИ АСОСӢ ВА АҲКОМИ ТАЙМ МЕНЕЧМЕНТ

#### Вакт ва менеҷмент

*Вакт* ин аз ҳама чизи қиматбаҳоест, ки мо дорем. *Роҳбар*, бе шубҳа, метавонад сармояҳои молиявӣ ва моддиро тақсим кунад, аммо сармояи вақтро оқилона тақсим кардан душвор аст. Ба *менеҷер*, ки бо кор ва ба даст овардани нишондиҳандаҳои баланди фаъолият бисёр банд аст, ҳамзамон зарур аст, ки барои истироҳат ва оиладорӣ вақти пуарарзиши худро чудо намояд.

*Ҳанӯз аз давраҳои қадим инсоният кӯшиш мекард, ки назоратро аз болои вақт ба даст гирад. Одам ҳамавақт кӯшиш мекард, ки роҳҳои ҷавон мондани бадан ва нафавтиданро дарёфт намояд. Ҳаёти инсон аз рӯи вақт маҳдуд аст, бинобар ин зарур аст, ки онро беиштар оқилона ва маҳсулноқ истифода бурда, ҳатто як дақиқаашро беҳуда сарф накард. Доир ба чӣ тавр ба даст даровардани ин масъаларо мавзӯи мавҷуда нақл мекунад.*

*Вакт аз мо вобаста нест ва барои ин истилоҳи «идоракунии вақт» (тайм менеҷмент), ё «ташкили вақт» шартан қабул шудааст. Мафҳуми «идоракунии вақти шахсӣ» дар алоқа бо вақт, ки захираи қиматбаҳои инсонии мутлақан аз нав дарёфтнашаванда ва бисёр маҳдуд аст, пайдо гардид. Бинобар ин, ҳамаи ҷанбаҳои идоракуниро зарур аст, ки бо бахисобирии ин захира ҳамоҳанг бошанд.*

*Идоракунии вақт* ин идоракунии инсон, фаъолияти шахсӣ, ташкили ҷиҳози вазифаҳо ва тақсими ҳамаи захираҳо дар фосилаи вақти муайян мебошад. Ин мавзӯ доир ба оқилона истифодабарии вақт ва усулҳои беҳтарини сарфаи вақт, ҳангоми ба даст овардани мақсадҳои гузошташуда дар ҷаҳони муосири пурсуръат, мебошад.

*Салоҳияти муваққатӣ* ин малакаи идоракунии худ ва дигарон дар фосилаи вақт мебошад, чунки таассуроти мувофиқ, банақшагирии оқилона ва тақсими вақт барои ба даст овардани мақсадҳои ташкilotӣ ва шахсӣ зарур аст.

*Салоҳияти муваққатӣ* барои ҳар як инсон муҳим аст. Барои дарк намудани аҳамияти вақт ва оқилона идоракунии он, дар зер чор ҷанбаи муҳими вақт оварда шудаанд:

**1. Вақт боигарии қиматбаҳо**, захираи маҳдуди камчин; ин худ ҳаёт аст. Дар шароити бозоргонӣ **“вақт - пул”** аст ва ҳатто арзишии чун захира беиштар мебошад: қобилияти бозоргардии зиёдтар дорад ва ба бисёр арзишҳо ивазшаванда, яке аз онҳо – пул;

**2. Вақт ин аниқӣ, саҳеҳноқӣ** аст ва аз бисёр ҷиҳат самаранокии фаъолиятро таъмин мекунад;

**3. Вақт ин суръат, зудии ба дастдарории мақсад аст.** Самараноктар истифода бурдани вақт нисбат ба рақибон ин маъно ба даст овардани фоида, дар мартаба зина ба зина боло рафтано, дорад. **Технологияи сарфа-**

**кориш вақт:** ихтисори хароҷоти вақтӣ (ченаки вақт) ба 25% дар ҳамаи давраҳои аз ба лоиҳагирии маҳсулот то истехсол ва фурӯши ба қоғиши хароҷоти умумӣ ба 25% баробар аст.

**4. Вақт - ин ҳолати ҳаловат, қонеъгардӣ.** “Фауст” Гёте: “Ба як лаҳза қарор гир, ту беназир!”

### Моҳияти тайм менеҷмент

**Тайм менеҷмент** маҷмӯи донишҳо буда, аҳамияти бузургии иқтисодию шахсӣ дорад. Аҳамияти иқтисодии истифодабарии оқилонаи вақт дар имконияти баланд шудани ҳосилнокии меҳнати шахси алоҳида ва инчунин коллектив ба пуррагӣ зоҳир мегардад. Аҳамияти шахсӣ дар он ифода меёбад, ки инсон метавонад миқдори зарурии вақтро истифода бурда, диққати бештарро ба истироҳат, саломатӣ ва зиндагии шахсии худ ҷудо кунад.

**Тайм менеҷмент** ҳамчун низомии идоракунии вақт аз як қатор унсурҳои иборат аст, ки дар маҷмӯъ аҳамияти ихтисори вақт ва зарурати амалигардонии чараёнҳои гуногуни истехсолиро дарбар мегирад.

Мафҳуми “**тайм менеҷмент**” аз забони англисӣ гирифта шуда, маънои «**идоракунии вақт**»-ро дорад, ҳарчанд қайд кардан зарур аст, ки вақтро бевосита идора кардан номумкин аст. Дар ҳақиқат, ҳар як инсон ба миқдори муайяну маҳдуд вақтро доро аст ва он барои ҳама одамон якхела мебошад. Аз ин лиҳоз, ба миқдор ва суръати гардиши он таъсир расондан мумкин нест.

“**Идоракунии вақт**”-ро бо гузориши баланд мумкин гуфт, ки ин идоракунии худ, ташкилот, одамон бо мақсади суръатнокӣ бахшидан ба ҳалли муаммо, амалигардонии чорабиниҳо, иҷроии қарор ва ҳаракат мебошад. Ин идоракунӣ аз рӯи бештар оқилона истифодабарии вақт мебошад.

Ба унсурҳои тайм менеҷмент дохил мешаванд: таҳлили истифодабарии вақти қорӣ, гузориши мақсад, ки роҳбар меҳодад хангоми истифодабарии тайм менеҷмент ба даст орад, банақшагирии вақти қорӣ ва қарқарди усулҳои муқориза бо сабабҳои талафи вақт.

**Таҳлил** – инчунин чараёнест, ки барои зоҳир намудани сабабҳои ғайроқилона истифода бурдани вақт имконият медиҳад, инчунин аз байни ҳамаи сабабҳо асосие муайян мегардад, ки ба истифодабарии вақт таъсири ғайрихайрхоҳ расонид.

**Гузориши мақсад** – марҳилаи зарурӣ дар тайм менеҷмент буда, чараёни муҳими ҷавоб додан ба саволи барои ҷӣ тайм менеҷмент умуман ба шахс ё муассисаи мушаххас лозим мебошад. **Гузориши мақсад** кумак мерасонад, ки дар оянда кадом усулҳои идоракунии вақтро истифода бурдан мумкин ва кадомашро не, аниқ кунад.

**Банақшагирӣ** чараёнест, ки дар он таҳияи номгуӣ вазиғахоро дар давраи муайяни вақт, иҷро намудан зарур мебошад. Банақшагирии вақти қорӣ баъзе хусусиятҳои муҳими худро дорад.



*Таҳияи усулҳои мубориза бо сабабҳои талафи вақт* дар назар дорад, ки дар рафти таҳлили пешакӣ ин сабабҳо зоҳир гарданд ва зарур аст, ки барҳам дода шаванд. Барои ин сабабҳо навҳои гуногуни роҳҳои мубориза бо онҳо вучуд дорад, зеро дар ёд доштан лозим аст, ки ҳар як ҳолати мушаххаси фардӣ, муносибати индивидуалиро ба сабабҳои мушаххас дар ҳолатҳои воқеӣ талаб мекунад.

*Тайм менеҷмент* сохтори пурраро тасвир мекунад ва ягон унсури онро хориҷ накарда, дар маҷмӯъ, қабул кардан зарур аст. Қабули *тайм менеҷмент* дар назар дорад, ки *менеҷер* эҷодкор шуда, ба истифодабарии амалии он шурӯъ мекунад. Барои ҳамин, «санъати сари вақт иҷро кардан», *тайм менеҷмент*, *идоракунии вақт* – санъати заруртани менеҷери муосир мебошад.

**Моҳияти тайм менеҷмент:** назари хоса ба саволҳои ба ҷӣ шумо ҳар рӯз вақтро сарф мекунед ва чанд қадари онро барои диққат додан ба мавод ва мулоҳизаи маълумотҳо? Дар асоси ин таҳлил нақшаи амалиётро таҳия менамояд ва имкониятҳои такмил додани ҳаётатонро фикр мекунед. Баъд аз он шумо метавонед, ки вақти беҳуда сарфшударо пешгирӣ намоед ва имкониятҳои навро барои амалигардонии нақшаҳои худ равшан созед.

**Мақсади идоракунии вақт ин:**

1. Иҷроии кор бо ҳароҷоти камтарин дар шароити беҳтарин ва натиҷаи сифатнок, бе саросемагӣ ва ҳолати стрессӣ;
2. истифодабарии имкониятҳои шахсӣ ва шуурнокӣ;
3. идоракунии воридшавии вақт;
4. натиҷаи босифати идоракунии вақт;
5. мотиватсияи синну солӣ;
6. инкишофи такмил;
7. кори ғайримуташанниҷ;
8. ҷой надоштани камбудӣ ҳангоми иҷроии функцияҳои касбӣ;
9. ба даст овардани мақсадҳо бо роҳи кӯтоҳтарин.

*Хусусиятҳои вақт* дар он зоҳир мегардад, ки ба ҳар як инсон баробар тақсим карда шудааст, чунончӣ 1440 дақиқа ё 86400 сония дар як рӯз – на каму на зиёд. Дар замони худ Нитше қайд карда буд, ки «*инсоне, ки дар як шабонарӯз беш аз 16 соатро шахсан барои худ сарф намекунад, бояд гулом номида шавад*».

*Тайм менеҷмент* чор марҳилаи асосии идоракунии вазифаҳои гузошташударо аз ҳам ҷудо мекунад.

1. **Чамъ кардан** – тақсимои ҳамаи вазифаҳо ба асосӣ ва дуҷуминдараҷа (ба нақша гирифтанишуда). Дуҷумин, одатан ба пурра иҷро намудани ҳамаи пунктҳои супоришҳои рӯзона ҳалал мерасонад. Корҳои ба нақша нагирифташударо ба давраи дигар гузошта, вақтро сарфа кардан мумкин аст.

2. *Доҳил кардан* – ҷобачогузории афзалиятҳо. Ҷудо кардани вазифаҳои асосӣ бо тартиботи кам шудани муҳимияти онҳо.
3. *Амалиёт* – корҳои мушаххас доир ба ҳалли вазифаҳои аввалиндараҷа.
4. *Баҳогузори* – таҳлили доимии қори иҷрошуда. Ин имконияти медиҳад, ки норасоии хурде, ки ҳангоми иҷрои кор рух додаанд, баргараф карда шаванд ва ба ҷамъбасти ниҳой оварда расонанд.

### Меъёр ва аҳкоми тайм менеҷмент

Дар адабиёти махсус даҳ меъёри тайм менеҷментро аз ҳам ҷудо меку-  
нанд. Шумораи «дах» аз он муайян шудааст, ки ҳар як меъёр «аҳкоми тайм  
менеҷмент»-и мушаххасро ифода мекунад.

*Чӣ тавре ки яке аз роҳбарони лоиҳаи корпоративии тайм менеҷмент қайд  
намудааст: «Баъд аз он, ки ҳама чиз фаромӯш мегардад, бояд чизе боқӣ мо-  
над». Чунин «бақияи ҳолис» бояд «Даҳ аҳкоми тайм менеҷмент» бошад.*

Рӯйхати ҳамаи меъёрҳо ва аҳкоми тайм менеҷмент мувофиқ дар ҷадвали  
13.1. оварда шудааст.

Ҷадвали 13.1. Меъёрҳо ва аҳкоми тайм менеҷмент

| № | Меъёри тайм менеҷмент                                                | Аҳкоми тайм менеҷмент                                                                                                |
|---|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <i>Моддикунӣ ва мушоҳиданокӣ вазифаҳо ва иттилоот</i>                | <i>Ақида ва вазифаҳои моддӣ намоед. Агар онҳо дар «майна» қарор дошта бошанд, назоратна-шавандаанд.</i>              |
| 2 | <i>Ченкунии натиҷа, вақт ва самаранокӣ</i>                           | <i>Ҳоҳед, ки идора намоед, чен кунед. Дар асоси далелҳо идора кунед, на дар асоси ақида.</i>                         |
| 3 | <i>Банизомдарорӣ, мувофиқакунии ва муттаҳидкунии қорҳо</i>           | <i>Қорро ба низом дароред: аз рӯи мазмун гурӯҳбандӣ карда, муттаҳид намоед. Низом набошад, натиҷа нест.</i>          |
| 4 | <i>Чандирии фаъолият, содагии банақшагири, таъсиррасонии таъҷилӣ</i> | <i>Банақшагириро то қадри имкон сода ва чандири намоед. Суръати таъсиррасониро ба таъйирот баланд кунед.</i>         |
| 5 | <i>Самтгирии мақсаднокӣ ва муайяни</i>                               | <i>Мақсадро тасвия намоед. Ҳамаи амалиёте, ки барои ба даст овардани мақсад саҳм мегузо-ранд, баҳогузори намоед.</i> |
| 6 | <i>Афзалиятнокӣ, диққатнокӣ ба аввалдараҷа</i>                       | <i>Муҳимтаринро ҷудо намоед, аз ҳамон оғоз кар-да, вақт ва қувваи беҳтаринро сарф кунед.</i>                         |
| 7 | <i>Сармоягузори, самтгирӣ ба инкишоф</i>                             | <i>Вақтро барои оянда сармоя намоед. Ин бисёр мушкул аст, аммо талафаширо мебарорад.</i>                             |

|    |                                   |                                                                                                                                                                                   |
|----|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8  | <b>Иҷроиши бамаврид</b>           | Имкониятҳои бамавридро аз даст надихед. Нақша ин воситаи иҷроиши кор, на худмақсадгузорӣ.                                                                                         |
| 9  | <b>Назорати иҷроиш</b>            | Тамоми вазифаҳои ваколатшуда ва мониторинги иҷрои онҳоро назорат кунед. Ҳама бояд до-<br>нанд, ки шумо « <b>ҳеч чизро фаромӯш накардаед</b> » ва ҳама вақт ба мақсадатон мерасед. |
| 10 | <b>Сабукии кор</b>                | Сарбории кориро идора кунед; « <b>каму боақлона</b> » кор кунед. « <b>Аспи ҳидокишуда</b> » – ин менеҷери бемаҳсул.                                                               |
| 11 | <b>Диққат додан ба самаранокӣ</b> | « <b>Ҳисси вақт</b> » ва « <b>ҳисси самаранокӣ</b> »-ро инти-<br>хоб намоед. Боқимонда худаиш ҷояширо мегирад.                                                                    |

Ҳар як меъёрро алоҳида дида мебароем.

**1. Моддикунонӣ.** Тайм менеҷменти хуб корро аз моддикунони вазифаҳо, ақидаҳо, нақшаҳо ва созиш оғоз мекунад. Дар тайм менеҷменти гурӯҳӣ ҳуҷҷатноккунӣ кумак мекунад, ки «ивазнопазирӣ аз номутташакилӣ» дур гардида, вазифаҳоро аз рӯи уфуқӣ таҳвил бояд намуд.

**2. Ченишаванда.** Зарурати ченкунии миқдории нишондиҳандаҳо дар менеҷменти умумӣ – аксиомаи амалист. Ҳамчун қоида нишондиҳандаҳо ҳангоми хронометраж барои таҳлили ҳароҷоти вақт қабул карда мешаванд.

**3. Банизомдарорӣ.** Дар тайм менеҷменти гурӯҳӣ ин яке аз меъёрҳои асосие, ки ба саволи: «Гурӯҳ сарҷамъ аст, натиҷаи кори маҷмӯъ беш аз натиҷаи кори ҳар як менеҷери дохилишаванда ба гурӯҳ аст?», ҷавоб медиҳад.

**4. Чандирӣ.** Тайм менеҷмент бештар бо банақшагирии қатъии «**тақси-  
моти вақти кори худ то дақиқа**» шаҳодат медиҳад. Аммо нақша – худ-  
мақсадгузорӣ нест. Нақшаҳои шахсӣ, дар корҳои гурӯҳӣ бояд ниҳоят одӣ,  
чандирӣ бошанд, ки имкониятҳои бавҷудомадаро ба осонӣ дастгирӣ кар-  
да тавонанд.

**5. Самтгирии мақсаднокӣ.** Фаъолият метавонад ҳамчун ангезаи бе асос ба муҳити берунӣ бошад ва метавонад оқибатҳои суфтаи мантиқии ба мақсадҳои равшан тасвияшуда инъикос ёфта бошад. Дар кори гурӯҳӣ ин меъёр равшании мақсадро барои ҳамаи аъзоёни гурӯҳ ва мувофиқакунии амалиёти онҳоро ба самти ягона баҳозузорӣ мекунад.

**6. Афзалиятнокӣ.** Ин меъёр имконияти баҳозузории сатҳи «сарбории ҷорӣ» ва вақти ҷудошударо барои вазифаҳои афзалиятнок фароҳам месозад. Ҳамчун қоида, афзалиятнокӣ дар ҳама амалҳои натиҷанок дар марҳилаҳои ибтидоии татбиқи тайм менеҷмент гирд омадааст.

**7. Сармоягузорӣ.** Тамоми корҳое, ки шахс ё гурӯҳ иҷро мекунанд, ме-  
тавонад натиҷа диҳанд. Вай метавонад дар рушд, ташикли имкониятҳои на-  
в барои натиҷаи кор дар оянда имконият диҳад. Воқеан, ҳамаи вазифаҳо  
барои рушд равона гардида, «сармояи ояндаро» ташикл мекунанд.

**8. Бамаврид.** Ин меъёр дар нақша сари вақт риоя кардани муҳлати  
иҷроиши вазифаҳоро баҳозузорӣ менамояд, ки фақат ҳангоми низоми чан-

дирии банақшагирӣ, таъҷили ба имкониятҳои хайрхоҳӣ ба вуҷуд омадаанд, таъсир мерасонад.

**9. Назорати иҷроиш.** Агар шумо дар назди тобеон вазифа гузоштед, ё бо ҳамкорон ягон шартнома имзо намудед, пас то кадом дараҷа шумо метавонед доир ба иҷроиши он хотирҷамъ бошед? Зарурат ҳаст, ки ин вазифаро як чанд маротиба хотиррасон кард?

**10. Сабукӣ.** Ин меёӣ дараҷаи шиддатнокӣи кори шахсӣ ва муносибати мутақобиларо дар гурӯҳ бо тобеон баҳогузори менамояд. Дар ҳолати идеалӣ ба роҳ мондани тайм менеҷменти шахсӣ ва гурӯҳӣ, на дар кори шахсии фард, на дар алоқаи мутақобила бо ҳамкорон зарурати тадбирҳои иловагиро талаб намекунад.

## 13.2. ПРИНЦИПҲО ВА УСУЛҲОИ ТАЙМ МЕНЕЦМЕНТ

### Принсипҳои тайм менеҷмент

Бенджамин Франклин принципҳои асосии низоми идоракунии вақтро таҳия намудааст. Ин принципҳо ба таври зерин инъикос шудаанд: ҳамаи вазифаҳои бузурге, ки дар назди инсон қарор доранд, ҳамчун коида ба баъзе зервазифаҳо чудо мешаванд ва дар навбати худ онҳо низ ба баъзе зервазифаҳои хурдтарин тақсим мешаванд. Инро назаррас дар шакли аҳроми бисёрзина тасвир кардан мумкин аст, ки дар нақшаи 13.1. оварда шудааст.



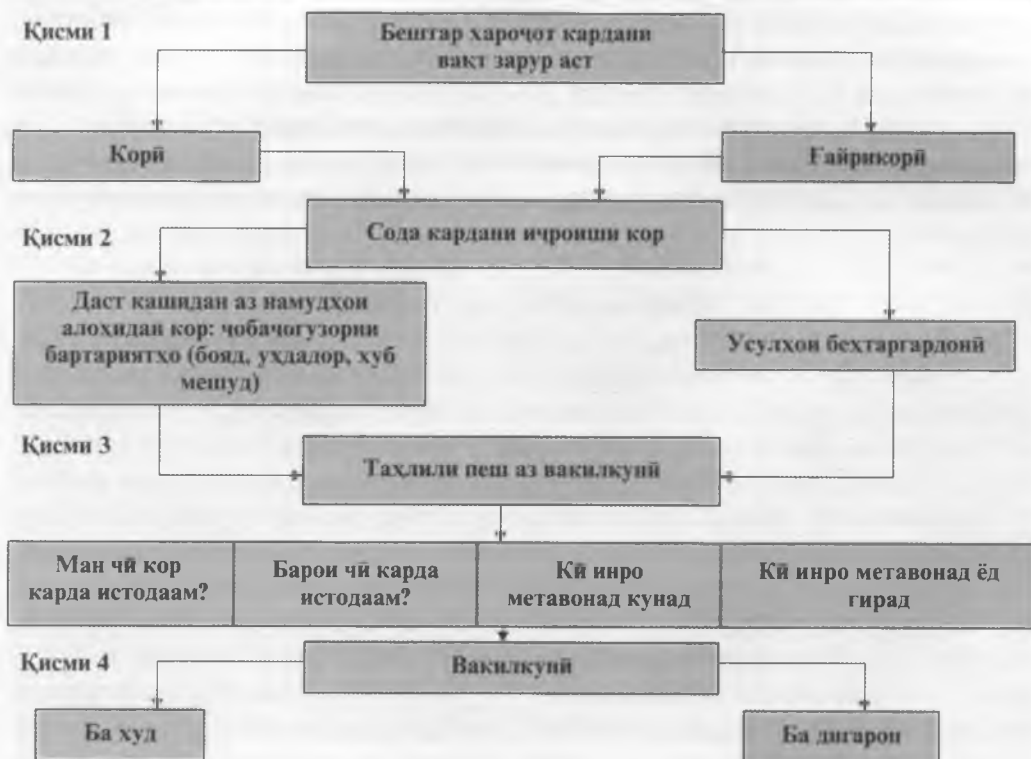
Нақшаи 13.1. Принципҳои асосии низоми идоракунии вақт

Принсипи вақлатдиҳии салоҳият дар нақшаи 13.2. тасвир карда шудааст.

Инчунин қайд кардан зарур аст, ки қабули низом ба худ ҷараёни сохтани аҳромро тасвир менамояд. Аввал пояи вазнинтарини аҳроми мо асос

мегирад, ки ҳамчун замина барои дигар қабатҳо хизмат мекунад. Барои як шахс - ин боварӣ ба фардо ва фаровонии моддӣ. Барои шахси дигар – сиҳату саломатии оила ва фарзандони хушбахт. Барои сеюмин – ҳуқуқи баланди иҷтимоӣ ва шуҳрат. Барои шахси чорум – фақат ҳокимият. Барои панҷум – маърифати доимӣ. Барои шахси шашум – хизмат ба мардум...

Рӯйхат метавонад беохир бошад, чунки ҳар як инсон арзишҳои зиёди ҳаётиро дорост. Марҳилаи асосии сохтани аҳром, муҳим мебошад: дар ин марҳила кай ба хатой роҳ дода мешавад (масалан, агар «хизмат ба мардум» ва «маърифат» интиҳоб карда шавад, чунки шумо интиҳоб кардани «ҳуқуқҳои баланди ҷаҳонӣ» ва «шухрат»-ро тарҷеҳ медонед), ки дар натиҷа инсон дар ҳолати ноҳинҷор дучор мешавад. Дар навбати аввал рӯйхати арзишҳои ҳаётии худро таҳия намоед, аммо барои сарфаи вақтатон натарсед – рӯйхатро хуб фикр кунед. Инчунин боварӣ ҳосил кардан зарур аст, ки арзишҳои интиҳоб кардаи шумо, яқдигарро инкор на-мекунанд.



**Нақшаи 13.2. Нақшаи татбиқи принципи ваколатдихии салоҳият**

Доир ба ваколатдихии ҳуқуқ сухан ронда, нисбати масъалаҳои автоматикунии бизнес бепарво шудан лозим нест, зеро онҳо мафҳуми бештар наздик, қабилавӣ ва алоқамандии мутақобила доранд. Маънои автоматикунонӣ дар чист? Вақте ки шумо пай дар пай ягон корро иҷро мекунед, силсилаи амали-

ёти доимӣ пайдо мешавад, ки қобилияти эҷодиро талаб намекунад. Мантиқӣ будани чунин рафтору амалро бодикқат омӯхта, чадвал ё алгоритмро ба осонӣ таҳия намудан мумкин аст, ки ҳаракати мунтазамро барои иҷроиши ин ё он вазифа ифода кунад.

Масалан, вақте ки инсон тирезаҳои пластикиро бори аввал мебинад, ба вай вақт лозим, ки озод кушодаю пушиданро ёд гирад. Агар ҳар як лаҳзаи кораш аз руи чадвал бошад? Вай онро дар як дидан ҳамон замон иҷро мекунад! Хусусан, чунин чадвалҳо ҳамаи чараёнҳоро сода мегардонанд ва имконият медиҳанд, ки ба ҷои мутахассисони касбии арзишашон баланд, меҳнати паст такмилёфтaro бо нархи ночиз истифода баранд. Ба шарофати чунин чадвалҳо, иҷрокунанда дар ҳолатҳои мушаххас ҷӣ тавр рафтор қарданро фикр намекунад, баръакс ба таври автоматӣ, ҳаракатҳои мувофиқро иҷро мекунад.

### Қонуни Парето

**Қонуни Парето (принципи Парето)**, ё қоидаи 80/20 – яке аз роҳҳои бештар паҳнғаштатарини баҳогузории самаранокии ин ё он фаъолият мебошад. Мафҳуми ин қонун аз он иборат аст, ки 20%-и тақвият 80% натиҷа медиҳад ва боқимонда 80% тақвият ҳамагӣ 20% натиҷаро таъмин менамояд. Ҳамин тавр, фаҳмидан мумкин аст, ки он захираҳои беҳтаринро интихоб намуд, ки самарави зиёд дорад ва метавонад натиҷаи баландро бо хароҷоти камтарин ба даст орад. Дар он ҳол тақвияти минбаъда нолозим ва ғайрисамаранок мегардад.

### Пайдоиши Қонуни Парето

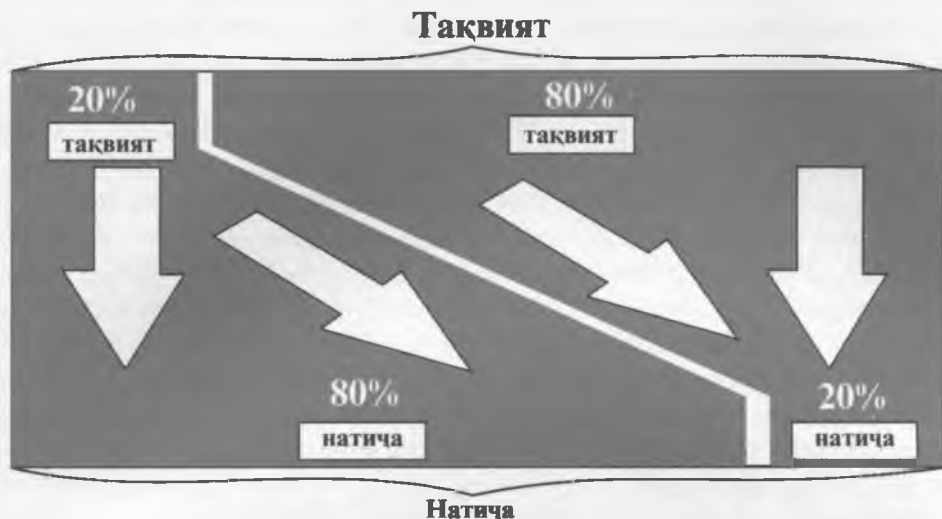
Таносуби фоизи 80/20 дар охири асрҳои XIX аз тарафи иқтисодчӣ Вилфред Парето дар вақти тадқиқоти қонунияти тақсимнамоии бойиғарии байни табақаҳои гуногуни аҳолии Британияи Кабир асос гузошта шудааст. Муҳаққиқ ба ихтирооти тааҷҷубангез афтода, дисбаланси зеринро дарёфт намуд: ба 20% аҳолии Британияи Кабир ҳамагӣ 80% бойиғарии кишвар таълуқ дошт.

Ҳамин тавр, қонуни 80/20, ки афсус аз тарафи олим мукамал исбот нагардид, як тараф ниҳода шуда буд. Барои ҳамин вай то солҳои 1949 то вақте, ки профессори Донишгоҳи Гарвард Чорч К. Зипф ба қонунгузории зерини таваҷҷӯҳ зоҳир намуд, сарфи назар гардидааст. Вай ба он ақидае омад, ки тақрибан 20-30% тақвият максимум 70-80% натиҷанокиро меорад, ки аз он интизор шудан мумкин. Ҳамин тавр, Зипф аз нав принципи Паретор қушод, ки асоси худташқилнамоии ҳамаи захираҳоро нишон медод.

Принципи Парето ба ташаккулёбии одамони бештар шуҳратманд: бизнесменҳо, ихтироъчиён, интернет-инвесторҳо ва ҳоказо таъсири арзанда расонидааст. Дар бисёр ҳолатҳо, хусусан, ба туфайли воқеияти одии чунин шахсон дунё ба қуллӣ тағйир ёфта, чунин тасвирро, ки айни замон дорад, гирифт.



## Принципи Парето



*Нақшаи 13.3. Муҳимияти қонуни Парето*

Принципи 80/20-ро бо заҳматҳои илмӣ Архимед ё қонуни Нютон муқоиса кардан номумкин, аммо истифодабарии он дар замони худ ба фаъолияти бизнес-ширкати ва бисёр соҳибқорони пешқадам як қатор тағйироти иқтисодӣ даровард.

Бо мафҳуми ин қоида шинос гардида, роҳбар баноғҳ дарк намуд, ки фақат як қисми саъю кӯшиши онҳо ба ғоида рафта истодааст ва бештари иҷрош фақат барои он ки чӣ тавр бояд кард. Масалан, истеҳсолкунандагони бузург даромаднокии тижорати худро таҳқиқ намуда фаҳмиданд, ки нисбат ба боқимондагон, фақат 5-ум қисми мизочони онҳо ба онҳо ғоидаи зиёдтарин меоранд. Ҳамин тавр, онҳо баҳогузори самаранокии меҳнати худро омӯхта ва аҳамияти воқеии ҳолатҳоро дар бизнес зоҳир намуданд.

Қаҳонбинии анъанавӣ саҳван фарз мекунад, ки ҳамаи омилҳо дар ҳаёти мо ба тағйирёбии умумии ҳолат тақрибан якхела таъсир мерасонад. Одамон, ки қоидаи Пареторо афзалият намеҳисобанд, дар қабули қарор ҳисоб мекунанд, ки ҳамаи мизочон тақрибан якхела ғоида меоранд ва ҳамаи қарордонде, ки қиро карда шудаанд, ҳангоми иҷрои уҳдадорихои худ якхела самаранокии қорӣ доранд. Онҳо фикр мекунанд, ки ҳамаи рафиқон ва ошноҳе, ки доранд, ба сатҳи баробар муҳиманд ва ҳамаи рӯзҳои ҳафта самарави баробар доранд. Донишгоҳро интиҳоб намуда, чунин одамон эҳтимол доранд, ки донишҳо ва малакаи азхудменамуда дар ҳамаи онҳо якхела аст.

Дар ҳақиқат, қонуни Парето 80/20 доир ба он қайд мекунад, ки ҳангоми пурра таҳлил кардани сабаб натиҷанокии рӯйдодҳои гуногуни алоқаманд ба ҳулосае омадан мумкин аст, ки қисми қами ҳаракат таъсири бештарро ба натиҷаи ниҳой расонида, фаъолнокии боқимонда амалан беғоида мебошад.



**Алоқамандии қонуни Парето бо тиҷорат ва маркетинг**

Ширкати машҳури IBM аввалин шуда қонуни Пареторо дар соҳаи маркетинг фаъолон истифода бурдааст. Соли 1963 мутахассисони IBM дарк намуданд, ки тақрибан 80%-и вақти компютеҳои онҳо барои ба амал баровардани 20% амалиёт харҷ шуда истодааст. Бинобар ин, зуд қарор қабул гардида буд, ки 20%-и вазифаҳои беи аз ҳама истифодашудаистода дарёфт карда шаванд ва барои истифодабаранда онро қулай ва функционалӣ намоянд. Дар натиҷаи гузаронидани тағйирот ба мутахассисон истеҳсоли мошине мӯяссар гардид, ки нисбат ба дастгоҳи ҳамсоли рақибон тезтар кор мекард.

Принсипи Парето дар тиҷорат маънои онро дорад, ки захираҳои бештар бузурги бизнес барои дастгирӣ намудани молҳои самаранокӣ кам аз нуктаи назари ғоиданокӣ ва музди маоши кормандони нолозима харҷ карда мешавад. Ба харидороне, ки ғоизи камтарини даромадро меоранд, аз ҳад зиёд диққат ҷалб карда мешавад. Бинобар ин, ҳулосаи мантиқӣ бар меояд, ки агар ба соҳаҳои бештар самаранок тамаркузнамӣ мумкин аст, ки ғоидани ширкат як баробар зиёд гардад.

Барои он ки бизнеси худро беҳтар гардонӣ, онро ба корҳои самаранок ва кормандони пурмахсул тағйир додан кофӣ аст, зеро онҳо метавонанд бо ғуруши молҳо ё хизматрасониҳои аз ҳама даромаднок машғул гарданд.

Агар суҳан дар бораи мизоҷ равад, пас ҳатто як нафари онҳоро гум кардан намехоҳӣ. Қоидаи Парето изҳор менамояд, ки фақат 20%-и харидорон 80%-и ғоидаро таъмин мекунанд, боқимонда фақат вақти ҳайати кории шуморо сарф намуда, даромади на онқадар муҳим меоранд. Барои он ки ҳамааш дуруст ба роҳ монда шавад, тақвиятро ба ҳадди аксар барои кор бо мизоҷони иқтидорашон бузург равона карда, алоқаро бо боқимонда 80% сода гардониди, вақтро хориҷ ва барои ширкат камхарҷ гардонидан зарур аст. Ҳамин тавр, шумо фаъолияти бизнеси худро беҳтар гардониди метавонед. Хусусан, ба ана ҳамин нақши роҳбар дар идоракунии ширкат асос меёбад.

Умуман, ҳулоса баровардан мумкин аст, ки на ҳама вақт маънои кор кӯшиши ба 100% натиҷа ба даст даровардан мебошад. Қувва ва захираҳои, ки барои бадастдарории он хароҷот мегардад, метавонад ба қадри имкон даромадро рӯиш намояд. Дар бисёр ҳолатҳо ба қадри кофӣ 80% маҳдуд мегардад, ки дар ин ҳол воситаи камаҳамият барои ба даст даровардани натиҷа сарф карда мешавад.

Ин қоида одамони муваффақ на фақат дар бизнес ё карераи худ, балки ба боқимонда соҳаҳои ҳаётанон истифода мебаранд. Хусусан, барои ҳамин онҳо кӯшиш мекунанд, ки ҳамаи корҳои дастие, ки метавонанд дигарон иҷро кунанд, иҷроишро ба онҳо супориш дода, худ бо корҳои муҳим ва маҳсулноқ машғул шаванд.

Ҳамаи корҳои дастии каммахсуле, ки одатан бештари вақт ва қувваро мерӯёнад, ба дигарон вогузор кардан лозим аст! Шумо бояд фақат корҳои аз ҳама муҳим ва натиҷанокро иҷро намоед.

### Усулҳои асосии тайм менеҷмент

Барои ҳалли муаммоҳои алоқаманд бо оқилона истифодабарии вақти корӣ амалан бисёр усулҳо вучуд доранд, ки номи умумии «тайм менеҷмент»-ро гирифтаанд. Тайм-менеҷмент – ин маҷмӯи усулҳои умумӣ ва тавсияҳо барои ҳар як инсон ва ташкилот буда, зарур аст, ки онро алоҳида, фардӣ интихоб намуд.

#### 1. Таҳлили истифодабарии захираи вақт

Таҳлили истифодабарии вақт кумак мерасонад, ки талафи вақт зоҳир карда шуда, дар амалияи услуби корӣ тарафҳои сусти ва қавӣ нишон дода шаванд. Чунин таҳлил беҳад муҳим аст, агар номаълум бошад, ки чанд қадар вақт харҷ шуда истодааст, барои иҷрои ин ё он кор чанд қадар вақт лозим, кадом омилҳои ҳавасмандкунанда ё маҳдудкунандаи қобилияти корӣ вучуд доранд. Барои он ки муаммо тадқиқ гардад, баҳисобгирии бозьтимоди вақт лозим аст.

Аз ҳама роҳи самараноки баҳисобгирии вақт ин дар рӯзномаи махсус қайд кардани он мебошад.

*Баҳисобгирии вақт дар қараёни кор яке аз падидаи бештар созгор буда, ҳангоми баҳисобгирии вақт мумкин аст, ки баъзе қисматҳои назарури кор ихтисос карда шаванд. Дар қараёни таҳлил тарафҳои қавӣ ва сусти истифодабарии захираи вақт зоҳир карда мешавад.*

*Инчунин дар раванди таҳлил «вақтрабоён», хатоҳои гуногуни истифодабарии вақти корӣ, зарурати муайянкунии сабабҳои он, коркарди усулҳои мубориза бо онҳо барои корманди мушаххас бештар мувофиқро зоҳир карда мешаванд.*

#### 2. Банақшагирии вақт

Банақшагирӣ ин басохтордарории вақт барои бештар сарфакорона истифодабарии он ҳангоми бадастдарории ин ё он мақсад ва вазифаҳои дар назди роҳбар ё ташкилот истода мебошад. Банақшагирӣ метавонад дарозмуддат, миёнамуҳлат ва кӯтоҳмуҳлат бошад.

Банақшагирӣ ҳама вақт вобаста ба мақсад амалӣ карда мешавад. Асос барои ҳамаи намуди банақшагирӣ мақсад ё мақсадҳои дарозмуддат хизмат мекунад. Дар асоси мақсадҳои дарозмуддат мақсадҳои миёнамуҳлат ва кӯтоҳмуддат муқаррар карда мешавад.

Худи қараёни банақшагирӣ дар он асос меёбад, ки натиҷа ва муҳлат тасвия карда шуда фаъолияти кормандон барои ба даст даровардани он равона карда мешавад.

#### Қоидаи банақшагирӣ

*Якчанд қоидаҳои банақшагирии вақтро лозим аст, ки риоя намоем:*

1. **Якум**, банақшагирӣ дар шакли хаттӣ ба амал барорем.
2. **Дувум**, натиҷаҳои пешомади таҳлили истифодабарии вақти кориро омӯзем.



### 3. Севум, рӯзи кориҳои худро пурра ба нақша гирифтаан зарур нест.

Зарур аст, ки барои иҷронамоии кор ва ҳалли муаммоҳое, ки ба корҳои тоохир нарасонидашуда ва то охир ҳалнагардида дар вақти банақшанагирифташуда меёриҳои муайяни вақтро коркард намуд.

Барои ҳалли масалаҳои азнавсупоришидиҳии кор, аз рӯи дараҷаи таъҷили ва муҳим онҳоро ҷудо намудан лозим аст. Дар ин ҳол вазифаҳои бештар таъҷили ва муҳимро роҳбар бояд зудтар ҳаллу фасл намояд.

### 3. Чорабиниҳои кумаккунанда дар оқилона истифодабарии вақт

Яке аз муаммои бузурге, ки ба талафи аҳамиятноки вақти кориҳои роҳбар оварда мерасонад, он аст, ки роҳбар бештари вақт бо корҳои машғул мегардад, ки онро метавонанд тобеони он бо комёбии баланд иҷро кунанд. Аксар вақт ин аз рӯи он ба вучуд меояд, ки роҳбар боварӣ надорад, ки тобеонаш аз уҳдаи иҷрои чунин уҳдадориҳои ҷидди мебароянд, ё аз вогузор намудани чунин ҷавобгарии бузург ба онҳо метарсад. Вагарна, ба қавле, ки муаммо аз рӯи ваколатдиҳии ҳуқуқ амал мекунад.

Дар зери мафҳуми ваколатдиҳӣ додани ҳуқуқ ба тобеи худ аз соҳаи фаъолияти шахсии роҳбарӣ фаҳмида мешавад. Додани вазифа ё фаъолият метавонад ба муҳлати дароз ё маҳдуди супориши якмаротибаина амалӣ гардонида шавад. Ваколатдиҳӣ ба роҳбар кумак мекунад, ки барои вазифаҳои муҳим вақти озод пайдо намуда ва каме сабук гардад.

Дар ҳолатҳои умумӣ корҳои дастӣ, фаъолияти махсусгардонидашуда, саволҳои шахсӣ ва корҳои тайёркуниро ваколат додан аз аҳамият холи нест. Аммо ягон вақт чунин корҳоро ба монанди муайянкунии мақсад, идоракунии кормандон, вазифаҳое, ки дараҷаи баланди таваккал доранд ва ба инҳо монандро ваколат додан лозим нест. Инчунин вазифаҳои супориш гардидаеро, ки иҷро шудаанд, хатман муттаҳид намудан зарур аст.

Вақти зиёдро, инчунин барои низоми иттилоотии номукамал ва гайристандартӣ, ки эҳтимоли ивазнамоии ахборотро аз рӯи иерархияи амудӣ дар ташкилот бо тарз ва навъи аз тарафи роҳбар интихобгардида ва аз рӯи уфуқӣ, чӣ тавре ки аз тарафи кормандон қулай мувофиқа карда шудааст, ба роҳ мондан ба мақсад мувофиқ аст.

*Коркарди стандартҳои иттиҳодиявии расонидани ахборот метавонад вақтро амалан ихтисор намояд, ки дар ҷараёни коркарди иттилооти бадастомада, «кӯшиши дарки ахборот»-и гирифташуда, инчунин барои ислоҳи он камбудие, ки дар натиҷаи нодуруст бурда расонидани маълумот ба вучуд омадааст, зарур аст. Ин стандартҳо бояд мафҳуми дурусти истилоҳҳое, ки дар ҷараёни фаъолияти ташкилот қабул гардидааст, дар бар гирифта, номгӯи бузургӣҳое, ки бояд ҳангоми расонидани иттилоот доир ба ягон рӯйдод, зуҳурот, далелҳо ё предметҳое, ки пуррагии иттилоотро талаб мекунад, дақиқ бошад. Инчунин иттилооти хизматии дар ҷорҷубаи таш-*



килот расонидашуда бояд дуруст бошад, ки уҳдадориҳои шахси ро барои додани иттилооти сифатнок таъмин карда тавонад.

Қайд кардан зарур аст, ки ба тасвири мушаххаси муаммо, ки доимо дар ҳаёти ҳар як инсон сар мезанад, нигоҳ накарда, мушкилоти бавҷудодада дар ҳаёти шахс, ба «рабояндагони вақти» худ, тақмили сифатҳои шахси ва ҳароҷоти вақти худ, ки барои фаъолияти самаранок ҳалал мерасонанд, инсон шавқманд набуда, бинобар ин усул ва тавсияҳои универсалие, ки барои ҳамаи ҳолатҳои ҳаётии инсонӣ ҳос аст, додан ноимконпазир мебошад. Дар ҳар як ҳолати мушаххас бо воситаи таҳлил роҳҳои мубориза бо гайриоқилона ҳароҷот кардани захираҳои вақтро ҷустуҷӯ намудан зарур аст, зеро ин роҳҳо дар ҳар як ҳолат барои ҳар як инсон хусусиятҳои ҳосро доро мебошанд.

#### 4. Тайм-менеҷмент дар доираи ташкилот

Тайм-менеҷмент дар доираи ташкилот ин ҳаракат аз сатҳи поёнии иерархия мебошад. Барои ҳамин одамонро шавқманд кардан зарур аст. Кормандон вақти кории худро ҳамчун вақти фурухташуда ба корфармо дида мебароянд, бо вучуди ин, ба онҳо талқин кардан зарур аст, ки ин агар вақти ба корфармо фурухташуда ҳам бошад, аммо захираи пурнашавандаи ҳаёти инсон мебошад. Баъд аз ин ба корманди ширкат зуд фаҳмише бедор мегардад, ки захираи қиматбаҳо ва пурнашавандаи бебозгашт аз рӯи бетартибии муҳит вучуд надоштани дастури вазифавӣ, банақшагирии муқаррарии иттиҳодиявӣ ва ғ. бефоида харҷ шуда истодааст.

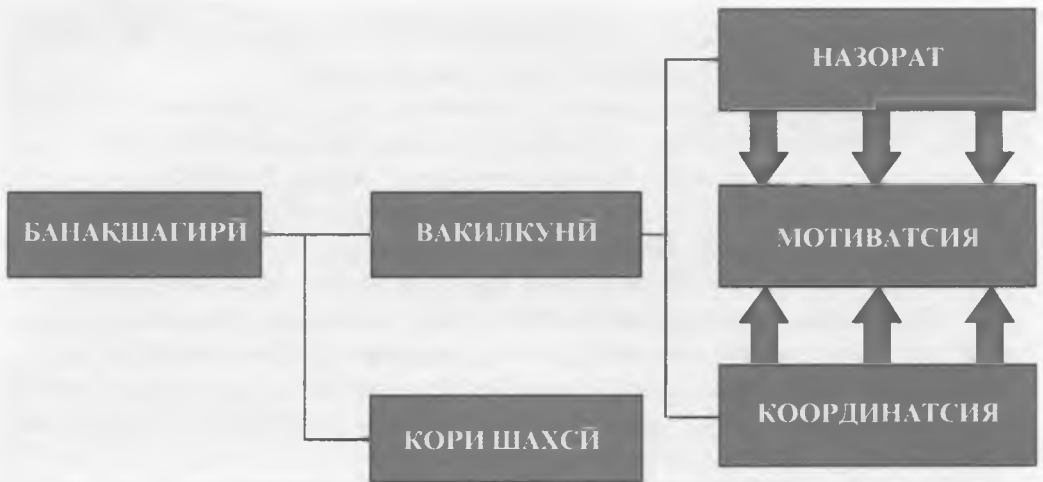
Ба худ фаҳмидан ва ҳис кардани ташкил ва банақшагирӣ, бештар оромона ва қобили қабул будани навоариҳоро дар ин соҳа аз шахс талаб мекунад. Инчунин барои он ҷорикунӣ лоиҳаҳои идоракунии ё низоми менеҷменти сифат, на «оғози ҷунун», балки қадами воқеӣ ва пурра фаҳмоии рушд мебошад. Ҳол он ки, агар ҷунин одамон дар ташкилот кам аз 5-10% бошанд, онҳо пурра қобилияти мубтало кардани фаҳмиши худ ба муаммои мавҷуда ва ҷидду ҷаҳди қисми зиёди ҳаёти ташкилотро доранд.

### 13.3. ИДОРАКУНИИ САМАРАНОКИ ФАЗОИ КОРИИ РОҲБАР

Тақсимнамони вақти кории роҳбар дар зинаҳои гуногуни идоракунии Роҳбари муосир як қатор функсияҳои идоракуниро иҷро менамояд:

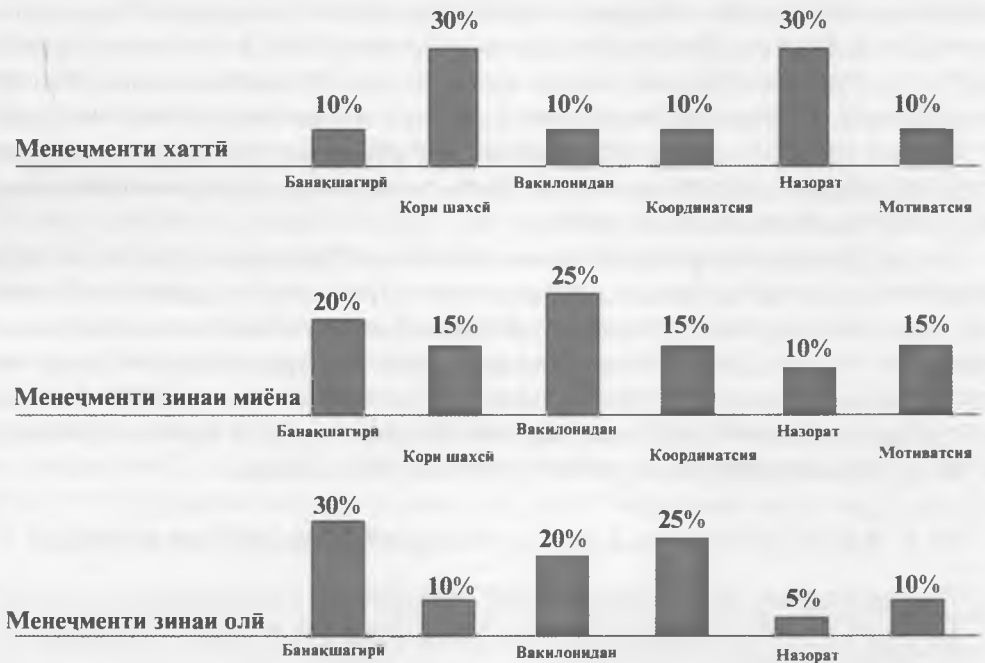
1. Банақшагирӣ;
2. Вақилинамоӣ;
3. Координатсия;
4. Назорат;
5. Мотиватсия;
6. Кори шахси (ҳамчун мутахассиси алоқаманднабуда бо идоракунии).

Баландбардории воқеии самаранокии идоракунии муносибати комплекси талаб мекунад, ки он аз сифатнок иҷро кардани як қатор функсияҳо вобаста аст.



Нақшаи 13.4. Функсияҳои роҳбарони муосир

Дар зинаҳои гуногун идоракунии вақти роҳбарӣ бояд ба таври гуногун тақсим карда шавад:



Нақшаи 13.5. Тақсимномаи вақт дар зинаҳои идоракунии

Ҳар қадаре, ки зинаи роҳбарӣ баланд бошад, ҳамон қадар вақтро вай бояд кам ба корҳои шахсии худ истифода барад (ҳамчун мутахассис), зеро бо иҷро кардани функсияҳои идоракунии бештар вай машғул бошад.

Бо баландравӣ ба зинаи роҳбари корпоративӣ доираи вақт инкишоф меёбад, ки зарур аст, онро ба чараҳои банақшагири сарф намояд. Ҳамзамон,

роҳбари зинаи оӣ, нисбат ба роҳбари зинаҳои поёнӣ бештари вақти худро ба функсияи назорат харч намояд.

ТОП-менеҷер бо воситаи идора кардани меҳнати кормандон натиҷаи баландро пайгирӣ мекунад, аммо калид барои самаранок идоракунии ин банақшагирӣ мебошад.

Монеаҳо дар самаранок идоракунии вақт ба чунин гурӯҳҳо метавонад ҷудо гардад:

1. муаммоҳои дохилӣ дар идоракунии вақт (*хатоҳои техникӣ, монеаҳои руҳӣ*);
2. муаммоҳои берунӣ дар идоракунии вақт.

### Ҷадвали 13.2. Муаммоҳои идоракунии вақт

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Муаммоҳои дохилӣ дар идоракунии вақт | 1. Хатоҳои техникӣ. Ин хатоҳои осон ислоҳшавандаи методӣ аз нуктаи назари банақшагирии вақт. 2. Монеаҳои руҳӣ. Ин сабабҳои пӯшидаи дохилие, ки барои расидан ба мақсадҳои шумо ҳалал мерасонад. Ин монеаҳои руҳӣ би-сёр вақт худро намоён намекунад, то он даме, ки шумо хатоҳои техникиро бартараф накунад ва бо омилҳои берунӣ голиб наоед. |
| Муаммоҳои берунӣ дар идоракунии вақт | Ба шумораи он омилҳое, ки дар муҳит шуморо ихота карда-анд, берун аз назорати шумо қарор гирифта ва ҳалли он бе-рун аз имкониятҳои шумо мебошад. Чунин ҳолатҳо баъзе маҳдудиятҳоро ба имкониятҳои банақшагирӣ ва худташқил-кунии шумо фароҳам меоранд.                                                                                        |

### Фурӯбарандагони вақт

Тадқиқоти ба қарибӣ гузаронидашуда нишон медиҳад, ки менеҷери му-осир ҳар як 8 дақиқа корро қатъ мекунад. Бинобар ин, ҳар замон диққати худро ба ҷои дигар ҷалб кардан дар як рӯз тақрибан 2 соати вақти шуморо медуздад. Диққати худро ба ҷои дигар ҷалб намудан гуногун мешавад: дар ҳолати номувофиқ ба занги телефонӣ ҷавоб доданро аз шумо талаб меку-нанд, ногаҳон ба ҷаласаи ғайринақшаавӣ даъват мекунанд, бе огоҳӣ ба ҳуҷраи кории шумо бо қадам як ҳуҷчатҳо дар даст ворид мегарданд ва ғ.

*Одати ба рӯзи дигар гузоштани кор.*

Ҳар кадаре ки мо иҷрои корро ба рӯзи дигар гузорем, ҳамон кадар қорҳое, ки мо бояд ди-рӯз мекардем, ҷамъ мегардад. Барои ҳамин, ҳар рӯзи нав иҷроиши кор ба шумо мушқилтар мегардад, пас ҳамаашро фаврӣ иҷро кардан зарур аст. Ҳаёт бо чунин реча ин стресс ва бухрон аст.

*Шугле, ки дӯст медорӣ ва шугле, ки дӯст намедорӣ.*

Шугли дӯстдошта ин он фаъолият, ки табиӣ дили шумо буда, меҷӯяд вақти зиёди рӯзи кориро машғул бо он гузаронед. Доимо машғул будан бо шугле, ки шумо дӯст намедоред ба норизой ва ҳашмигӣ, ҳолати номусои-ди руҳӣ ва стресс оварда мерасонад.



*Чустучӯи иттилооти барзиёд*

Ин душман, дар ҳолате ки мо дар чустучӯи қарори воқеӣ ҳастем, моро игво меандозад. Мо кӯшиш мекунем, ки барои худ ҳолатро пурра тасвир на-муда, онро мулоҳиза намоем, ки доир ба ин масъала аз давраи Арасту сар карда чиҳо навишта шудааст, инчунин маърузахоро дар Интернет низ сар-фи назар накунем.

*Тозиёнаи одамони нарм ва меҳрубон: «не» гуфта наметавонанд.*

Зиёда аз 80% кормандон дар вақти кор диққати худро ба ахбор, почтаи ғайрихизматӣ, шабакаҳои иҷтимоӣ ҷалб мекунанд. «Чор пешвои» машхуре, ки диққати кормандонро ба интернет-захираҳо ҷалб карда вақти зиёдро ме-гирад, зоҳир карда шудааст. Фурубарандагони асосии вақт номбар карда шудаанд:

1. хондани ахборот;
2. хондани почтаи шахсӣ;
3. шабакаҳои иҷтимоӣ;
4. гуфтушунидҳо дар чат.

Аз он бармеояд, ки беш аз 20% пурсидагон кормандони беҳад поквичдон буда, онҳо захираҳои муқарраршударо на зиёда аз як маротиба дар як рӯз истифода бурда, ҳамагӣ 10% истифода мебаранд. Ҳамон резидентоне, ки захираҳои «ғайрикориро» истифода мебаранд, барои ин на он қадар вақти зиёдати сарф мекунанд, на зиёда як соат.

Ба ақидаи бештари пурсидагон, дастнорас намудан ба захираҳои «ғайри-корӣ» ба маҳсулнокии кории онҳо на он қадар таъсир мерасонад. Ҳамагӣ 12% ҳисоб мекунанд, ки маҳсулнокии зиёд мегардад ва тақрибан ҳамин қадар резидентон ҳисоб мекунанд, ки маҳсулнокии кам мегардад. Мотиви асосии истифодабарии захираҳои ғайрихизматиро дар вақти корӣ аз ду се ҳиссаи ре-зидентон истироҳат ва хомӯш кардани диққат меҳисобанд. Аҷиб аст, ки 70% резидентон посух доданд, ки омилҳои асосии паस्तкунандаи ҳосилонокии меҳнат супориши ногаҳонӣ, ҷаласаҳо, ҷавоб ба мактубҳо, муносибат бо ҳамкорон мебошад. Дар нақшаи фурубарандагони вақт омилҳои, ки ба кори шумо ҳа-лал мерасонанд, ишора кунед. Қайд кунед, ки чӣ тавр шумо дар оянда бо он мубориза мебаред. Ҳамин тавр, ба шумо равшан мегардад, ки чӣ ба кори шумо ҳалал мерасонад.

*«Фурубарандагон» барои мубориза бо онҳо, бояд ман чӣ кор кунам?*

**Ҷадвали 13.3. Фурубарандагони вақт дар ҷойи корӣ**

| «Фурубарандагони вақт»                | Барои мубориза бо онҳо ман бояд кадом корхоро иҷро кунам?                                                                                                                 |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Пурсиши доимӣ барои кумак аз берун | Дар ҷавоб ба пурсиши аввал по-сух медиҳам, ки шодам барои кумак, аммо ба ман қулай аст, ки доир ба шакли кор шартнома бандем: дар як рӯз ним соат баъд аз маҷлисҳои сахар |



|                                                                                             |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 2. Аломати канора гузошта шу-<br>дан                                                        |  |
| 3. Хоҳиши бо коре, ки «дӯст<br>намедорӣ» машгул нашудан                                     |  |
| 4. Аз ҳад зиёд чалб шудан ба<br>коре, ки «дӯст медорӣ»                                      |  |
| 5. Ҷустуҷӯи ахбороти барзиёд                                                                |  |
| 6. Напурсидани «меҳмонон»<br>(хабаргирандагон)                                              |  |
| 7. Бо миқдори бештар ба<br>масъалаҳои хурд машгул будан                                     |  |
| 8. Кӯшиши аз ҳад зиёд иҷро<br>кардан дар як маротиба                                        |  |
| 9. Саросемагӣ, бетоқатӣ                                                                     |  |
| 10. Маҷлисҳои ғайрисамаранок                                                                |  |
| 11. Тобеон ё ҳамкорони шумо<br>доир ба кор                                                  |  |
| 12. Вакилқунии ноқофӣ<br>ухдадорихо (ё вучуд надоштани<br>вакилқунӣ)                        |  |
| 13. Нигоҳ доштани ҳуҷҷатҳои<br>ғайрисамаранок ва дигар ахбо-<br>рот                         |  |
| 14. Коре, ки бо телефон ҳал<br>кардан мумкин аст, ба воҳӯрии<br>шахсӣ воғузор карда мешавад |  |

«Ба ман бигӯ, ту чӣ тавр фармоиш медиҳӣ ва ман ҷавоб медиҳам, ки чӣ тавр иҷро мегардад» (М. Драгомиров, сарлашкар)

Роҳбар шахсест, ки меҳнати кормандонро идора намуда, натиҷаи корро ба даст меорад. Ҳар кадаре, ки мақсад ва бузургии амалнамоӣ тасвия карда шуда бошад, ҳамон қадар имконияти аз тарафи кормандон дарк, қабул ва мувофиқан иҷро кардани он зиёд мегардад. Одамон барои он зидданд, ки пешомад назар нонамуд аст.

Мақсад ин тарзи ибтидоии ба инсон нишон додани роҳи ӯ мебошад. Мақсад тасвияи бетакаллуфи диданашаванда доир ба ҳадафҳо мебошад. Барои он ки мақсадҳои дар қори худ гузошташударо дуруст тафсир намуд, меъёрҳои +CSMART қабул карда шудааст.

+CSMART ин қолаб, маҷмӯи шароитҳо, риоякунӣ, ки барои амалӣ гардонидани мақсадҳои гузошташуда зарур аст. Ин шароити зарурӣ, аммо ноқофӣ. Барои он ки мақсад дар ҳаёт амалӣ гардад, пас ҳаракати ғайр зарур аст. Ба ғайр аз он, ҳама вақт эҳтимоли ба вучуд омадани ҳолатҳои форс-мажор дар назар аст.



**Ҷадвали 13.4. Аҳмияти +CSMART**

| Меъёрҳо                                                     | Тафсир                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| +                                                           | Мақсад бо истилоҳҳои мусбӣ тасвия шудааст                                                                                                                                                                                                                                    |
| C ( <i>controlable</i> )                                    | Мақсад дар маркази назорати шумо                                                                                                                                                                                                                                             |
| S ( <i>specific</i> )<br>мушаххас                           | Мақсад бояд тасвияи дуруст ва якмафҳума дошта бошад, ки дар соҳаи мушаххас натиҷаро талаб карда тавонад                                                                                                                                                                      |
| M ( <i>measurable</i> )<br>ченшавандагӣ                     | Мақсад бояд бо меъёрҳои баҳогузориҳои самаранокӣ мувофиқ бошад, пас баҳогузорӣ намудани сифат ва ҳаҷми қомеъии дарназардошта осон мегардад. Меъёрҳои ченшавандагӣ: фоизнокӣ, таносубият, стандартҳои берунӣ, мунтазамии бавучудой, нишондиҳандаҳои миёна, меъёрҳои муваққатӣ |
| A ( <i>attainable</i> )<br>бадастдароварда шаванда          | Мақсад бояд бадастдаровардашаванда бошад, шумо бояд барои амалигардонии он бо пешниҳоди тақвиятҳои имконияти қомӣ дошта бошед                                                                                                                                                |
| R ( <i>realistic</i> )<br>аҳамиятнок,<br>мувофиқакарда-шуда | Мақсад бояд бо самти умумии фаъолият алоқаманд бошад, ба даст овардҳои натиҷа таъсир расонида тавонад ва тавозунро бо дигар мақсадҳо ва афзалиятҳо вайрон накунад                                                                                                            |
| T ( <i>time-bounded</i> )<br>Муайянкарда-шуда бо вақт       | Мақсад бояд муҳлати назоратии иҷроиши худро дошта бошад                                                                                                                                                                                                                      |

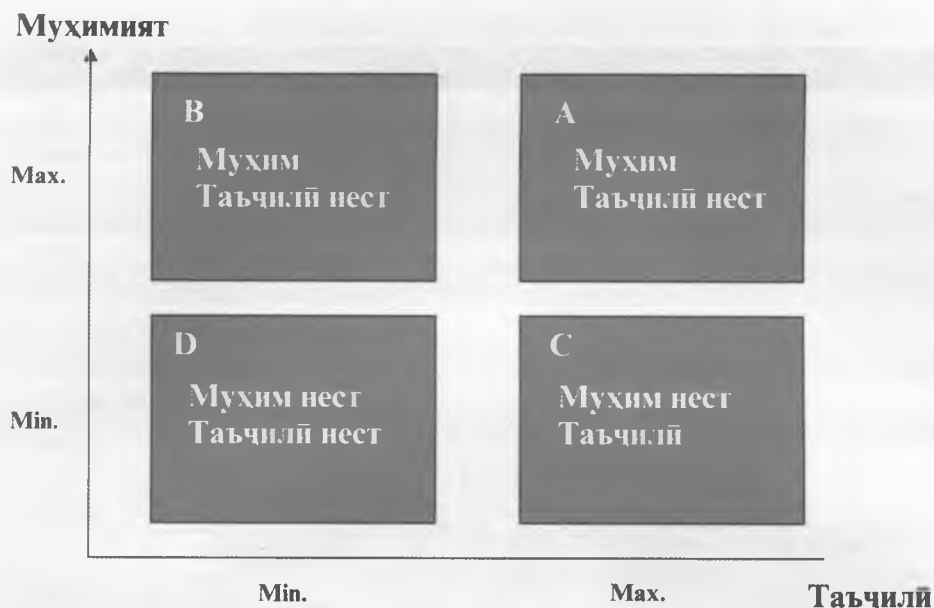
Дар гуфтаҳои дар зер тасвиргардида мавҷудият ё вучуд надоштани меъёрҳои +CSMART-ро зоҳир ва қайд намоед:

Усули ҷобачогузории баргариантҳои «Муҳим – Таъҷили» (матритсаи Эйзенхауэр)

*«Нақша ин банақшагирии ҳама чиз. Ҳамаи нақшаҳо дар он ҳолат амалӣ гардонида мешаванд, ки шумо қоркарди онро ба анҷом расонидед. Аммо дар ҷараёни банақшагирии шумо бо тобеонатон як нуктаи назарро ба ҳолат ва меъёрҳои қабули қарор интиҳоб намоед, зеро дар ҳолати тасодуфӣ онҳо қарори дурустро интиҳоб намоянд».*

**Д. Эйзенхауэр**

Ин усулро генерал Дуайт Эйзенхауэр пешниҳод намуд. Вай матритсаи таснифи қорқоеро, ки барои бештар самаранок ташкил кардани вақти қоррии худ истифода мегарданд, таҳия намудааст. Он ба вай қумак расонид, ки қомеъии президенти ИМА шуданро ба даст дарорад. *Матритсаи Эйзенхауэр* қумак мерасонад, ки ҳар рӯз қорқои асосиро қудо намуда, қадомашро, ки дар қои аввал муҳим аст, бо он ҳусусан машғул гардад.



Ҳамаи корҳо мувофиқи матритсаи Эйзенхауэр, аз рӯи муҳимият ва таъҷилӣ метавонанд ба чор дараҷа ҷудо шаванд:

**A – муҳим ва таъҷилӣ** (лоиҳаи «тафсон», кори таъхирнопазир, ҳолати хатарнок, лоиҳаҳо, ки муҳлати супоришашон наздик меояд).

**B – муҳим, аммо таъҷилӣ нест** (муносибатҳои таъхирнопазир, муайян-кунии имкониятҳои нав, баҳогузориҳои натиҷаи бадастомада, банақшагирии мақсадҳои дарозмуддат).

**C – муҳим нест, аммо таъҷилӣ** (зангҳои телефонӣ, меҳмонони ногаҳонӣ, корҳои ночиз, муаммоҳои «сарбаста», баъзе маҷлисҳо, дида баромадани бар-хе аз маводи таъхирпазир ва ғ.).

**D – на муҳим, на таъҷилӣ** (фурубарандагони вақт, ночиз, ҳурандаҳои вақт, дилхушӣ).

«Вазифаи кори ман». Таҳлили тақсимномаи кор аз рӯи муҳимият ва таъҷилӣ.

Имрӯз ба шумо дар ҷои кор иҷроиши кадом супоришҳо вогузор карда шудааст? Дар ҷадвал ҳамаашро нависед. Баъд аз он дар ҳар яки он корҳо муҳимӣ ва таъҷилиро аз рӯи ҷадвали қиёсии аз 1 то 10 баҳогузори намоед (дар кучое, ки 1, ин маънои ҳадди ақалро дорад, дар кучое, ки 10, ин маънои ҳадди аксарро дорад). Минбаъд ҳамаи баҳогузориҳои худро доир ба ҳар як кор дар матритсаи Эйзенхауэр кӯчонед. Таҳқиқ намоед, ки кадом квадратҳо (A, B, C, D) ҳадди аксар бо корҳо ғанӣ гардиданд.

Чадвали 13.5. Рӯйхати дахто корҳои таъҷили ва муҳим

| Рӯйхати корҳо | Таъҷили | Муҳим |
|---------------|---------|-------|
| 1.            |         |       |
| 2.            |         |       |
| 3.            |         |       |
| 4.            |         |       |
| 5.            |         |       |
| 6.            |         |       |
| 7.            |         |       |
| 8.            |         |       |
| 9.            |         |       |
| 10.           |         |       |



Нақшаи 13.7. Омилҳои асосии идоракунии вақти роҳбар

### 13.4. ХУЛОСАҲОИ МУХТАСАР

1. Вақт ин аниқӣ, дақиқӣ, ки самаранокии фаъолият аст, ки аз бисёр ҷиҳат вобаста аст. (Мисол аз самаранокии корпартоии шатранҷӣ: фақат як шуъба корпартоӣ мекунад, аммо тамоми муассиса аз кор боз мемонад).

2. Вазифаи асосии тайм-менеҷмент дар он асос меёбад, ки кори муҳимро дар вақташ муайян наояд. Ҷобчагузориҳои бартарият им-

кон медиҳанд, ки рӯйхати корҳои бақайдгирифташуда самаранок идора гарданд.

3. Тайм-менеҷмент калиди сеҳроки шумо барои аз худ намудани чизи аз ҳама қиматбаҳо - вақт.

4. Ҳар он касе, ки дар ҳаёт комёбиро ба даст овардааст, вақти зиёдро барои банақшагири сарф кардааст. Банақшагирии ҳарруза барои баландбардории маҳсулноки ва самаранокии идоракунии вақт зарур аст.

5. Вазифае, ки ба шумораи интиҳобшуда дохил намешавад, «не» гуфта тавоништанро омӯхтан муҳим аст.

6. Банақшагири маъноӣ тайёри ба амалигардонии мақсадҳо ва ба тартибдарории вақти кориро дорад.

### 13.5. САВОЛҶО БАРОИ САНҶИШ

1. Тайм-менеҷмент ҳамчун асбоби рушди ташкилот чӣ маъно дорад?
2. Асбобҳои асосии омӯзиши тайм-менеҷмент. Асоси тайм-менеҷмент. Маъноӣ тайм-менеҷмент дар чист?
3. Идоракунии вақт чист ва дар низоми идоракунии чӣ аҳамият дорад?
4. Асбобҳои асосии банақшагирии вақтро номбар намоед.
5. Усулҳои асосии тайм-менеҷментро шарҳ диҳед.
6. Монеаҳоеро, ки дар самаранок идоракунии вақт таъсир мерасонанд, тасвир намоед.
7. Маъноӣ Қонуни Пареторо вобаста ба маркетинг шарҳ диҳед.
8. Кадом усулҳо ва принсипҳои тайм-менеҷментро шумо медонед?
9. Кадом фурубарандагони вақтро медонед?
10. Мафҳуми матритсаи Эйзенхауэр дар чӣ асос ёфтааст?

### 13.6. ТЕСТИ ҶАМЪБАСТӢ

#### @1. Идоракунии вақт ин:

SA) салоҳияти муваққатӣ барои ҳар як инсон муҳим аст;

SB) идоракунии инсон, фаъолияти шахсӣ, ташкили иҷроиши вазифаҳо ва тақсимои ҳамаи захираҳо дар фосилаи вақти муайян мебошад;

SC) барои дарк намудани аҳамияти вақт ва оқилона идоракунии он;

SD) дар шароити бозоргонӣ “вақт - пул” аст ва ҳатто арзишаш чун захира бештар мебошад.

#### @2. Вақт чист?

SA) вақт ин боигарии қиматбаҳо, захираи маҳдуди камчин; ҳуди ҳаёт аст;

SB) дар шароити бозоргонӣ “вақт - пул” аст ва ҳатто арзишаш чун захира бештар мебошад: қобилияти бозоргардии зиёдтар дорад ва ба бисёр арзишҳо ивазшаванда, яке аз онҳо – пул;



\$C) вақт ин аниқӣ, саҳеҳноқӣ аст ва аз бисёр чихат самаранокии фаъолиятро таъмин мекунад;

\$D) вариантҳои боло дурустанд.

**@3. Тайм-менеҷмент ин:**

\$A) низоми принсипҳо, усулҳо ва шаклҳои самаранок истифода бурдани захираҳои иқтисодӣ;

\$B) идоракунии инсон, фаъолияти шахсӣ, ташкили иҷроиши вазифаҳо ва тақсимои ҳамаи захираҳо дар фосилаи вақти муайян мебошад;

\$C) дар шароити бозоргонӣ “вақт - пул” аст ва ҳатто арзишаш чун захира бештар мебошад: қобилияти бозоргардии зиёдтар дорад ва ба бисёр арзишҳо ивазшаванда, яке аз онҳо – пул;

\$D) ҳамчун низоми идоракунии вақт аз як қатор унсурҳои иборат аст, ки дар маҷмӯъ аҳамияти ихтисори вақт ва зарурати амалигардонии қараёнҳои гуногуни истехсолиро дарбар мегирад.

**@4. Мафҳуми “time menegamant” аз забони англисӣ гирифта шуда, маънои \_\_\_\_\_ - ро дорад:**

\$A) услубҳои вақт;

\$B) банақшагирии вақт;

\$C) самаранокии вақт;

\$D) идоракунии вақт.

**@5. Кадом унсурҳои тайм-менеҷментро медонед?**

\$A) низомӣ, қараёнӣ, ҳолатӣ, сифатӣ, миқдорӣ;

\$B) таҳлил, гузориши мақсад, банақшагирии вақти корӣ, таҳлили усулҳои мубориза бо сабабҳои талафи вақт;

\$C) банақшагирӣ, вакилнамоӣ, координатсия, назорат, мотиватсия, кори шахсӣ, муносибати коллективӣ;

\$D) ҳамаи вариантҳои дар боло кайд карда шуда дурустанд.

**@6. Мақсади идоракунии вақт иборат аст, аз:**

\$A) иҷроиши кор бо ҳароҷоти камтарин дар шароити беҳтарин ва натиҷаи сифатнок, бе саросемагӣ ва ҳолати стрессӣ, истифодабарии имкониятҳои шахсӣ ва шуурноқӣ;

\$B) идоракунии воридшавии вақт, натиҷаи босифати идоракунии вақт, мотиватсияи синну солӣ;

\$C) инкишофи такмил, кори ғайри муташанниҷ, чой надошта-ни камбудӣ хангоми иҷроиши функсияҳои касбӣ, ба даст даровардани мақсадҳо бо роҳи кӯтоҳтарин;

\$D) вариантҳои а, в ва с дуруст аст.

**@7. Тайм-менеҷмент чор марҳилаи асосии идоракунии вазифаҳои гу-зошташударо аз ҳам ҷудо мекунад:**

\$A) маркетингӣ, лоиҳавӣ, рекламавӣ, таҳлилий;

\$B) индуксиявӣ, дедуксиявӣ, диалектикӣ, усулӣ;

\$C) банақшагирӣ, вакилнамоӣ, координатсия, назорат;

\$D) ҷамъ кардан, дохил кардан, амалиёт, баҳогузорӣ.

**@8. Меъёрҳои тайм-менеҷмент инҳоянд:**

\$A) афзалиятнокӣ, аҳамият доштан, нақшаи корӣ, ҷараёни меҳнатӣ;

\$B) аҳамияти ихтисори вақт ва зарурати амалигардонии ҷараёнҳои гуногуни истеҳсолӣ;

\$C) моддикунонӣ, ҷеншаванда, банизомдарорӣ, чандирӣ, самтгирии максаднокӣ, афзалиятнокӣ, сармоягузорӣ, бамаврид, назорати иҷроӣ, сабуки;

\$D) таҳлил, гузориши мақсад, банақшагирии вақти корӣ, таҳлили усулҳои мубориза бо сабабҳои талафи вақт.

**@9. Қонуни 80/20 саҳми кадоме аз ин муҳаккикон аст?**

\$A) Ф.Тейлор;

\$B) В.Парето;

\$C) Д.Эйзенхауэр;

\$D) А.Файол.

**@10. Кадом ширкат аввалин шуда қонуни Пареторо дар соҳаи маркетинг ғайбона истифода бурдааст?**

\$A) ширкати Ford;

\$B) ширкати Apple;

\$C) ширкати Microsoft;

\$D) ширкати IBM.

**@11. Усулҳои асосии тайм-менеҷментро нишон диҳед:**

\$A) усули иқтисодӣ, маъмурӣ, иҷтимоӣ-руҳӣ, ҳавасмандкунӣ;

\$B) таҳлили истифодабарии захираи вақт, банақшагирии вақт, ҷорабиниҳои кумақкунанда дар оқилона истифодабарии вақт, тайм-менеҷмент дар доираи ташкилот;

\$C) ҷун захира бештар мебошад: қобилияти бозоргардии зиёдтар доира ва ба бисёр арзишҳо ивазшаванда, яке аз онҳо – пул;

\$D) услуби демократӣ, авторитарӣ, либералӣ, системавӣ.

**@12. Роҳбари муосир як қатор функцияҳои идоракунии иҷро менамояд:**

\$A) ҷобачогузорӣ, тақсим ва бурда расонидани ашёи хом то бозор;

\$B) тақсим намудани захираҳои молиявӣ дар байни кормандон;

\$C) банақшагирӣ, вақилномаӣ, координатсия, назорат, мотиватсия, қори шахсӣ

\$D) вариантҳои дар боло қайд карда шуда нодурустанд.

**@13. Монеаҳо дар самаранок идоракунии вақт ба ҷунин ғуруҳҳо метавонанд ҷудо гарданд:**

\$A) монеаҳои иқтисодӣ ва иҷтимоӣ-руҳӣ;

\$B) монеаҳои субъективӣ ва объективӣ;

\$C) микро ва макромонеаҳои низоми менеҷмент;

\$D) муаммоҳои дохилӣ ва берунӣ дар идоракунии вақт.

**@14. Фурубарандагони вақтро нишон диҳед:**



\$A) пурсиши доимӣ барои кумак аз берун, аломати канора гузошта шудан, хоҳиши бо коре, ки «дӯст намедорӣ» машғул нашудан, аз ҳад зиёд чалб шудан ба коре, ки «дӯст медорӣ»;

\$B) чувствҳои ахбороти барзиёдӣ, напурсидани «меҳмонон», бо миқдори бештари масъалаҳои хурд машғул будан, кушиши аз ҳад зиёд иҷро кардан дар як маротиба, саросемагӣ, бетокагӣ;

\$C) маҷлисиҳои гайрисамаранок, тобеон ё ҳамкорони шумо доир ба кор, вакилкунӣ ноқофӣ уҳдадорӣ, нигоҳ доштани ҳуҷҷатҳои гайрисамаранок ва дигар ахборот;

\$D) ҳамаи вариантҳои дар боло қайдкардашуда дуруст аст.

**@15. Усули ҷобачогузори бартариятҳои «Мухим – Таъҷили» сахми кадоме аз ин муҳаккикон мебошад?**

\$A) Ф.Тейлор;

\$B) В.Парето;

\$C) Д.Эйзенхауэр;

\$D) А.Файол.

### 13.7. РҶҲАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАГӢ

#### Адабиёти истифодашуда

1. Глеб Архангельский. Время на отдых: Для тех, кто много работает. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 185 с.
2. Глеб Архангельский, Марианна Лукашенко, Татьяна Телегина, Сергей Бехтеров. Тайм-менеджмент. Полный курс. – М.: «Альпина Паблишер», 2012. – 312 с.
3. Дэвид Аллен. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса = Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 368 с.
4. Александр Горбачев. Тайм-менеджмент в два счета. – С-Пб.: «Питер», 2009. – 256 с.

#### Адабиёти иловагӣ

1. Глеб Архангельский. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 272 с.
2. Мария Хайнц. Тайм-менеджмент для молодых мам, или как все успевать с ребенком. – С-Пб.: Речь, 2011. – 128 с.
3. Жесткий тайм-менеджмент. Дэн Кеннеди, 2013г.
4. Тайм-менеджмент: начни с себя. Журнал «Кадровое дело» № 7, 2005 г.
5. Инструменты эффективного планирования – матрица Эйзенхауэра. Статья из цикла Тайм-менеджмент.



### 13.8. КЕЙС-ВАЗЪИЯТ РҶБУЧИНИ ИДОРА

#### *Дастурамал:*

Шумо роҳбари яке аз бахшҳо дар Корхонаи воҳиди давлатии «Ширкати алюминии Тоҷик» мебошед. Дирӯз дар идораи коргоҳ яке аз кормандони Шумо содрӯзашро ҷашн гирифт. Ҷойи баргузори ҷашн то-лори конференсионӣ буда, аммо хангоми ҷӯшу хурӯш ҷашн ба дигар биноҳо паҳн гардид. Дар корхона дер боз ҷорабиниҳо доир ба мубориза бо эҳтиёткорона муносибат кардани кормандон бо техника дар ҷойи кор ва дастгоҳи идоравӣ пешбарӣ карда мешавад. Кормандон нисбати дастгоҳҳои дар ҷойи корашон буда бепарвоёна муносибат мекунанд. Онҳо дар ҷойи кор нахорӣ ва ҷойнӯшӣ намуда, дар рӯй мизу курсӣ ва компютерҳо ҷой мерезонанд, ки дар натиҷа дар онҳо аз ифлосӣ нонхӯракҳо пайдо шуда, ба ҳар тараф медаванд. Фаррошон ҳаррӯза аз ҳар кунҷ зарфҳои чиркин-ро ҷамъ менамоянд.

Директори генералӣ шахси бепарво, аммо дорои андешаҳои демократӣ мебошад. Он кас бештар дар маҷлисҳо ба насихат ва гапмаъқулкунонӣ мегузафт. Қайд мекард, ки чунин муносибати сахлангоронаи кормандон бо биное, ки қисми зиёди вақташонро дар он ҷо мегузaronанд, аз рӯи одоб нест. Ниҳоят, рӯзе косаи сабраш лабрес гашту худро дошта натавонист ва ба кормандон муроҷиат кард, ки агар як ҳафта пеш аз ҷашнҳо дар идора ҷойнӯшӣ, хӯрокхӯрӣ ва тамокукаширо бас накунанд, баъди ба анҷом расидани ҷашн бо рӯбучини идора худашон машғул мегарданд.

Кормандон ин муроҷиатро бо диққат гӯш карданд, аммо рӯзи ҷашн аз бетартибӣ ва бемасъулиятии худ намонда, ҳолатҳои гузаштаре тақрор карданд. Барои ҳамин, тасмим гирифтанд, ки бо иштироки 4 нафар корманд қуръапартоӣ баргузор намоянд, то шахсе, ки бояд рӯзи шанбе рӯбучинро ба анҷом расонад, муайян гардад. Сифати рӯбучинро сардор шахсан рӯзи душанбе тафтиш мекунад.

Шумо яке аз он одамоне ҳастед, ки рӯбучинӣ идораро ба зимма доред. Аҳволи идора дар ин рӯз чунин буд:

- гилемҳо ҷанголуд шудаанд;
- косаву табақҳо ношуста;
- дастшӯяк дар ҳочатхона пур гашта, ҷумак тоб намехӯрад;
- болои миз пур аз ифлосӣ ва ҷангу ғубор, инчунин доғи ҷой ва қаҳва боқӣ мондааст;
- матои пардаҳо аз дуди тамоку зард шудааст;
- тирезаҳо ношуста;
- дар шифт анкабут тор танида, бемалол гаштугузор дорад;
- дар фарши идора нонхӯракҳо ба ҳар сӯ медаванд, инчунин якчанд маротиба муш низ диданд.

Ҳамаи ин ҳолат маҷбур месозад, ки Шумо имрӯз тақрибан 8 соат ғуруҳи худро тарк карда, бо ин корҳо машғули намоед.



Дар чараёни муҳокима маълум гардид, ки яке аз кормандон аз баландӣ меҳаросад, дигаре аз моддаҳои кимиёвии техникаҳои майишӣ аллергия до-  
рад, сеюмин – нури чашмонаш наонқадар равшан аст ва нафари 4-ум аз  
магасу муш метарсад.

Маълум аст, ки:

- масоҳати умумии идора -300 м. кв, баландии шифт -4м.;
- тиреза -20 дона (2,5м ба 3м), барои аз як тиреза кушодани парда -10 дақ.;

- овехтан -10дақ., шустани 1 тиреза -30 дақ.;

- дар идора -50 миз, барои шустани як миз -5 дақ.;

- шустани косаву табақҳо ба ҷойи ҳамаи кормандон -2соат;

- тоза кардани шифт аз тори анкабут -3соат;

- ҳаҷми қолин -150м, барои чангашро кашидан -2соат.

Вақт барои иҷроиши кори як нафар нишон дода шудааст.

Дар ихтиёри Шумо:

1. Чангашак - 2дона.

2. Нардбонча (баландиаш 2 м)-3дона.

3. Воситаи шустушӯӣ барои косаву табақ – 1 банка.

4. Бучет барои рӯбучин дар маҷмӯъ -409 сом.

Вазифаи шахсии Шумо:

Мустақилона нақшаи хаттии рӯбучини идораро дар гурӯҳе, ки аз 4 нафар ташкил ёфтааст, бояд таҳия намуд.

Пешакӣ мудирӣ хоҷагӣ бо Шумо тавассути телефон доир ба хизматрасониҳои зерин муроҷиат намуд:

1. Фаррош - 100 сом. -1 нафар барои як рӯз.

2. Нобуд кардани ҳашароти майишӣ - 160 сом., мутахассисон тақрибан пас аз 2 соати даъват намудан меоянд. Корро дар муддати 20 дақ. иҷро мекунанд. Пас аз онҳо як шабонарӯз ба идора даромадан мумкин нест.

3. Мушқаппон - 80 сом., баъд аз як соат ҳозир мешаванд., корро дар 15 дақиқа иҷро мекунанд.

4. Сантехник - 280 сом., Пас аз 10 дақиқа ҳозир мешавад ва корро дар муддати 15 дақиқа иҷро мекунад.

5. Шустушӯӣ парда дар муҳлати як рӯз - 420 сом., дар муддати як соат гирифта, баъд аз 5 соат бар мегардонанд.

6. Мағозаи молҳои хоҷагӣ - 15 дақиқа роҳ. Аз он ҷо ҳамаи маҳсулоти заруриро барои рӯбучин дастрас намудан мумкин аст (воситаҳо барои шустушӯӣ тиреза - 50 сом., мебел - 50 сом., матоъ - 20 сом., фарш- 30 сом., воситаҳо барои нест кардани анкабут ва муш аз 10 то 50 сом., нордбонча - 60 сом.). Вақти барои харидорӣ намудани ҳамаи ин воситаҳо - 30 дақиқа.

Мумкин аст, ки ягон масъалаи бузурги мушаххасро аз ҳаёт (аз биз-  
нес) гирифта санҷид ва бо ду даста нақшаи ҳалли (иҷроиши) онро таҳия  
намуд. Ҳар як даста нақшаи худро ҳимоя намуда, баъд онро метавонанд

муштарак таҳия намоянд. Дар ҳар як марҳила инъикоси – чӣ дуруст?, аз кӣ беҳтар? ва ғ. бояд муайян гардад. Ҳолати мусобикавӣ маънои дастгирӣ ва маҳдуднамоии ҷараёни таҳияи нақшаро дошта бошад, аммо на бо ҳимоя ва муҳокимаи онҳо. Масалан, ҳалли вазифаҳои нақшаҳои «ҳаётӣ»-ро зебо, бомаънӣ ва бо зиддияти ҳадди ақал дар асоси принципҳои банақшагири коркард намудан мумкин аст (махз ин метавонад нақши Шуморо дар «ҷустуҷӯи назария» нишон диҳад). Ҳол он ки, на дар ҳолати «таҳия», балки ҳангоми «муҳокима» ба тарафҳои сусти нақшаҳои онҳо ба сифати мисол диққат додан мумкин аст. Мумкин аст, ки онҳоро ба зергурӯҳҳо тақсим намуд ва ҳар як нафар алоҳида принципиро шарҳ диҳад ва ҳангоми муҳокима диққатро хусусан ба он равона намояд.



## МАВЗҶҶИ 14. БРЕНД МЕНЕҶМЕНТ

*Обру аз куртаи покиза дида муҳимтар аст. Куртаро шуста пок кардан мумкин аст, вале бруро – ҳеҷ гоҳ.*

*Алфред Нобел*

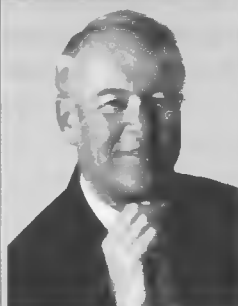
*«Пароканда куну ҳукм бирон» – ин аст принсипе, ки бренди худро шумо бояд аз рӯи он бисозед.*

*Эл ва Лора Райс*

*Чаҳди сармоягузориҳои нав - вазъияте, ки ҳангоми он бренд нуруи муассир пайдо мекунад, инчунин муаммои стратегии имконпазир мебошад. Дар сурати қавӣ будани бренд хоҳиши кам кардани сармоягузорӣ ба соҳаи асосии бизнес барои рушди нишондиҳандаҳои кӯтоҳмуддат ё маблағгузориҳои соҳаҳои нави бизнес пайдо мешавад.*

*Дэвид Аакер «Офарандаи брендҳои нав»*

### СИМОҶОИ БУЗУРГИ МЕНЕҶМЕНТ



*Дэвид Аллен  
Аакер  
Мутахассиси шинохтани  
ҷаҳон дар соҳаи  
стратегияҳои  
маркетингӣ,  
реклама ва  
брендинг*

### МУНДАРИҶА

#### 14.1. МОҶИЯТ ВА ЗАРУРАТИ БРЕНД

- Таърифи мафҳуми бренд. Аломанҳои бренд
- Нишонаҳои бренд (тамга ва нишони молӣ)
- Таснифи навҳои бренд

#### 14.2. БРЕНД-МЕНЕҶМЕНТ ҲАМЧУН ФУНКСИЯИ МАХСУСИ ИДОРАКУНИИ МУОСИР

- Моҳият ва вазифаҳои бренд-менеҷмент
- Усулҳои бренд-менеҷмент
- Моделҳои бренд-менеҷмент: услубҳои гарбӣ ва осийӣ

#### 14.3. ОФАРИДАНИ БРЕНД - БРЕНДИНГ

- Роҳи мол ба сӯи бренд
- Марҳилаҳои офаридани бренд
- Стратегияҳои пешбарии бренд

#### 14.4. ХУЛОСАҶОИ МУХТАСАР

#### 14.5. САВОЛҶО БАРОИ САНҶИШ

#### 14.6. ТЕСТИ ҶАМЪБАСТӢ

#### 14.7. РӢҶХАТИ АДАБИӢТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАГӢ

#### 14.8. КЕЙС-ВАЗӢИЯТ

*Дар натиҷаи омӯхтани ин мавзӯ Шумо ба саволҳои зерин ҷавоб гуфта метавонед:*

- ✓ Истилоҳи бренд чӣ маъно дорад?
- ✓ Функсияҳои фарқкунандаи бренд.
- ✓ Моҳият ва қисматҳои бренд-менеҷмент.
- ✓ Пурратар намудани дониш дар бораи навҳои бренд-менеҷерҳо ва мавқеи онҳо дар рушди ширкат.
- ✓ Нақши банақшагирии стратегӣ дар системаи бренд.

## 14.1. МОҲИЯТ ВА ЗАРУРАТИ БРЕНД

Таърифи мафҳуми бренд. Аломанҳои бренд

**Бренд** – аз калимаи латинии *brand* гирифта шуда, маънояш - тамга, муҳр; ё аз калимаи скандинавии *brandr* гирифта шуда, маънои сӯзондан, сӯзонда пай гузоштан, нишони тасвирӣ ва аломатро дорад.

### Таърифи мафҳуми бренд аз дигар сарчашмаҳо

**Бренд** (Дэвид Огилви) маҷмӯи хосиятҳои ҳиснашавандаи маҳсулот: ном, борҷома нарх, таърих, шухрат ва тарзи таблиғи он мебошад. Бренд ҳамчунин маҷмӯи таассуротест, ки мол ба истеъмолгар мебахшад ва натиҷаи таҷрибаи онҳо дар истифодабарии бренд аст.

**Бренд** (кормандони агентии Ogilvy&Mather) эҳсосоти истеъмолгарон нисбат ба маҳсулот; унс гирифтани онҳо ба маҳсулот; сифатҳои фардӣ, ки онҳо ба маҳсулот нисбат медиҳанд, эътимоду вафодориест, ки нисбат ба он доранд.

**Бренд** (Ю.Любашевский) ин номи объекти фурӯш (корхона, мол, хизматрасонӣ, гоя, шахсият ва ҳоказо) аст, ки дар ҳама ҷо машҳур буда, дар шуури омма амиқ ҷой гирифтааст. Ба ғайр аз ин, бренд барои гурӯҳи калони аҳолии аломати нек аст.

**Бренд** (Ассотсиатсияи амрикоии маркетинг – АМА) ном, истилоҳ, нишон, аломат ё дизайн, ё омехтаи ҳамаи инҳост, ки барои ҳаммонандсозии молу хизматҳои як фурӯшанда ё гурӯҳи фурӯшандагон, инчунин барои фарқ намуданашон аз мол ё хизматрасонии рақибон таъйин гардидааст.

**Бренд** (LandorAssociates) маҷмӯи тамоми хусусиятҳои моддӣ ва ғайримоддӣ, ки пешниҳоди тиҷоратиро беназир мегардонад.

**Бренд** (Ричард Кох) аломат ва ё номи визуалие мебошад, ки ташиклот ба мол ё хизматрасонии худ додааст ва онҳо барои фарқкунӣ аз молҳои рақобаткунанда имкон дода, истеъмолгарро бовар мекунонад, ки сифати мол бегумон баланд хоҳад буд.

**Бренд** (Martin E. Thoma, Principal, Thoma Creative) маҷмӯи ҳама чизе мебошад, ки одамон дар бораи ширкат, мол ё хизматрасонии шумо медонанд, фикр мекунад, ҳис мекунад.

**Бренд** (Paul Feldwick, Executive Planning Director, BMP/ DDB Needham) маҷмӯи таассурот дар тасаввурӣ истеъмолгар аст.

Бренд ҳама чизи машҳур, қобили боварӣ, сазовори эътиром ва оварандаи сармояи иловагӣ мебошад. Бренд нисбат ба худ муносибати маҷмӯӣ ва бонизомро талаб мекунад. Тамғаи тиҷоратӣ дар натиҷаи рушди пай дар пай ва дар тахти назорат будан қувват пайдо мекунад.

Бренд функсияҳои зеринро иҷро мекунад:

1. Муайян намудани мавқеи бренд дар брендҳои рақиб – зуд шинохта гирифтани маҳсулоти матлуб, сарфаҷӯии вақти ҷустуҷӯи моли даркорӣ;

2. Қобили истифода будан – барои бурд намудани вақт ва кам кардани харчи энергия тавассути харидории маҳсулоти шинохташуда ва эътирофгардида имкон медиҳад;

3. Кафолат – боварӣ ба сифати ҳамин маҳсулот дар ҳама ҷо, сарфи назар аз ҷои фурӯш ва вақти харидорӣ;

4. Муносибкунӣ – бовар доштан ба хариди моли беҳтарин;

5. Мушаххасӣ – дарки бартарӣ нисбат ба истеъмолгарони дигар;

6. Ҳамешагӣ – эҳсоси боварӣ ва суботро ба вучуд меорад;

7. Функсияи эстетикӣ – лаззат бурдан аз намуди зоҳирии мол, беназирии бренд;

8. Функсияи иҷтимоӣ – қаноат аз истиқболи хуши тамғаи тиҷоратӣ аз тарафи ҷомеа.

Ҳамин тавр, бренд функсияҳои сершуморе дорад, ки онҳо барои истеъмолгарони гуногун аҳамиятнок ҳастанд, бренд қисмати муҳими сиёсати молии ширкат мебошад.

### Сармояи бренд

Сармояи бренд маҷмӯи активҳои марбут ба ному рамзи тамға мебошад, ки арзишмандии мол ё хизматро барои ширкат ва (ё) муштариёни ин ширкат зиёдтар (ё камтар) мекунанд. Идоракунии сармояи бренд бо сармоягузориҳо барои эҷоду дастгирии активҳои он алоқаманд аст. Сармояи бренд барои муштари арзиш ба вучуд меорад, чунон ки ширкат ин корро мекунад. Рейтинги брендҳои ҷаҳон дар солҳои 2005-2012 тибқи натиҷаҳои агентии InterbrandBrandZ дар ҷадвали 14.1. оварда шудаанд.

Ҷадвали 14.1. Рейтинги брендҳои ҷаҳон

| Ҷой | 2005              | 2008              | 2009              | 2010                   | 2011                   | 2012              |
|-----|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------|------------------------|-------------------|
| 1   | <i>Coca-Cola</i>  | <i>Coca-Cola</i>  | <i>Coca-Cola</i>  | <i>Coca-Cola</i>       | <i>Coca-Cola</i>       | <i>Coca-Cola</i>  |
| 2   | <i>Microsoft</i>  | <i>IBM</i>        | <i>IBM</i>        | <i>IBM</i>             | <i>IBM</i>             | <i>AppleInc.</i>  |
| 3   | <i>IBM</i>        | <i>Microsoft</i>  | <i>Microsoft</i>  | <i>Microsoft</i>       | <i>Microsoft</i>       | <i>IBM</i>        |
| 4   | <i>GE</i>         | <i>GE</i>         | <i>GE</i>         | <i>Google</i>          | <i>Google</i>          | <i>Google</i>     |
| 5   | <i>Intel</i>      | <i>Nokia</i>      | <i>Nokia</i>      | <i>GE</i>              | <i>GE</i>              | <i>Microsoft</i>  |
| 6   | <i>Nokia</i>      | <i>Toyota</i>     | <i>McDonald's</i> | <i>McDonald's</i>      | <i>McDonald's</i>      | <i>McDonald's</i> |
| 7   | <i>Disney</i>     | <i>Intel</i>      | <i>Google</i>     | <i>Intel</i>           | <i>Intel</i>           | <i>McDonald's</i> |
| 8   | <i>McDonald's</i> | <i>McDonald's</i> | <i>Toyota</i>     | <i>Nokia</i>           | <i>AppleInc.</i>       | <i>Intel</i>      |
| 9   | <i>Toyota</i>     | <i>Disney</i>     | <i>Intel</i>      | <i>Disney</i>          | <i>Disney</i>          | <i>Samsung</i>    |
| 10  | <i>Marlboro</i>   | <i>Google</i>     | <i>Disney</i>     | <i>Hewlett-Packard</i> | <i>Hewlett-Packard</i> | <i>Toyota</i>     |

Агентии InterbrandBrandZ ин рейтингро аз руи базаи маълумоти брендҳо, ки аз 650 ҳазор истеъмолгару мутахассисони 31 мамлакат, муқоисаи беи аз 23 ҳазор тамғаро дар бар мегирад, тартиб дод. Базаи маълумот барои ар-

*зёбии арзиши брендҳо хизмат карда, ҳар сол, шурӯъ аз соли 2006, барои тартиб додани рӯйхати 100 бренди волотарини ҷаҳон истифода бурда мешавад.*

### Аломатҳои бренд

Зери мафҳуми аломатҳо (нишонаҳо)-и бренд ном, унсурҳои тасвирии фирмавӣ ва дигар хусусиятҳои фарқкунандаи мол фаҳмида мешаванд, ки онро дар сегменти бозор ҷудо мекунанд.

Функцияи аломатҳо аз ин иборат аст, ки онҳо дар шуури истеъмолгар объектро бо тасаввуроте, ки ин объект меангезад, пайваст мекунанд. Хусусиятҳои фирмавии мол, бешак, дар таъмини тақозои баланд нақши муҳимро мебозанд, вале аҳамияти онҳоро аз ҳад зиёд баҳо додан нашояд, чунки агар шартҳои муайян иҷро нагарданд, ҳатто дизайни муваффақ ва номи хотирнишин ҳам молро ба бренд табдил дода наметавонад.

Акнун ба баррасии муфассали ҳар аломати бренд мепардозему кӯшиш мекунем, то он шартҳоеро дарёбем, ки ба туфайли онҳо бренд метавонад ба ишғоли мақоми барҷаста аз ҷониби ширкат мусоидат намояд.

**Ном.** Ном аломати асосии фарқкунандаи мол ё ширкат мебошад. Маҳз барои ҳамин ба интиҳоби ном муносибати ниҳоят ҷиддӣ доштан ва пеш аз ҳама дар бораи харидор фикр кардан лозим аст, ки вай номи интиҳобкардари ҷӣ тавр қабул хоҳад намуд. Хусусан, андеша бояд кард, ки мизоч ё харидор то кадом андоза номро дар хотир нигоҳ дошта метавонад. Масалан, гумон аст, ки инсон номи ширкати National Direct Marketing & Promotion Service-ро дар ёд дошта тавонад. Аз ин бармеояд, ки ном бояд пурмаъно, дилнишин, барҷаста бошад, танҳо дар ҳамин сурат он дар ёди истеъмолгар хоҳад монд.

Пас аз бозсозӣ аксарияти корхонаҳои Тоҷикистон номҳояшонро ба воқеияти нав мутобиқ намуданд, аммо бештари номҳо мураккабу ноқулай буданд, чунончӣ ҚДММ «Фирма «Астон»», «ҚСХК Центроэлектромонтаж», АОЗТ «Пилус» ва ғ.). Маълум аст, ки барои харидор на танҳо талаффузи ин номҳо душвор аст, балки инҳо ягон таассуроти мусбатро ҳам бедор намекунанд, чунки харидор, аслан, ин номҳоро дар хотир нигоҳ нахоҳад дошт.

**Рамзҳо.** Барои хотирнишинии тамға, ба вучуд овардан ва мустаҳкам намудани таассуроти мусбати рамзҳо аҳамияти калон дорад: нишонҳои тичоратӣ, логотип, борҷомаи бемисл, қаҳрамонони таблиғгари мол ва ғайраҳо. Ба сохтани рамз бояд гурӯҳи иборат аз бозоршиносон, равоншиносон ва дизайнерҳои касбӣ машғул бошанд, ки маҷмааи дизайнерии аълоро ба вучуд оварда ва воқуниши харидорро нисбати он муайян намуда метавонанд. Рамзҳо барои офаридани бренд, хусусан, вақте ки талаффузи ном дар бозори хориҷӣ душвору нофаҳмост, бениҳоят аҳамиятнок мебошанд.

**Шиорҳо.** Шиори хуб дар пешбарии бренд саҳми муҳим мегузорад, агарчӣ ин саҳм на ҳамеша он қадар ҳиссагузор аст. Принципи асосии таҳияи шиор ин аст, ки он бо якчанд калима бояд моҳияти кори ширкат (ё сифати маҳсулот) -ро, ки онро дар миёни дигар ширкаткунандагони бозор ҷудо мекунанд, инъ-



икос намояд. Ба гайр аз ин, бори дигар хотиррасон мекунем, ки шиор бояд беназир бошад, дар ёди истеъмолгар монад ва фақат дар бораи ҳамин тамға таассурот бахшад. Вобаста ба ин, шиорҳои бефоида, холиро мисол овардан мумкин аст, ки бо дидани онҳо гумон аст, ки шумо ба зудӣ намефаҳмед, ки дар бораи кадом ширкат сухан меравад:

- «Хулоса барор!» («Сделай вывод!»);
- «Лаззати нотақрору устувор» («Неповторимый устойчивый вкус»);
- «Лаззати оӣ» («Превосходный вкус»);

Шиорҳои дигар машхуру хотирмон буда, дарҳол фақат истеҳсолкунандаи мушаххасро ба хотир меоранд (бояд гуфт, ки ҳамаи ин ширкатҳо дар бозор ба муваффақиятҳои калон ноил шудаанд). Аз байни чунин шиорҳо инҳоро номбар кардан мумкин аст:

- «Because you're worth it» («Чунки Шумо сазовори ин мебошед» («Ведь Вы этого достойны») – L'Oreal
- «There are some things money can't buy. For everything else there's MasterCard» («Чизҳое ҳастанд, ки онҳоро харидан ғайри имкон аст. Барои ҳама чизе дигар MasterCard ҳаст»), («Есть вещи, которые нельзя купить. Для всего остального есть MasterCard») – MasterCard
- «Гурбаи Шумо ҳатман Вискасро меҳарад» («Ваша киска купила бы Вискас») – Whiskas
- «Бонки масъулиятишинос» – «Агроинвестбанк»

Ҳамин тавр, дар хотир бояд дошт, ки гарчанде танҳо шиор барои табдил додани мол ба бренд басанда нест, онро сарфи назар набояд кард, чунки шиори холиро бемаънӣ, доимо ғушрас ҳам бошад, харидоронро ноҳинчор мекунаду бас.

**Нарх.** Дар Тоҷикистон ақидае одат шудааст, ки ҳар қадар нарх паस्तтар бошад, ҳамон қадар мол рақобатпазирии бештар дорад. Дар аксари ҳолатҳо ҳамин тавр ҳам ҳаст (тӯдаи харидоронро дар мағозаҳо ҳангоми мавсими таҳфифҳо ба ёд оред). Аммо мисолҳои баръакс ҳам воқеъанд. Чунончӣ, вақте ки аллакай меҳостанд истеҳсоли вискии *Chivas Regal*-ро бо сабаби кам ба фуруш рафтани қатъ кунанд, дар ширкат тасмим гирифтанд нархи молро бардошта, онро ҳамчун навъи тухфагӣ муаррифӣ намоянд. Тааҷҷубовар ин аст, ки ин бренд то ҳол дар бозори машруботи алкоғолӣ яке аз брендҳои пешсаф аст.

Чаро чунин тазод рӯй медиҳад? Чунки барои бештари харидорон нархи баланд маънои сифати баландро дорад, баҳусус нисбат ба он молҳое, ки аз рӯи ягон ҳосият фарқгузори карданишон душвор аст (маҳсулоти ғизоӣ, нӯшокиҳои алкоғолӣ, атриёт ва ғ.).

Аммо қайд бояд кард, ки баробари зиёдшавии миқдори брендҳои рақобаткунанда дар бозор, нақши нарх беш аз пеш боло мегирад. Барои ҳалли ин масъала нархи баландро яқоя бо мавсими таҳфифот, иқдомҳои реклаमाӣ ва ҳоказо истифода бояд бурд.



Ҷадвали 14.2. Арзиши брендҳо дар соли 2011 (млн. \$)  
20 бренди волотарин тибқи маълумоти InterbrandBrandZ

| Чой | Бренд                       | Арзиш  | Соҳа         |
|-----|-----------------------------|--------|--------------|
| 1   | Apple Inc.                  | 153285 | Технологияҳо |
| 2   | Google Inc.                 | 111498 | Барномасозӣ  |
| 3   | IBM                         | 100849 | Барномасозӣ  |
| 4   | McDonald's                  | 81016  | Хӯрокворӣ    |
| 5   | Microsoft                   | 78243  | Барномасозӣ  |
| 6   | The Coca-Cola Company       | 73752  | Хӯрокворӣ    |
| 7   | AT&T                        | 69916  | Телеком      |
| 8   | Philip Morris International | 67522  | Хӯрокворӣ    |
| 9   | China Mobile                | 57326  | Телеком      |
| 10  | GE                          | 50318  | Технологияҳо |
| 11  | ICBC                        | 44440  | Бонк         |
| 12  | Vodafone                    | 43647  | Телеком      |
| 13  | Verizon                     | 42828  | Телеком      |
| 14  | Amazon                      | 37628  | Барномасозӣ  |
| 15  | Wal-Mart                    | 37277  | Ритейл       |
| 16  | Wells Fargo                 | 36876  | Бонк         |
| 17  | UPS                         | 35737  | Ритейл       |
| 18  | Hewlett-Packard             | 35404  | Технологияҳо |
| 19  | T-Mobile                    | 29774  | Телеком      |
| 20  | Visa                        | 28553  | Молия        |

#### Нишонаҳои бренд (тамга ва нишони молӣ)

**Нишони молӣ.** Дар хусуси нишону логотипҳои молӣ, пеш аз ҳама, шартҳоеро номбар бояд кард, ки дар сурати риояи онҳо ин рамзҳо ширкатро дар тасавури харидор ҷилва медиҳанд:

1. онҳо бояд фаҳмо, шинохтанӣ, хонданибоб ва хотирмон бошанд;
2. онҳоро бояд то андозае, ки дар корти шиносӣ ҷой гиранд, хурд кардан мумкин бошад;
3. барои истифодабарӣ дар факсҳо варианти сиёҳу сафед дошта бошанд;
4. зебо ва аз ҷиҳати ҳуқуқӣ пок бошанд.

Ду варианти таҳияи рамзи тасвирии ширкат вучуд дорад:

Нишони молӣ ва ҳамзамон логотип.



Mercedes-Benz



Билайн™



**Фарқияти бренд аз тамгаи молӣ (ТМ).** Тамгаи молӣ ном, истилоҳ, нишон, аломат ё дизайн, ё омехтаи ҳамаи инҳост, ки барои ҳаммонандсозии молу хизматҳои як фурушанда ё гурӯҳи фурушандагон, инчунин барои фарқ намулдани онҳо аз мол ё хизматрасонии рақибон таъйин гардидааст. Чунин таърифро мутахассиси классики маркетинг - *Филипп Котлер* пешниҳод кардааст.

Содатар карда гуём, тамгаи молӣ ном, насаб ва номи падари маҳсул, хизмат ё ширкат мебошад. Ҳама гуна бренд аломати молӣ аст, вале на ҳар тамгаи молӣ бренд шуда метавонад. ТМ замоне бренд мешавад, ки робитаи Мол-Харидори маҳсули мушаххас нисбат ба ҳамин гуна робитаи молҳои рақибони тичорат хеле қавитару устувортар гардад.

**Фарқи бренд аз нишони молӣ.** Соҳаи истифодаи истилоҳи «нишони молӣ», тартиби бақайдгирӣ ва соҳаи татбиқи онро Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон № 7 аз «25» февралӣ 2005с «Дар бораи нишонҳои молӣ, нишонҳои хизматрасонӣ ва номи маҳалли истеҳсоли молҳо» танзим мекунад. *Нишони молӣ (НМ)* аломатест, ки молу хизматрасониҳои шахсони ҳукукию воқеиро аз молу хизматрасониҳои шахсони ҳукукию воқеии дигар фарқ мекунонад.

Хуллас, ин мафҳуми ҳукукӣ аст ва ҳудуди истифодаи он бо соҳаи ҳуқуқ маҳдуд мешавад. Мафҳуми бренд бо назару андеша, эҳсос, тасаввуроти тахайюлотӣ истеъмолгар маҳдуд карда мешавад. Агар нишони мол барои муштарӣ баҳри фарқгузорию интиҳоби мол муҳим бошад, пас он ба бренд табдил меёбад.

#### Таснифи навъҳои бренд

**Навъҳои бренд** зиёданд ва ҳар кадомашон дар бозор нақши хоси худро мебозанд. Линн Апшоу, яке аз мушовирони ширкати Upshaw & Associates, шаш навъи брендҳоро ҷудо кардааст.

#### Таснифи навъҳои бренд аз руи Линн Апшоу

**Брендҳои молӣ** (яъне маҳсулотӣ мавриди истеъмол). Ин навъ ба тасаввуроти аксарияти одамон дар бораи бренд бештар мувофиқ меояд. Мисолҳои чунин бренд: автомобилҳои Mercedes, шоколади Mars, нӯшокии Pepsi-Cola.

**Брендҳои хизматрасонӣ** (яъне хизматрасониҳои ҳиснашаванда). Нисбат ба брендҳои молӣ камтар паҳн шуда, бештар на бо ашёи моддӣ, балки бо хизматрасонӣ иртибот доранд. Масалан, намунаи равшани бренди хизматрасонӣ – ширкати ҳавопаймоии Virgin Airlines аст. Шумо аз Virgin хизматрасонӣ, услуги сафари ҳавоиро харидорӣ мекунед. FedEx, Visa, Citibank ҳамаи инҳо бренди хизматрасонӣ мебошанд.

**Брендҳои шахсӣ** (яъне инсонӣ мушаххас ба ҳайси бренд). Ин навъи бренд аз шухратмандони асри гузаштаи Ҳолливуд – Кларк Гэйбл, Мэрилин Монро ва Чарлз Чаплин сарчашма мегирад. Брендҳои шахсии имрӯза доираи васеи одамони машҳурро фаро мегирад: ситораҳои варзиш, аз қабилӣ Майкл Ҷордан, Зайниддин Зидан, Майкл Ҷонсон, ситораҳои мусиқии поп – «Beatles», «Gateful Dead», Бритни Спирз, устодони бизнес ба монанди Тони Роббинс ва Том Питерс.



**Брендҳои ташикилотӣ** (яъне брендҳои корпоративӣ, эҳсонкорӣ, ҳизбҳои сиёсӣ). Брендҳо торафт аз ҳудуди молу хизматрасониҳо убур намуда, ба категорияи ташикилот ё созмонҳо паҳн мешаванд. Ташикилот бренд аст ва ин бренд ба қисмати таркибии банақшагирии стратегӣ табдил ёфта истодааст. Масалан, Microsoft ва Sony консепсияи брендро ҳамчун қисмати муҳими сиёсати ширкат қабул намудаанд.

**Бренди чорабиниҳо** (масалан, консертҳо, сафарҳо, пойгаҳои автомобилӣ). Ин навъ аз чорабиниҳои соҳаи варзиш ва ё санъат иборат аст, ки ҳамчун брендҳои мустақил орошта мешаванд. Мусобиқаи Ҷоми бейсбол, бозиҳои олимпӣ, сафари ҳунарии «Се тенор» мисоли чунин брендҳо мебошанд.

**Брендҳои ҷуғрофӣ** (масалан, кишварҳо, шаҳрҳо, курортҳо). Рушди туризм ва саноати истироҳату ҷаҳонгардӣ боиси пайдоиши брендинги нуктаҳои ҷуғрофӣ гардид. Курортҳои лижаронии Порт-де-Солей, соҳилҳои офтобии Ривьераи Фаронса ба ин мисол шуда метавонанд.

Таснифоти брендҳо аз руи ақидаи Жилина дар ҷадвали 14.3. пешниҳод шудааст.

Ҷадвали 14.3. Таснифоти брендҳо

| Аломати таснифот        | Навъи бренд                | Мисол                                 |
|-------------------------|----------------------------|---------------------------------------|
| Аз рӯи хусусияти ашё    | Моли                       | L'Oreal, Nestle, J7                   |
|                         | Хизматрасонӣ               | Avis, UPS, SAS, FordCredit            |
|                         | Иҷтимоӣ (шахсиятӣ)         | Пирс Броснан, Мадонна, Алла Пугачёва  |
|                         | Бренди ташикилот           | UEFA, ЮНЕСКО, МГиМО                   |
|                         | Чорабинӣ                   | Formula I, Kremlin Cup, Olympic Games |
|                         | Ҷуғрофӣ                    | Канн, Венетсия, Регзори заррин        |
| Аз рӯи фарогирии ҳудудӣ | Ҷаҳонӣ                     | Virgin, Coca-Cola, Benetton           |
|                         | Миллӣ                      | Wimm-Bill-Dann, «Балтика», Тал-Ко     |
|                         | Минтақавӣ                  | Taco Bell                             |
|                         | Маҳаллӣ                    | «Перекресток»                         |
| Аз рӯи соҳаи истифода   | Истеъмоли                  | Tide, Pepsi, Danone                   |
|                         | Саноатӣ                    | Caterpillar, Tetra-Pack               |
|                         | Бренди технологияи ба-ланд | MicroSoft, Intel, Apple Inc.          |
| Аз рӯи мансубият        | Бренди исхсолкунанда       | Ford Motor Company, Sony              |
|                         | Бренди дистрибюторӣ        | FordAvto, FordKunzevo                 |
|                         | Хусусӣ                     | MaxMara, Marks&Spenser St. Michael,   |

|                                           |                       |                                   |
|-------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| <i>Аз рӯи иерархия дар сохтори ширкат</i> | Корпоративӣ (ширкати) | GM, Unilever, P&G                 |
|                                           | «Чатри»               | Chevrolet, Carnation, Buick, Ford |
|                                           | Зербренди молӣ        | Ford Focus, Chevrolet Lumina      |
|                                           | Инфироӣ               | Lexus, Neo                        |

Мувофиқи дараҷаи эътимоду боварӣ ва ғоиданокии стратегӣ таснифоти брендҳо дар ҷадвалҳои 14.4. ва 14.5. оварда шудаанд.

**Ҷадвали 14.4. Таснифоти брендҳо мувофиқи дараҷаи эътимод**

| Навъи бренд               | Дараҷаи эътимоди истеъмолгар ба бренд                                                                                                             |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Бренди идеалӣ</i>      | Бренди идеалие, ки ба дарки бренди дигар таъсир мерасонад. Дарккунии бренд дар асоси тамғаи худ ба таъсири эҳсосоти брендҳои молӣ вобаста аст.    |
| <i>Бренди реферативӣ</i>  | Бренде, ки онро истеъмолгар пас аз муайян намудани маҷмӯи нишондиҳандаҳои фаъолият, ки асоси тамоми муқоисаҳои баъдӣ хоҳанд буд, интихоб мекунад. |
| <i>Бренди пайвасткунӣ</i> | Бренде, ки истеъмолгар пас аз муайян намудани миқдори наҷандон зиёди нишондиҳандаҳо интихоб мекунад.                                              |
| <i>Бренди ҷудокунӣ</i>    | Брендҳое, ки нишонӣ таъмин намекунад, аз соҳаи таваҷҷуҳи харидории истеъмолгарон берун меафтанд.                                                  |

**Ҷадвали 14.5. Таснифоти брендҳо аз рӯи ғоиданокии стратегӣ**

| Навъи бренд                                                          | Ғоиданокии стратегӣ                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Бренди пешрав</i>                                                 | Бренде, ки аз лиҳози ҳаҷм ё арзиш дар бозор ҳиссаи калонтарро ишғол менамояд ва харидори бештар дорад.                                                                                                                                                                                                     |
| <i>Бренде, ки кӯшиши ишғол намудани мавқеи худро дар бозор дорад</i> | Бренде, ки барои ҳуҷум ба бренди мушаххаси рақиб таҳия шуда истодааст.                                                                                                                                                                                                                                     |
| <i>Бренди ҷойгир</i>                                                 | Гирифтани ҷой равишест, ки намоёндоғони бизнеси хурд барои ишғол ва нигоҳ доштани мавқеи бозорӣ дар мубориза бо як ё якчанд бренди пешрав истифода мебаранд.                                                                                                                                               |
| <i>Бренди ҷаҳонӣ (глобалӣ)</i>                                       | Маҳсул ё ширкати бештар стандартишудае, ки брендҳояш дар бозор ҳамеша барои ҳама шинос мебошанд. Пешбарии онҳо ҳамеша бо ёрии равобити ҷаҳонӣ бо дастгирии ширкатҳои маҳаллии фурӯш анҷом мепазирад. Арзишҳо ва нишонаҳои шахсии ин бренд барои тамоми тамаддунҳои ҷаҳон муштараканд (Coca – Cola, Levis). |

## 14.2. БРЕНД-МЕНЕЧМЕНТ ҲАМЧУН ФУНКСИЯИ МАХСУСИ ИДОРАКУНИИ МУОСИР

### Моҳият ва вазифаҳои бренд-менеҷмент

Истилоҳи бренд-менеҷмент нахустин бор соли 1931 пайдо шуд, вақте ки Нейл МакЭлрой, корманди Procter & Gamble, дар навиштаҷоти хизматии худ таъсиси вазифаҳои комилан навро пешниҳод кард.

*Системаи идоракунии брендҳо дар асри XIX пайдо шудааст ва дар якчанд мамлакат инкишоф ёфтааст. Саҳмгузори асосӣ – ИМА ва Британиаи Кабир мебошанд. Дар ИМА системаи расмӣ идоракунии молҳо – Амрикои Шимолӣ пайдо гардидааст ва 4 давраи инкишоф дорад:*

*1880 – 1900 соҳибони корхонаҳо ва ёварон аввалин молҳои мавриди истеъмоли умумиро истеҳсол карданд. Беҳбудии кулӣ дар сифат, дар роҳҳои паҳнкунӣ (реклама).*

*1915 – 1929 муваффақияти истеҳсолкунандагони пешсаф мустақкам мегардад, молҳои нав қорӣ мешаванд. Менеҷерҳои сатҳи дигар якҷоя бо агентҳои реклама фаълони дар бораи молҳо дониш меандӯзанд.*

*1930 – 1945 Рукуди Бузург ва Ҷанги дуҷуми ҷаҳонӣ. Ташаккули мафҳуми системаи бренд-менеҷмент. Ба брендсозӣ (брендинг) бояд як даста (команда) машғул бошад. Сиёсати нархгузорӣ, аксияҳо барои ҳавасмандгардонии фурушҳо, тақмили маҳсулот ва реклама.*

*Аз соли 1945 то кунун – системаи идоракунии брендҳо.*

*Муаммоҳо:*

*Сатҳи 1– брендҳоро қабул надоштани истеъмолгарон, муқовимати шарикони савдо.*

*Сатҳи 2-3– муборизаи дохили ширкат бо системаҳои наву кӯҳнаи идоракунии ба ҳамкорон омӯхтани ҳунари мусоҳиба бо истеъмолгарон ва идоракунии молҳо.*

Идоракунии бренд (BrandManagement) раванди идоракунии тамғаи тичоратӣ бо мақсади афзоиши стратегияи арзиши бренд мебошад. Ба ғайр аз ин, таҳти мафҳуми идоракунии бренд ҳайатеро фаҳмидан мумкин аст, ки масъули эҷоди аломатҳои инфиродии бренд, тағйирдиҳии он бо мақсади ноил гаштан ба самаранокии бештар, санҷиши тағйир дода нашудани брендҳо ба манфиати тактикӣ, инчунин масъули таҳияи барномаҳои идоракунии зиддибухронии бренд дар ҳоли зарурат мебошад.

Моҳияти бренд-менеҷмент ба татбиқи амалии ҳосиятҳо ва аломатҳои бренд, ки тамғаи тичоратии дорои симои шаклгирифта ё маҷмӯи таассуротие дар шуури харидор дар натиҷаи истифодабарии мол боқӣ мемонад, вобаста мебошад.

Аммо бренд танҳо тамғаи тичоратии иборат аз ном, тасвири графикӣ (логотип) ва аломатҳои садоии ширкат ё мол нест. Мафҳуми бренд васеъ-



тар аст ва раванди бренд-менечмент чунин хосиятҳои иловагии брендро бояд дар назар дошт:

1. *Худи мол ё хизматрасонӣ бо тамоми хусусиятҳои;*
2. *Маҷмӯи интизороти таассуроте, ки истеъмолгар дарк мекунад ва ба мол нисбат медиҳад;*
3. *Маълумот дар бораи истеъмолгар;*
4. *Ваъдаи ягон ҳел бартариҳо, ки муаллифи бренд ба истеъмолгарон медиҳад.*

Технологияи офаридани симои бренд бо шиносонидани тамға ба поён намерасад. Мусаввара ва расмҳо, қаҳрамонони ҳаёли ё воқеи симои визуалӣ шуда метавонанд. Таҳияи қаҳрамони аслии барои пешбарии бренд яке аз усулҳои самараноки офаридани бренд мебошад.

Ба қатори воситаҳои махсуси ташаккулдиҳии бренд аломатҳои ҳаҷмдор ё садой дохил мешаванд. Ин мумкин аст шакли зарф, флакон, қуттиҳо, сигналҳои садой ё мусиқӣ бошанд. Масалан, садои оташгиронаки (зажигал-каи) “Zippo” ба сифати нишони фирмавӣ ба қайд гирифта шудааст.

Вазифаҳои бренд-менечмент аз инҳо иборат аст:

- *Таҳияи нақшаи бренд, аз ҷумла маркетинги он;*
- *Таъмини огоҳ будани омма аз бренд;*
- *Мавқеъгирии бренд, ба тарзе ки бартариҳои дурударози он дар мубори-заи рақобатӣ таъмин гардад;*
- *Ба «қаҳрамонон» -и бренд табдил додани роҳбар ва кормандон;*
- *Таъмини ҳимояи ҳуқуқи бренд;*
- *Ҳисобкунии дороиҳо (сармояи) бренд;*
- *Ҳамеша нигоҳ доштани таваҷҷуҳи харидорони бренд;*
- *Таҳия ва татбиқи нақшаҳо оид ба муқарраркунии робитаи ҳисси ми-ёни бренду харидор;*
- *Таҳия ва татбиқи барномаҳои муносибати нек нисбати бренд.*

Яке аз вазифаҳои муҳимтарини идоракунии тамға арзёбии мавқеи бо-зори тамға аст, ки таҳлили огоҳии истеъмолгарон аз тамғаи фирмавӣ, му-носибати онҳо нисбат ба тамға, имкониятҳои гузариш ба тамғаҳои дигари молиро дар назар дорад. Зимни ин мутахассисони Ғарб қайд мекунанд, ки барои ҳубтар фаҳмидани моҳияти раванди ҷалби истеъмолгарон, муайян намудани мақоми тамғаи тичоратӣ дар гурӯҳи молҳо, базаи калони маълумот лозим аст. Зарурати ченкунии микдорӣ аз аҳамияти муқоисаи тамға бо тамғаҳои дигар бармеояд. Ба гайр аз ин, категорияҳои молҳоро низ бо ҳамдигар муқоиса бояд кард.

*Истеҳсолкунандагони ватанӣ ҳатман бо муаммои офаридан ва пеш-барии брендҳо рӯ ба рӯ хоҳанд шуд. Онҳое, ки ин роҳи душворро пеш меги-ранд, бояд бидонанд, ки он аз якчанд марҳила иборат аст:*

1. *Таҳлил кардани муҳити маркетингии бренди оянда;*
2. *Баёни хосияти фарқкунандаи бренди оянда;*



3. *Андешидани тарзи мушаххаскунии бренд;*
4. *Чудо кардани консепсияи матнӣ, визуалӣ, эҳсосии бренд;*
5. *Муайян намудани усулҳои муносиби эҷоди номи бренд;*
6. *Баён кардани якчанд варианти номи бренд;*
7. *Таҳлили психологию забонӣ дар самтҳои: беназирӣ, мухтасарӣ, байналмилалӣ, ифоданокӣ, технологӣ, пойдорӣ, мувофиқат ба решаҳои таърихӣ, авзои шуури омма, мувофиқат ба тамоюлоти рушди ҷомеа дар муҳити фарҳангӣ ва иҷтимоию сиёсӣ;*
8. *Ба назар гирифтани имконияти қалбакисозӣ (мимикрия) аз ҷониби рақибон;*
9. *Интиҳоб кардани номи нисбатан босамари бренд;*
10. *Таҳияи логотип, нишони молӣ, шиор, интиҳоби симои бренд;*
11. *Бақайдгирии тамгаи молӣ;*
12. *Тартиб додани нақшаи стратегияи пешбарии бренд (нақшаи машҳуркунӣ ва ташаккули муносибати неки ҷомеа нисбат ба тамга).*

Масъалаи дигари муҳими бренд-менеҷмент арзёбии (баҳодихии) тамгаи молии ширкат дар бозор мебошад. Ин масъала замоне пайдо шуд, ки менеҷерҳо аҳамияти тамғаро ҳамчун активи муҳими ғайримоддӣи ширкат дарк намуданд. Аммо назарияву амалияи менеҷмент услуби ягонаи баҳодихии тамгаи тичоратиро таҳия накардаанд. Фақат нуктаҳои умумиро қайд кардан мумкин аст, ки онҳоро зимни баҳодихии тамгаи тичоратӣ ба инобат бояд гирифт.

- *Мавқеи тамга дар бозор нисбат ба тамғаҳои рақиб (албатта, тамгаи пешсаф арзиши бештар дорад), инчунин тамоюлоти рушди бозори молҳо.*
- *Хусусияти бозор. Тавре гуфта гузаистем, брендҳо дар истехсолу савдои маҳсулоти хӯрокворӣ бар ҳилофи либоси мудӣ камтар ба муд ва дигаргуниҳо вобастаанд.*
- *Дараҷаи ҳимояи тамгаи тичоратӣ, қаламрави густариши он.*
- *сатҳи реклама ва шуҳрати он.*

Вазифаи дигари идоракунии тамғаҳои тичоратӣ дар ширкатҳои Ғарб бо таҳияи сиёсати умумии идоракунии тамғаҳои тичоратӣ алоқаманд аст. Ақидае ҳаст, ки баҳри нигоҳ доштани мавқеи бозорӣ ва таъсири тамга ба интиҳоби истеъмолгарон сармоягузорӣ барои ба вучуд овардани ҳосиятҳои нави мол, ҳамеша беҳтар намудани сифат лозим мебошанд. Чунончӣ, барои дастгирии брендҳои худ истехсолкунандагони бузург («Procter&Gamble», «L'Oreal», «Henkel» ва диг.) ба лоиҳаҳои нав маблағҳои калон сарф мекунанд, навҳои гуногуни мол (шампунҳои гуногуни як тамга) ва зерӣ як тамга силсилаи молҳоро мебароранд, ба таҳияи услуби фирмавӣ, намуди зоҳирии зарфу борҷомаҳо диққати махсус медиҳанд.

Вазифаи муҳими идоракунии тамғаҳои тичоратӣ таъмини ҳимояи тамга аз қаллобия сохтакориро мебошад. Бегуфтугӯ, ҳимояи ҳуқуқи бояд мақомоти

дахлдор анҷом диҳанд, аммо мушоҳидаи бозор ва дарёфти ҳодисаҳои пайдоиши молҳои қалбаки вазифаи шуъбаи маркетинг ва фурӯш аст.

Ба ғайр аз ин, барои нақш бастанӣ тамғаҳои тичоратӣ дар хотираи истеъмолгарон ва нигоҳ доштани тарҷеҳоти онҳо, бозоршиносон бояд барномаҳои фаъолияти маркетингӣ таҳия намоянд. Барои пешбарии тамғаҳои нави ватанӣ кӯшишҳои зиёде ба харҷ додан лозим аст ва маҳз ҳамин кӯшишҳо бояд заминаи сиёсати маркетингии корхона шаванд.

Таҷдид кардани бренди мавҷудбуда ҳам хеле муҳим аст. Бо мурури вақт ҳар маҳсулот аз ҷиҳати маънавӣ куҳна мешавад. Бинобар ин, сари вақт «формулаҳои нав» ворид кардан ва симои молро навсозӣ намудан лозим аст. Вақте ки намуди зоҳири маҳсулот якҷанд сол паиҳам бетағйир мемонад, он дар қўллаи таваҷҷуҳи истеъмолгар боқӣ монда наметавонад. Каме ислоҳ кардани дизайн, тағйири ранги сарпўш, ранги борҷома он қадар душвор нест. Асосан, чизе тағйир намеёбад, аммо маҳсули дигаргуншуда таваҷҷуҳи истеъмолгаронро ба худ мекашад.

### Усулҳои бренд-менеҷмент

Ҳамчун функцияи идоракунии бренд-менеҷмент як қатор тарзу усулҳое дорад, ки дар қорҷўбаи идоракунии стратегӣ, амалиётӣ ва маъмурию ташкилӣ амалӣ гардида, ба принсипҳои муайян асос ёфтаанд. Ҳар самти номбаршуда ба иҷрои вазифаҳои мушаххаси системаи умумии брендинг дар сатҳи ширкат нигаронида шудааст.

**1. Усулҳои бренд-менеҷменти стратегӣ** барои муносибгардонии сохтори брендҳои ширкат дар натиҷаи тавсеаи стратегии брендҳо истифода бурда мешаванд. Стратегияҳои брендҳои ширкатӣ дар сатҳи ширкат қоркард гардида, ба хусусияти бозорҳои маҳаллӣ ва милли мутобиқ қарда мешаванд. Василагоҳи асосии маркетингии брендинг сегменткунонӣ, ошқор намудани хоҳиши сегментҳои мақсаднок ва таҳияи қардияти ҳар як бренди ширкат мебошанд.

**2. Усулҳои бренд-менеҷменти амалиётӣ (оперативӣ)** ҳангоми инкишофи бренд тайи даврони ҳаёт ва ташаккули муносибати хуб нисбати он истифода мегарданд. Идоракунии амалиётӣ брендҳои ширкат мувофиқи бренд-нақшаҳои таҳиягардида анҷом дода мешаванд.

**3. Усулҳои идоракунии маъмурию ташкилии брендҳо** муайян намудани шаклҳои бренд менеҷмент, аз ҷумла ба роҳ мондани робитаи байни ҳадамот, шуъба ва сохторҳои қорхона, ки ба раванди идоракунии бренд шомил ҳастанд.

### Моделҳои бренд-менеҷмент: услубҳои қарбӣ ва осийӣ

Дар таҷрибаи ҷаҳонии идоракунии брендҳо ду модели асосии бренд-менеҷмент вучуд дорад, онҳо аз ҳамдигар бо услуби ташкили идоракунии дороиҳои тамғавии қорхона фарқ мекунанд.





*Модели осиеи бренд-менеҷмент* дар навбати аввал таваҷҷуҳ ба бренди ширкатро дар назар дорад. Тамоми маҳсулоту хизматрасониҳои таълидкардаи ширкат як ном, як фардият ва як маҷмӯи арзишхоро доранд. Бренди ширкати барои тамоми категорияҳо умумӣ хусусияти «ҳифозатӣ» дорад ва кафили корхона ҳангоми баромадан ба бозорҳои нави минтақавию молӣ мебошад.

Имрӯз *модели осиеи бренд-менеҷмент* беш аз пеш шуҳрат пайдо мекунад. Фаъолияти бисёре аз ширкатҳои японӣ хитой, ки бо суръати баланд сохтори ҷаҳонии бизнесашонро дар натиҷаи таваҷҷуҳ ба ғояи ягонагии ширкат созмон додаанд, мисоли аёну равшани бартарҳои ин модел мебошанд.

Аз нигоҳи иқтисодӣ, *модели осиеи бренд-менеҷмент* бо он ҷолиб аст, ки ҷараёни коркарду татбиқи маҳсулоти нав тахти номи ягонаи ширкат хароҷоти камтарро меҳаҳад ва нисбат ба пешбарии якҷанд зербренд зудтар амалӣ мегардад.

Ба ғайр аз ин, инкишофдиҳии бренди ширкат самти стратегӣ дошта, ба симои ширкат нерумандӣ мебахшад ва бо ҳамин дар дурнамои дарозмуддат баҳри он бартарӣ ба вуҷуд меорад.

Аммо баъзе омилҳо монеи паҳншавии ин модел дар таҷрибаи ҷаҳонӣ мешаванд. Пеш аз ҳама, пайдошавии сохторҳои бисёрзинаи идоракунии дар натиҷаи гуногунсозии фаъолият, истифодаи бренди ягонаи ширкатро, ки дар худ фардияти ба дигар брендҳои ширкат паҳншавандаро таҷассум мекунад, номумкин мегардонад. Фардияти бренди ширкат бояд хусусияти умумӣ дошта бошад, то бо фардияти маҳсулоту хизматҳои таълиднамудаи ширкат муҳолифат накунад. Дар айни замон он бояд бо фардиятҳои маҳсусгардоидашудаи брендҳои дигар дар бозор рақобат карда тавонад. Дар натиҷаи ин брендҳои корпоративӣ, одатан номҳои абстрактӣ доранд, ки маънои чизро таҷассум намекунанд.

Аз ин нуктаи назар, *модели осиеи бренд-менеҷмент* барои ширкатҳои яқсоҳавӣ ҷолибтар аст, чунки агар ширкат дар бозор бо як самти фаъолият маъруф бошад, ҳаммонандсозии бренд ва ҳосил намудани обрӯи баланд барои дурнамои дарозмуҳлат дар ин сурат хеле осонтар аст. Ба ғайр аз ин, мувофиқи *модели осиеи брендҳо «аз боло ба поён»* идора карда мешаванд, ки ин на ҳамеша ба *принсипҳои бренд-менеҷменти муосир* мувофиқат мекунад. Хусусан, дар шароите, ки мансабҳои роҳбариро дар ширкатҳо, одатан на мутахассисони маркетингу бренд-менеҷмент, балки мутахассисони соҳаи молияву истеҳсолот ишғол менамоянд.

Бо дарназардошти ин омилҳо бисёре аз ширкатҳо услуби муқобили идоракунии брендҳо – модели гарбиро пеш мегиранд. Мутобиқи он ба бренди ширкат дар ташаккули симои бозорӣ нақши ёрирасон дода шуда, ба мадди аввал тамғаҳои тиҷоратии ширкат мебароянд. Чунин усул, одатан аз он бармеояд, ки истеҳсолкунандагон симои молҳои алоҳидаро ба бренди корпоративӣ интиқол додан намехоҳанд.

Бояд гуфт, ки брендҳои корпоративии ширкатҳо нисбат ба зербрендҳои молӣ камтар истифода бурда мешаванд. Асосан, онҳо дар рекламаи корпоративӣ, сарпарастӣ ва дигар чорабиниҳои оммавӣ ва маркетингӣ намоиш дода мешаванд, яъне вақте ки ба таъкид кардани ягонагии ширкат ва тамғаи тиҷоратии муштарак муҳим бошад.

Асоси модели гарбии бренд-менеҷментро концепсияи фарқгузори маҳсул ташкил медиҳад, мутабоқи он истеҳсолкунанда дар сатҳи функционалӣ ё эҳсосӣ ба мол хусусиятҳои фарқкунанда медиҳад. Дар чунин ҳолат вазифаи асосӣ аз пешниҳодкунии фардияти бренд ба ҳар як сегменти бозори истеъмолий, бидуни рақобати дохилӣ, иборат аст.

Муаммоҳои идоракунии маҷмӯи брендҳо мувофиқи модели гарбӣ, инчунин бо ҳароҷоти зиёд барои пешбарӣ алоқаманд мебошанд. Ширкатҳое, ки услуби гарбии идоракунии брендҳоро истифода мебаранд, дар ҷадвалҳои бузургтарин рекламадиҳандагони ҷаҳон ҳамеша дар ҷойҳои аввал истодаанд. Ба ғайр аз ин, мавҷудияти шабакаҳои тиҷоратии миёнарав истифодабарии модели гарбиро мушкил мегардонад. Кушиши миёнаравони тиҷоратӣ чӣ хати мустақамкунии мавқеи брендҳои худ муҳторияти онҳоро қавитар намуда, ба симои брендҳои корпоративии ширкати истеҳсолкунанда таъсири манфӣ мерасонад. Дар чунин вазъият истеҳсолкунандагон маҷбур мешаванд барои барномаҳои махсуси дастгирии брендҳои корпоративии худ ҳароҷоти иловагӣ кунанд.

*Идоракунии тамғаҳои тиҷоратӣ дар ширкатҳои Ғарб беиштар таҷассуми ташкилию функционалӣ, яъне принципи идоракуниро дар назар дорад, ки аз ҷудокунӣ тамғаҳои тиҷоратӣ (брендҳои) алоҳида ба объекти мустақили идоракунӣ ва маркетинг иборат аст. Дар амал ин маънои ҷорӣ намудани мансаби нав – бренд-менеҷерро дорад, ки масъули сиёсати тамғавии ширкат мебошад. Тақсими вазифаҳо миёни бренд-менеҷер ва менеҷери фуруширо дар ҷадвали 14.6. вардан мумкин аст.*

**Ҷадвали 14.6. Уҳдадорӣҳои вазифавии менеҷерҳо**

| <b>Бренд-менеҷер</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Менеҷери фуруш</b>                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Мақсади стратегӣ – баландкунии арзиши тамғаҳои тиҷоратии ширкат.                                                                                                                                                                                                                                                                          | Мақсади тактикӣ – афзудани ҳаҷми фуруши маҳсулоти ширкат.             |
| Баровардани тамғаи тиҷоратӣ ба бозори нав ё сегменти нави бозор.<br>Муайян кардани мавқеи ҳақиқии тамғаи тиҷоратӣ дар бозор, шухрати он.<br>Таҳияи стратегияи тамғаи тиҷоратӣ ва чорабиниҳои ташкилӣ оид ба иҷрои ин стратегия.<br>Иҷрои чорабиниҳо оид ба рушди тамға.<br>Назорати ассортименти молҳо ва шабакаи фуруши минтақаи муайян. | Таклифҳо дар хусуси гузариши савдои молҳои тамғавӣ.<br>Мерчандайзинг. |

*Ҳамин тавр, ҷорӣ намудани мансаби мудирӣ тамғаҳои тиҷоратӣ ё бренд-менечер яке аз марҳилаҳои идоракунии тамғаи тиҷоратист. Зарура-ти пайдоиши чунин мансаб дар марҳилаи гузариши аз давраи таҳияи тамғаи тиҷоратӣ ва ба бозор баровардани он ба дастгирии муназзами симои тамға ва таассуроти истеъмолии марбути он фаро мегирад.*

Таҷриба нишон медиҳад, ки идоракунии брендҳо аз рӯи модели ғарбӣ барои истеҳсолкунандагони дорои маҷмӯаи камтари брендҳо, ки аз шабакаи тиҷоратии худ истифода мебаранд, нисбат ба онҳое, ки сохтори бисёрзина ва миёнарав доранд, қулайтар аст.

Бартариҳои инкишофи технологияи брендинг (брендсозӣ) чандин маротиба бо таҷрибаи ширкатҳои пешсафи ҷаҳон собит гардидаанд. Баландшавии рақобатпазирӣ, фоидаи зиёди амалиёт, васеъшавии фаъолият, рушди соҳаҳои нави истеҳсол, афзудани арзиши сахмияҳои ширкат танҳо як қисмати бартарӣ мебошанд, ки брендҳо барои соҳибони худ таъмин мекунанд.

### 14.3. ОҒАРИДАНИ БРЕНД - БРЕНДИНГ

#### Роҳи мол ба сӯи бренд

Қабул аз он ки номи мол ё ширкат ба бренди комил табдил ёбад, он бояд якҷанд иқдомро аз сар гузаронад. Ин мумкин аст на як сол ду сол давом дошта бошад, маблағгузорӣ ва истифодаи дурусти маҷмӯи рабобити маркетингиро талаб кунад.

**Қадами 1 – тамғаи тиҷоратӣ:** Тамғаи тиҷоратӣ (ТТ) таҷассуми тасвирии (графикии) номи инфиродии маҳсулот мебошад, ки ифодаи муайяни ҳарфию рангии калмаро дар назар дорад ва мумкин аст унсури иловагии тасвириро дар бар гирад, ки барои тақвият додани таъсири эҳсосии бренд ва ҳарчӣ бештар кушодани ҷиҳатҳои мавқеи маҳсулот таъйин гардидааст (Пешбарии тамғаи тиҷоратӣ).

*Пеш аз ҳама, номи худро дар Бюрои патентҳо ба қайд гирифтани лозим аст. Бе ин ном ё исми тамғаи тиҷоратӣ намешавад. Бақайдгирӣ ҳатмӣ нест. Дар ҳоли ҳозир 45 гурӯҳи молҳое вуҷуд доранд, ки онҳо ба онҳо тамғаи тиҷоратӣ ба қайд гирифта мешавад. Тамғаи тиҷоратии худро танҳо барои як гурӯҳи мол ба қайд гузоштан мумкин аст. Ин, албатта, зудтар ва арзонтар меафтад – аз 500 то 2500 доллар. Барои ба номи худ мустақам наму-дани номи муайян аз рӯи тамоми 45 гурӯҳ бақайдгирӣ анҷом бояд дод. Ин 10-15 ҳазор доллар меафтад ва то ду сол давом мекунад. Агар тамға қаблан аз рӯи таъйинот истифода шуда бошад, яъне агар молу хизматрасониҳо пештар таҳти ҳамин тамға пешкаш гардида бошанд, мушкилие пеш намеояд. Ҳуқуқ барои ТТ қариб автоматӣ таъдид карда мешавад ва таъдиди 5-сола нисбат ба қайди тамғаи нав 3-4 маротиба арзонтар меафтад. Агарчӣ бақайдгирӣ фақат қадами аввал дар роҳи бренд аст, вале алақай*



*дар ҳамин марҳила унсурҳои асосии услуги бренди ояндаро (аз рангҳои логотип сар карда, то дизайни борчома) тарҳрезӣ кардан лозим аст.*

Реклама симои муайяни тамғаро ташаккул медиҳад, фуруши доимӣ ваъдаҳои дар реклама додашударо тасдиқ намуда, дарки муайяни тамғаро ба вучуд меорад. Ҳамзамон, тамғаи тичоратӣ, асосан, мафҳуми расмӣ ҳуқуқӣ мебошад. Таъйиноти асосии тамғаи тичоратӣ шинохта гирифтани маҳсулоти тавлидгари мушаххас, муқарраркунии афзалияти соҳиби тамғаи тичоратӣ барои истифодабарии он, истифодаи он ҳамчун воситаи мубориза алайҳи рақобати носолим мебошад. Тамғаи тичоратӣ, чун қоида, аз ҷимояи ҳуқуқӣ бархӯрдор аст. Унсури асосии он нишони молӣ мебошад, ки ба системаи услуги корхона мансубият дорад.

**Қадами 2 - шиносӣ:** Пеш аз он ки ТТ ба бренд мубаддал гардад, истеъмолгар бояд бо он ошно шавад, онро шинохта гирад. Яъне, хангоме ки ба истеъмолгар номи ТТ-ро мегуянд ё нишон медиҳанд, вай мегуяд - «Бале, ман шундаам, дидаам, чунин тамғаро медонам». Яъне, ТТ ба «мачмӯи маълумотҳо» мегузарад. Ин хеле муҳим аст, зеро истеъмолгар на аз миёни мачмӯи молу хизматҳои мавҷудаи бозор, балки фақат аз байни он тамғаҳои (номҳои) интихоб мекунад, ки онҳоро медонад. Гузариши ТТ ба зинаи навбатӣ бо ду роҳ анҷом дода мешавад: ё ҳузури доимии он дар чойҳои фуруш, ки он ҷо истеъмолгар метавонад онро бинад; ё тавассути рекламаи оммавӣ (саросарӣ). Реклама маҳз барои ворид намудани ТТ ба мачмӯи маълумотҳо хизмат мекунад. Ду маротиба андозагирӣ кардан лозим аст: қабл аз баргузори маъракаи реклама, як-якуним моҳ пеш; ва пас аз 1-2 моҳи ба охир расидани марҳилаи чойгиркунии реклама дар ВАО. Ин ҷенкуниҳо нишон медиҳанд, ки қабл аз баргузори маъракаи реклама ин номро 10%-и муштариёни эҳтимолӣ шумида буданд, 5%-ашон борчомаро дида, 2% онро харида буданд; ба гузашти ду моҳ пас аз гузаронидани маъракаи реклама маълум мешавад, ки аллакай 30% номи ТТ-ро шундаанд, 10% рекламаро дар хотир доранд ва 7%-и муштариён ТТ-ро харидорӣ ҳам кардаанд.

**Қадами 3 – робитаи фикрӣ бо категория:** Истеъмолгар интихобашро на аз «мачмӯи маълумот», балки аз «мачмӯи интихоб» амалӣ мекунад. Мачмӯи интихоб тавассути ихтисори пешниҳодҳои номатлуб, ҷавобгӯи талаботи истеъмолгар набуда, аз лиҳози нарх, симои (эътибори) тамға, борчома, ҳосиятҳои табиӣ ва ғайра, ташаккул меёбад. Вале қабл аз ихтисори сифатӣ дар майнаи истеъмолгар ихтисори миқдорӣ ба вуқӯъ меояд. Чек Траут таъкид мекунад, ки ҳар истеъмолгар оид ба гурӯҳи категорияи барояш муҳими молҳо дар сари худ як чадвали муайян дорад. Барои ман сигори № 1 ин, № 2, № 3 ва боз 3-4 тамғаи дигарро одамон фикран бо категорияи «сигор» марбут медонанд. Мубориза барои ҷои якум, дуум ва сеум маҳз дар майнаи сари истеъмолгар доир мегардад.

**Қадами 4 – тарҷеҳ (афзал шуморидан):** Тарҷеҳ дар ҳолате сурат мегирад, ки умедҳои аёну нисбати истеъмолгар аз мол ё хизматрасонӣ ба таври



устувор, ҳар маротиба тасдиқ мешаванд. Ва агар умедҳои истеъмолгар фиреб нахӯрда бошанд, пас чаро тамғаро иваз мекардааст? Истеъмолгар, дар воқеъ, интихобро дӯст намедорад, чунки интихоб ҳамеша бо таваккал (хатар) ҳамроҳ аст. Таҷрибаи бобарори такроршавандаи истифода муносибати хубро фароҳам меорад.

Муносибати хубро бо ду тарз – фарзӣ ва озмоишӣ муайян кардан мумкин аст. Ба таври фарзӣ муносибати хуб дар рафти тадқиқоти маркетингӣ муайян карда мешавад, масалан, вақте мо аз истеъмолгар мепурсем, ки агар вай дар ҷои «харрӯзаи» фуруш сигор, пиво ё мантуи дӯстдоштаашро наёбад, ҷӣ мекунад. Барои санҷидани муносибат бо роҳи озмоиш тамғаро муваққатан аз ҷои «харрӯзаи фуруш» бароварда, вокунишу рафтори истеъмолгарро дар ин ҳолат мавриди мушоҳида қарор медиҳанд. Муносибати хубро бо роҳи эҷодкорӣ ё огоҳкунии беисти харидорон ҳосил намудан номумкин аст.

**Қадами 5- мукофоти арзишӣ:** Бренди ҳақиқӣ аз ТТ-и «муқаррарӣ» бо он фарқ мекунад, ки истеъмолгар онро хеле арзишманд медонад ва омода аст барои ин арзиши иловагӣ пули иловагӣ, (баъзан пули калони иловагӣ) диҳад. Маҳз ҳамин гуна бренд арзишмандии дигаре дорад, ки он аз арзиши дорониҳои моддии ширкат ҷудо меистад. Ва маҳз ҳамин тавр ин арзиши брендро баҳо метавон дод. Шарбатро мисол меорем. Шарбат ва шарбати дар куттии картонии яклитра. Ва чунин шарбати одӣ имрӯз дар фурушгоҳ 1 доллар нарх дорад. Вале мо мехоҳем ба бозор на шарбати одӣ, балки шарбати мумтози «Х»-ро барорем, лекин ин ҳам аз себ, афлесун, ангур ё помидор ва низ дар куттии картонии ҳаҷмаш 1 литр. Агар шарбат (бренд) 5 сол дар бозор пайдор бимонад, 10 миллион литр дар як сол фурухта шавад, нархи 1 литраш 1,4 доллар, аз ин ҳар 20 сенташро мо сарфи он кунем, ки ба харидор мумтоз будани шарбатамонро собит намоем, дар ин сурат арзиши софи иловашудае, ки бренди мо ба вучуд овардааст, дар ин панҷ сол 10 миллион долларро ташкил хоҳад дод.

Барои ҷаҳонишавии бренд шуҳрату сифату эътимоднокии ҷамаҷой лозиманд.

Дар офаридани бренд инҳо муҳим мебошанд:

- 1) *Идеологияи бренд* (гояи бренд);
- 2) *Мавқеъ ва пешбарӣ* дар давраи кӯтоҳ ё дароз (мақсадҳо, вазифаҳо, назарҳо);
- 3) *Naming* (Гузaronидани таҳлили забоншиносӣ – муқоисаи номи эҷодшуда бо луғати вожаҳо ва ибораҳои забон. Агар баромадан ба бозори байналмилалӣ дар назар бошад, барои канораҷӯӣ аз маъноҳои манфӣ номи брендро бо забони ҳамон кишвари фуруши бренд таҳлил бояд кард).

**Марҳилаҳои офаридани бренд ва принципҳои брендинги самаранок**

Пас аз он ки қарор дар бораи зарурати бренд барои ширкат қабул гардид, дар пеши он вазифаи масъулиятнок – сохтани бренд меистад. Зимни таҳияи бренд якҷанд амали пай дар пайро анҷом бояд дод:

1. Муайян намудани барномаи бренд;
2. Таҳия кардани фалсафаи бренд;
3. Таҳияи консепсия (қоида) ва стратегияи рушди бренд;
4. Ташикили системаи симоҳои стратегияи бренд;
5. Ташикили системаи робитаҳои бренд.

**Марҳилаи 1 - Муайян намудани барномаи бренд.** Марҳилаи муҳими ибтидоии сохтани бренд ӯ тамғаи молӣ муайян намудани барномаи он мебошад. Ин маҷмӯи саволҳост, ки посухи онҳо фаҳмиши зарурати тамға ва ваъдаи онро ба истеъмолгарон ба вучуд меорад.

- Тамғаи молӣ барои чӣ бояд бошад?
- Тамғаи молӣ чиро ваъда медиҳад?
- Тамға чӣ муносибате ба мол дорад?
- Тамға кадом арзишҳоро пешкаш мекунад?
- Вазифаи тамға дар бозор.
- Тамға чӣ навигарию махсусияте дорад, ки тамғаҳои дигар надоранд?
- Қаламрави тамға чӣ қадар аст?
- «Услуб» ва «забони» хоси тамға.
- Тамға барои кӣ пешбинӣ шудааст ва воқуниши истеъмолгар ба он чӣ гуна хоҳад буд?

**Марҳилаи 2 - Таҳияи фалсафаи бренд.** Ҳангоми таҳияи фалсафаи тамға ба назар гирифтани дурнамои стратегияи рушди ширкат дар сегменти дахлдори бозор, дар минтақаи муайян бо хусусиятҳои маданӣ, миллӣ, динӣ ва забонии он муҳим мебошад. Зимнан, зарурати ташаккули консепсияи истифодабарии тамғаи истеҳсолкунанда, намоянда ва шабакаҳои савдори бояд дар хотир дошт. Консепсияро дар шиори оянда ифода кардан мумкин аст.

**Марҳилаи 3 - Таҳияи консепсия ва стратегияи рушди бренд.** Боз як марҳилаи муҳими офаридани бренд муайянкунии стратегияи рушди тамғаи молӣ мебошад. Мисол: «General Motors».

Марҳилаи баъдӣ муайян намудани код (калиде, ки бо ибораи лафзӣ ифода меёбад) ва оҳанг (дар стратегияи рекламавӣ ва реклама инъикос мешавад) -и тамға мебошад: дар ҳақиқати ҳол фардият ва услуби тамға камтар бо суҳан ифода карда мешавад. Онро тарзи мавҷудияту иртиботи тамға муайян мекунад.

Мувофиқи таснифоти Ж.Н. Капферер шаш навъи тамғаҳои молиро ҷудо намудан мумкин аст, ки ҳар кадомашон стратегияи рушди худро тамғаро инъикос мекунад:

1. Тамға-маҳсул. Ин стратегия ба мол нигаронида шудааст. Дар ин ҳолат ҳар моли тавлидгар тамғаи моли алоҳидаи худро дорад. Ширкат дорандаи маҷмӯи тамғаҳо мебошад, ки ба маҷмӯи маҳсулот мувофиқ меоянд. Мисол: «Procter & Gamble».

2. Тамға-силсила. Ин стратегия барои таҳти як тамға пешниҳод намудани якчанд номгӯи маҳсулоти ҳамчунс имкон медиҳад. Дар доираи як



тамга-тавлидгар якчанд тамга-силсилаҳо ҷойгир шуда метавонанд. Масалан: «Cristian Dior», «L'Oreal».

3. Тамга-маҷмӯа. Чунин тамга таҳти як ном ва як ваъдаи рекламавӣ якчанд маҳсули ба як гурӯҳи молҳо мансуббударо фаро мегирад. Мисолҳо: «Benetton», «Moulinex», «Rowenta».

4. Тамга-чап. Ин тамгаест, ки таҳти як шиор-ваъда якчанд маҳсулоти барои бозорҳои гуногун таъйингардидаро дастгирӣ мекунад. Мисолҳо: «Yamaha», «Mitsubishi», «Philips».

5. Тамга-сарчаишма. Стратегияи тамга-чаппро пеш мебарад, аммо дар ин ҳолат мол номи хоси худро дорад. Яъне, ин тамгаи дугонаест, ки дар доираи он тамгаи болоӣ (асосӣ) ва поёни (зертамга) вучуд доранд. Мисол: «Nestle».

6. Тамга-замонат. Замонатро ин таърифида кардан мумкин аст: дар паҳлуи зертамга тасвири графיקии тамгаи асосӣ (логотип) тасвир карда мешавад. Нақши асосиро зертамга мебозад.

**Марҳилаи 4 - Ташкили системаи симоҳои стратегияи бренд.** Хосиятҳои симоҳои стратегияи тамга аз концепсияи асосӣ бармеоянд ва дар маҳсулоту амалҳои иртиботии тамга таҷассум меёбанд. Дар ин ҳолат меҳвари мавқеъгузории тамга муайян карда мешавад.

**Марҳилаи 5 - Ташкили системаи робитаҳои бренд.** Марҳилаи охирин – ҳуди маҳсулот ва амалҳои мушаххас ҷиҳати пешбарии он дар бозор – раванди мавқеъгузории ҳар тамғаро дар бозор ва нақшаи истеҳсоли онро инъикос менамояд.

Мавқеъгузории мол ин ҷустуҷӯи мавқеи ҷавобгӯи манфиатҳои бренд дар шуури истеъмолгарон нисбат ба брендҳои рақибон мебошад. Дар ҷараёни мавқеъгузорӣ омилҳои зерин ба назар гирифта мешаванд:

1. Гурӯҳи истеъмолгарон, ки бренд барои онҳо офарида мешавад;  
2. Нафъе, ки истеъмолгар дар натиҷаи интиҳоби маҳз ҳамин бренд хоҳад гирифт;

3. Ҳадафе, ки бренд барои расидан ба он истифода бурда мешавад;

4. Рақибе, ки бренд дар бозор ба муқобили он амал мекунад.

Дар натиҷаи устокорона ҳал намудани вазифаи офаридани бренд соҳиби он маҳсулоте (тамгае)-ро ба даст меорад, ки дорои аломатҳои «бренди устувор» мебошад:

1. Боҳабар будан аз тамгаи тиҷоратӣ;

2. Муносибат ба тамгаи тиҷоратӣ;

3. Муносибати неки истеъмолгарон;

4. Устуворӣ дар муқобили амалҳои манкетингии рақибон;

5. Имконоти иловагӣ, ки тамгаи тиҷоратӣ медиҳад;

6. Афзоиши фоидаҳои ба босамарии робитаи маркетингӣ;

7. Имкониятҳои иловагӣ ҷиҳати пешбарии тамга.



Пас аз офаридани бренд ва ба бозор баровардани он ширкат бо вази-  
фаи дастгирии қобили ҳаёт будани тамгаи тичоратӣ, зарурати идоракунии  
босамари бренд рӯ ба рӯ мешавад.

Аммо системаи идоракунии тамғаҳои тичоратӣ аз мувофиқати фаҳмиши  
муаммоҳо аз ҷониби директор ва садорати корхона вобаста мебошад. Бени-  
зомии системаи идоракунии, муносибатҳои мураккаби байни мутахассисони  
корхона ба он боис мегардад, ки қарорҳои лозимаи идоракунии дер қабул ме-  
гарданд ё умуман қабул карда намешаванд. Бахусус, ин барои корхонаҳои  
калон хос аст.

Ин гувоҳӣ аз он медиҳад, ки гарчанде тамгаи тичоратии корхона зоҳиран  
ба истеъмолгарону шарикони корхона нигаронида шуда бошад ҳам, дар  
айни замон он унсури муҳими маданияти корпоративӣ, рамзи муҳими кор-  
хона нест. Бинобар ин, муҳим аст, ки системаи мафҳумҳои марбути тамгаи  
тиҷоратӣ ба забони қорӣ ширкат ворид карда шавад, яъне пазируфта шудани  
тамгаи нав аз ҷониби ҳаёти корхона таъмин гардад. Табиист, ки ин раванд  
ба сатҳи умумии маданияти идоракунии корхона, системаи фароҳамомада  
ва услуби идоракунии вобаста аст, аммо ба ҳар ҳол, барои паси сар намудани  
муқовимати эҳтимолии кормандон қадамҳои пай дар пай гузоштан зарур аст.

Ҳамин тавр, мо вазифаҳои асосии раванди идоракунии брендро баррасӣ  
кардем ва аҳамияти ташкили идоракунии қорӣ онро баҳри фаъолияти бо-  
барор дар бозор ва рушди рақобатпазирӣ корхона нишон додем.

### Стратегияи пешбарии бренд

Ниҳоят, ба баррасии он мепардозем, ки пойдор боқӣ мондани бренд дар  
бозор чӣ тавр бояд таъмин карда шавад. Пешакӣ бояд гуем, ки мақсади мо  
баррасии тамоми усулҳои пешбарии брендҳо, ки ширкатҳои муосир исти-  
фода мебаранд, намебошад. Бо назардошти маҳдудияти ҳаҷми қор ва ҳу-  
сусияти мавзӯ мо стратегияҳои асоситарини пешбарии брендҳо маври-  
ди таҳқиқ қарор хоҳем дод, аз қабili стратегияи густариши бренд, офари-  
дани зербрендҳо ва ко-брендинг. Албатта, усулҳо бо ҳамин се усул маҳдуд  
намешаванд, чунки имрӯзҳо барои маърақаҳои гуногуни реклама, баргузо-  
рии конференсҳои матбуотӣ, намоишгоҳҳо ва ҳоказо маблағҳои қалон сарф  
карда мешаванд.

**Стратегияи густариши бренд.** Ба таври умумӣ, ин технология дар зер  
«ҳифзи» бренди муваффақ баромадан ба категорияи дигари молҳоро дар на-  
зар дорад. Истифодабарии стратегияи мазкур барои он ширкатҳое мувофиқ  
аст, ки аллақай мақоми баландро дар бозор ишғол намуда, обрӯи баланди  
қорӣ доранд ҳамчунин тайи муддати тӯлонӣ дар сатрҳои аввали рейтинг  
баҳои истеъмолгарон ҷойгиранд. Чунки густариши бренд, дар асл, офарини-  
ши моли нав аст, ки барои истехсолу пешбарии он низ ҳамон қадар маблағу  
захираҳо лозиманд. Дар натиҷа, ноқомӣ дар мавриди қорисозии моли ба-  
рои ширкат нав, агар ширкат ба қомеби мол пурра боварӣ надошта бо-  
шад барои сохтани он тамоми захираҳои лозимаро равона накунад, бои-







си харочоти зиёди беҳуда мегардад. Баъзеҳо мумкин аст бо ин розӣ нашуда гӯянд, ки агар мол зери тамгаи ягон бренд бароварда шавад, одамон дар ҳар сурат онро меҳаранд, зеро ки бренд симои мусбати молу ширкат дар шуури истеъмолгар мебошад. Вале ин он қадар дуруст нест. Тавре ки аллакай гуфтем, бренд моли нохуб, пастсифат буда наметавонад, дар ин сурат он талаботи истеъмолгарро қонеъ нахоҳад кард ва истеъмолгар ба осонӣ аз бренд ба хотири моли қолибтар даст мекашад.

Мисоли равшантарини ин стратегия фаъолияти хонаҳои машҳури муд (*Chanel, Dolce&Gabbana, Valentino* ва диг.) оид ба воридшавӣ ба бозори атриёту косметика мебошад. Ин ширкатҳо ибтидо дар олами муд, истехсоли либоси боҳашамат шуҳрат пайдо кардаанд, эътирофи харидоронро ба даст овардаанд, сипас, пас аз ном баровардан, ба боз як бизнеси сердаромади дигар - маҳсулоти атрию косметикӣ гузаштанд.

Мисоли дигар - ширкатҳои *Samsung* ва *Kyocera*, ки дар сегментҳои гуногуни бозор ба қомеъӣ расидаанд.

**Офаридани зербрендҳо.** Шабеҳи стратегияи якум стратегияи офаридани зербрендҳо мебошад, ки дар қорҷубаи он ширкатҳо навҳои гуногуни молро дар як категория ба вучуд меоранд. Масалан, ширкатҳои «*Столичная*» ва *Marlboro*, ки дар сегментҳои худ хеле муваффақанд.

Ин стратегия нисбат ба стратегияи густариши бренд хатари камтар дорад. Дар навбати аввал, ширкат метавонад натиҷаҳои тадқиқоти маркетингиеро, ки технологияшро дар ҳамин сегмент аллакай ба роҳ мондааст, истифода бурда, назари мухлисони тамғаро дар бораи маҳсулоти ширкат ва ҳуди гоӣи қорикунии зербренд фаҳмида гирад. Сониян, ширкат метавонад аз маълумоти аллакай дар ихтиёраш буда дар бораи фаъолияти рақибон истифода бурда, мувофиқи ин зербрендро таҳия кунад. Ниҳоят (ва ин аз ҳама муҳимтар аст), акнун, ки ширкат дар бозор шуҳрат пайдо кардаву сазовори боварии истеъмолгарон гаштааст, метавонад аз алоқаҳои худ бо мутахассисони соҳаи технология ва маркетинг истифода бурда, боварӣ ҳосил намояд, ки мухлисони бренд ин навгониро мусбат пазирай хоҳанд кард.

**Ко-брендинг.** Усули дигари пешбарии бренд ин ҳамкориҳои мутақобилаи брендҳо, ё худ ко-брендинг аст. Дар доираи ин стратегия тавачҷуи маҳсус бояд ба самти шахсӣ ва усулҳои таъсиррасонӣ ба истеъмолгар зоҳир карда шавад. Ҳамин тариқ, мутабоқати симои ширкат ба бренд аҳамияти халқунанда пайдо мекунад.

Дар замони мо ҳар объектеро, ки барои шахсон арзиши аён ифодашуда дорад, бренд номидан мумкин аст. Кишварҳо, шахрҳо, қойҳои маъруфи истироҳат, усулҳои мудноки вақтгузаронӣ, чашнҳо, санаҳои таърихӣ, технологияҳои гуногун ва гайраҳо – ҳамаи ин бренд шуда метавонад. Масалан, қомилан аён аст, ки сафари ҳунарии ҳунармандони «*Комеди Клуб*» ба Пафос (Кипр), ки барои одамони сердаромад пешбинӣ гардидааст, ҳайати тамошобинони намоишро муайян мекунад.

Ҳамчунин одамони машҳури гузаштаву ҳозира бренд мебошанд. Ҳар инсон-бренд ягон фазилати инсонӣ – хирад, зебӣ, шуҳратро таҷассум мекунад. Чунончӣ, ширкати *L'Oreal*, ки маъракаи таблиғотияш дар бозори косметика муваффақтарин ба шумор меравад, бо ситораҳои машҳури ҷаҳон қарордодҳои миллионӣ ба имзо мерасонад. Дар байни онҳо на танҳо зеботарин бонуҳои ҷаҳон, балки қаҳрамонони нашрияҳои матбуоти «зард» ҳам ҳастанд, ки муштариёни асосии ширкат – занон онҳоро зиёд мутолиа меkunанд. Дидани занони машҳур дар реклама, ки косметикаи *L'Oreal* онҳоро (ба қавли реклама) чунин зебо кардааст, ба он мусоидат мекунад, ки бо харидани маҳсулоти ин ширкат ҳар зан гуё ба олами ситорагон даст меёбад ва ҳамзамон мухлиси сифати ин маҳсулот мебошад.

Ҷалби чехраҳои машҳуро ба пешбарии бренд ҳам метавон ко-брендинг хисобид. Бинобар ин, дар ин сурат ҳам самти ҳамкории брендҳо бояд ба инобат гирифта шавад. Хусусан, ин ҳангоми интиҳоби «чехраи тамға» аҳамият дорад. Қисматҳои арзишии бренди таблиғшаванда ва одами машҳур бояд бо ҳам мувофиқ, давомдиҳандаи ҳамдигар бошанд. Маълум аст, ки ширкати истеҳсоли уребаҳои кӯдакони гумон аст, ки барои таблиғи моли худ ситораеро даъват намояд, ки ба истеъмоли муҳаддирот маъруф аст ё рафтори беадабона дорад. Молҳое ҳам, ки бо номҳои одамони машҳур номгузорӣ карда мешаванд, бояд ин қонидаро риоя намоянд (масалан, навгонии охири-ни ширкати *L'Oreal* – лабрангкунаке, ки ҳар рангаш номи ситораи рекламаи ин молро дорад).

Ақсияҳои гуногуни сарпарастӣ (спонсорӣ), башардӯстӣ ва дигар ҷорабиниҳои оммавӣ ҳам дар асоси принципҳои ҳамкории брендҳо амал меkunанд. Ҳар ҷашн, мусобиқаи варзишӣ ва ё концерт як навъ бренд аст, ки самту маҳбубияти худро дорад.

Ҳамчунин ҳангоми баргузории бозиҳои бурднок низ симои бренди пешбарӣшавандаро дар назар бояд дошт. Албатта, ба бозӣ гузоштани мукофоти пурқимат, аммо ба самти бренд дахл надоштаро ба бозӣ гузошта, таваҷҷуҳи истеъмолгаронро ба худ кашидан мумкин аст. Лекин, беҳтар аст ба сифати мукофот чизе пешкаш гардад, ки мукаммалии симоро ҳалалдор намекунад.

Дар бисёр ҳолатҳо принципҳои ко-брендингро зимни банақшагирии барномаҳои телевизионӣ, ҷустуҷӯи маводи реклама ҳам истифода бурдан лозим аст. Ҳоло теъдоди воситаҳои гуногуни ахбори омма беист ру ба афзоиш аст. Арзиши ҷойгиркунии реклама дар онҳо низ афзуда истодааст. Бинобар ҳамин, интиҳоби он воситаҳои ахбори омма нафъи бештар дорад, ки ба мақоми маҳсулот ва тоифаи истеъмолгарон мувофиқ мебошанд (чунонки рекламаи косметика ва либоси пурқимат бештар дар маҷаллаҳои пурарзиш, фирмавӣ ва бонуфуз (*Officiel*, *Vogue* ва диг.) ҷойгир карда мешавад.



### 14.4. ХУЛОСАҲОИ МУХТАСАР

1. Бренд ҳама чизи машҳур, қобили боварӣ, сазовори эҳтиром ва оварандаи сармояи иловагӣ мебошад. Бренд нисбат ба худ муносибати маҷмӯӣ ва бонизомро талаб мекунад. Тамғаи тичоратӣ дар натиҷаи рушди пай дар пай ва дар таҳти назорат будан қувват пайдо мекунад.
2. Тамғаи тичоратӣ ин унвон, номест, ки бо он маҳсулот, хизматрасонӣ, ташкилотҳо, гоҷаҳо табииғу пешбарӣ мекунанд ва мефурӯшанд.
3. Брендҳои молӣ (Product Brands) асосан мағзи брендинг мебошанд, чунки аз ҷиҳати миқдор онҳо нисбат ба навъҳои дигар бартарии аёндоранд аз ҷониби истеъмолгарон онҳо дар навбати аввал мепазиранд. Брендҳои ташкилотҳо («Organizational Brands»), брендҳои ширкатҳо, созмонҳои гайритичоратӣ, хизматҳои сиёсӣ, муассисаҳои таҳсилотӣ мебошанд.
4. Идоракунии бренд (BrandManagement) раванди идоракунии тамғаи тичоратӣ бо мақсади афзоиши стратегияи арзиши бренд мебошад ва таҳти мафҳуми идоракунии бренд-менеҷмент ҳаётеро фаҳмидан мумкин аст, ки масъули эҷоди аломатҳои инфиродии бренд, тағйирдиҳии он бо мақсади ноил гаштан ба самаранокии бештар, санҷиши тағйир дода нашудани брендҳо ба манфиати тактикӣ, инчунин масъули таҳияи барномаҳои идоракунии зиддибухронии бренд дар ҳоли зарурат мебошад.
5. Модели умумии идоракунии брендҳо ва исботи ягона ба ғоидаи интиҳоби ин ё он услуби идоракунии брендҳо вучуд надорад. Дар ҳар ҳолати мушаххас интиҳоб ба омилҳои зиёде вобаста аст, ки фарди ягон (симон) ширкат ва маҳсулоти онро муайян мекунад. Бо боварӣ фақат инро метавон гуфт, ки ҳар қадар сохтори бренди ширкат мураккабтар бошад, ҳамон қадар модели бренд-менеҷменти он ҳам мураккабтар аст.
6. Бренд-менеҷмент раванди офаридани бренд буда, аз брендинг бо он фарқ дорад, ки зеро мафҳуми брендинг раванди иртиботи бренди офаридашуда бо муҳити беруна фаҳмида мешавад.

### 14.5. САВОЛҲО БАРОИ САНҶИШ

1. Қадом навъҳои бренд ва функсияҳои асосии онро медонед?
2. Қадом навъҳои брендро медонед?
3. Аломати (нишонаи) бренд чист?
4. Бренд аз тамға чӣ фарқ дорад?
5. Марҳилаҳои таҳияи брендҳо.
6. Таснифоти навъҳои бренд.
7. Принсипҳои брендинги босамар аз чӣ иборат аст?
8. Фарқи байни бренд-менеҷер ва менеҷер оид ба фурӯш дар чист?



9. Кадом стратегияҳои пешбурди брендхоро медонед?

10. Мазмуни ко-брендингро шарҳ диҳед.

## 14.6. ТЕСТИ ҶАМЪБАСТӢ

### @1. Бренд чист?

\$A) бренд аз калимаи латинии brand гирифта шуда, маънояш тамға, муҳр; ё аз калимаи скандинавии brandr гирифта шуда, маънои сӯзондан, сӯзонда пай гузоштан, нишони тасвирӣ, аломатро дорад;

\$B) бренд аз калимаи русӣ гирифта шуда, идоракунии инсон, фаъолияти шахсӣ, ташкили иҷроиши вазифаҳо ва тақсимои ҳамаи захираҳо дар фосилаи вақти муайян мебошад;

\$C) бренд аз калимаи англисӣ гирифта шуда, башардӯстӣ ва дигар чорабиниҳои омтавӣ ҳам дар асоси принципҳои ҳамкории брендҳо амал мекунанд;

\$D) бренд аз калимаи латинии menus гирифта шуда, маънои стратегияи таваҷҷуҳи махсус ба самти шахсӣ ва усулҳои таъсиррасонӣ ба истеъмолгар зоҳир карданро дорад.

### @2. Мазмуни бренд иборат аст аз:

\$A) бренд (қормандони агентии Ogilvy & Mather) эҳсосоти истеъмолгарон нисбат ба маҳсулот; унс гирифтани онҳо ба маҳсулот; сифатҳои фардӣ, ки онҳо ба маҳсулот нисбат медиҳанд, эътимоду вафодориест, ки нисбат ба он доранд;

\$B) бренд (Дэвид Огилви) маҷмӯи хосиятҳои ҳиснашавандаи маҳсулот: ном, борҷома нарх, таърих, шухрат ва тарзи таблиғи он мебошад. Бренд ҳамчунин маҷмӯи таассуроте, ки мол ба истеъмолгар мебахшад ва натиҷаи таҷрибаи онҳо дар истифодабарии бренд аст;

\$C) бренд аз калимаи латинии brand гирифта шудааст, маънояш - тамға, муҳр; ё аз калимаи скандинавии brandr гирифта шуда, маънои сӯзондан, сӯзонда пай гузоштан, нишони тасвирӣ, аломатро дорад;

\$D) вариантҳои а, в, с дурустанд.

### @3. Навъҳои брендро аз рӯи ақидаи Линн Апшоу номбар намоед.

\$A) брендҳои молӣ, брендҳои хизматрасонӣ, брендҳои шахсӣ, брендҳои ташкилотӣ, бренди чорабиниҳо, брендҳои ҷуғрофӣ;

\$B) брендҳои стратегӣ, брендҳои оперативӣ, брендҳои таъҷилий, брендҳои тактикӣ;

\$C) брендҳои корхонавӣ, брендҳои ташкилотӣ, брендҳои корпоративӣ, брендҳои ассотсиатсиявӣ;

\$D) брендҳои ҷаҳонӣ, брендҳои байналхалқӣ, брендҳои давлатӣ, брендҳои маҳаллӣ.

### @4. Аз рӯи хусусияти ашёвӣ шаш шакли брендро аз ҳам ҷудо мекунанд:

\$A) молӣ, хизматрасонӣ, иҷтимоӣ, бренди ташкилот, чорабинӣ, ҷуғрофӣ;





\$B) ҷаҳонӣ, миллий, минтақавӣ, маҳаллӣ;

\$C) истеъмолий, саноатӣ, бренди технологияи баланд;

\$D) бренди истеҳсолкунанда, бренди дистрибюторӣ, хусусӣ.

**@5. Аз рӯи фарогирии ҳудудӣ чор шакли брендро аз ҳам ҷудо мекунад:**

\$A) молӣ, хизматрасонӣ, иҷтимоӣ, бренди ташкилот, ҷорабинӣ, ҷуғрофӣ;

\$B) ҷаҳонӣ, миллий, минтақавӣ, маҳаллӣ;

\$C) истеъмолий, саноатӣ, бренди технологияи баланд;

\$D) бренди истеҳсолкунанда, бренди дистрибюторӣ, хусусӣ.

**@6. Аз рӯи соҳаи истифода се шакли брендро аз ҳам ҷудо мекунад:**

\$A) молӣ, хизматрасонӣ, иҷтимоӣ, бренди ташкилот, ҷорабинӣ, ҷуғрофӣ;

\$B) ҷаҳонӣ, миллий, минтақавӣ, маҳаллӣ;

\$C) истеъмолий, саноатӣ, бренди технологияи баланд;

\$D) бренди истеҳсолкунанда, бренди дистрибюторӣ, хусусӣ.

**@7. Аз рӯи мансубият се шакли брендро аз ҳам ҷудо мекунад:**

\$A) молӣ, хизматрасонӣ, иҷтимоӣ, бренди ташкилот, ҷорабинӣ, ҷуғрофӣ;

\$B) ҷаҳонӣ, миллий, минтақавӣ, маҳаллӣ;

\$C) истеъмолий, саноатӣ, бренди технологияи баланд;

\$D) бренди истеҳсолкунанда, бренди дистрибюторӣ, хусусӣ.

**@8. Аз рӯи иерархия дар сохтори ширкат чор шакли брендро аз ҳам ҷудо мекунад:**

\$A) корпоративӣ (ширкатӣ), ҷатрӣ, зербренди молӣ, инфиродӣ;

\$B) ҷаҳонӣ, миллий, минтақавӣ, маҳаллӣ;

\$C) истеъмолий, саноатӣ, бренди технологияи баланд;

\$D) бренди истеҳсолкунанда, бренди дистрибюторӣ, хусусӣ.

**@9. Таснифоти брендҳо мувофиқи дараҷаи эътимоднокӣ ба чунин наваҳо ҷудо мешавад:**

\$A) корпоративӣ (ширкатӣ), ҷатрӣ, зербренди молӣ, инфиродӣ;

\$B) бренди идеалӣ, бренди реферативӣ, бренди пайвасткунӣ, бренди ҷудокунӣ;

\$C) истеъмолий, саноатӣ, бренди технологияи баланд;

\$D) бренди истеҳсолкунанда, бренди дистрибюторӣ, хусусӣ.

**@10. Ба усулҳои бренд-менеҷмент дохил мешаванд:**

\$A) усулҳои иқтисодии идоракунии, усулҳои маъмурии идоракунии, усулҳои иҷтимоӣ-рӯҳии брендҳо;

\$B) усули системавии менеҷменти бренд, усули ҷараёнии бренд-менеҷмент, усули ҳолатии бренд-менеҷмент;

\$C) усулҳои бренд-менеҷменти стратегӣ, усулҳои бренд-менеҷменти амалиётӣ, усулҳои идоракунии маъмурию ташкилии брендҳо;

\$D) истеъмолий, саноатӣ, бренди технологияҳои баланд.

**@11. Кадом моделҳои бренд-менеҷментро медонед?**

\$A) модели чопонӣ ва амрикоӣ;

\$B) модели русӣ ва тоҷикӣ;

\$C) модели ғарбӣ ва осиёӣ;

\$D) модели африкоӣ ва осиёимиёнагӣ.

**@12. Сармояи бренд чист?**

\$A) маҷмӯи тарзу усулҳо ва воситаҳои таъсиррасонии субъекти идоракуни ба объекти идорашаванда барои расидан ба мақсадҳои дар пеш истода мебошад;

\$B) усули системавии менеҷменти бренд, усули ҷараёнии бренд-менеҷмент, усули ҳолатии бренд-менеҷмент;

\$C) бренд (Дэвид Огилви) – маҷмӯи хосиятҳои ҳиснашавандаи маҳсулот: ном, борҷома нарх, таърих, шухрат ва тарзи таблиғи он мебошад. Бренд ҳамчунин маҷмӯи таассуроте, ки мол ба истеъмолгар мебахшад ва натиҷаи таҷрибаи онҳо дар истифодабари бренд аст;

\$D) сармояи бренд маҷмӯи активҳо (ё пассивҳо)-и марбут ба ному рамзи тамға мебошад, ки арзишмандии мол ё хизматро барои ширкат ва (ё) муштариёни ин ширкат зиёдтар (ё камтар) мекунад.

**@13. Кадом аломатҳои брендро медонед?**

\$A) стратегия, миссия, мақсад, нақша;

\$B) насаб, сатҳи ҳуқуқӣ, ҷараёни тичоратӣ;

\$C) ном, рамзҳо, нарх, нишонаи молӣ;

\$D) рамзбандӣ, ҷумлабандӣ, калимагузорӣ.

**@14. Марҳилаҳои офаридани бренд ва принсипҳои брендинги самаранок инҳоянд:**

\$A) муайян намудани барномаи бренд; муайян намудан ва таҳия кардани фалсафаи бренд; коркарди концепсия (қоида) ва стратегияи рушди бренд;

\$B) ташкили системаи симоҳои стратегияи бренд; муайян кардани рамзҳои ширкат, номи бренд; ташкили системаи робитаҳои бренд;

\$C) вариантҳои а ва в дуруст аст;

\$D) усули системавии менеҷменти бренд, усули ҷараёнии бренд-менеҷмент, усули ҳолатии бренд-менеҷмент.

**@15. Стратегияҳои асоситарини пешбарии брендҳоро номбар кунед.**

\$A) стратегияи густариши бренд, офаридани зербрендҳо ва ко-брендинг;

\$B) стратегия, миссия, мақсад, нақша;

\$C) бренди истеҳсолкунанда, бренди дистрибьюторӣ, хусусӣ;

\$D) брендҳои ҷаҳонӣ, брендҳои байналхалқӣ, брендҳои давлатӣ, брендҳои маҳаллӣ.

## 14.7. РҶЙХАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАГӢ

### Адабиёти асосӣ

1. Аакер Д.А. Создание сильных брендов. - М.: ИД Гребенникова, 2003. – 544 с.
2. Амблер Т. Практический маркетинг. СПб: - Питер, 1999. – 400 с.
3. Гэд Т. 4D Брендинг. СПб: - Стокгольмская школа экономики, 2001. – 228 с.
4. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. СПб: - Питер, 2003. – 544 с.
5. Домнин В.Н. Брендинг: новые технологии в России. СПб: - Питер, 2002. – 352 с.
6. Дэвис С.М. Управление активами торговой марки. СПб: - Питер, 2001. – 272 с.

### Адабиёти иловагӣ

1. ЛеПла Ф.Дж. Интегрированный брендинг. Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. СПб: Издательский Дом «Нева»; - М.: «ОЛМА-ПРЕСС Инвест», 2003. – 320 с.
2. Моисеева Н.К. Брендинг в управлении маркетинговой активностью. - М.: Омега-Л, 2003. – 410 с.
3. Прингл Х. Энергия торговой марки. СПб: М. 2001. – 288 с.
4. Райс Э. Позиционирование: битва за узнаваемость. Д. Траут; СПб: - Питер, 2001. – 256 с.

## 14.8. КЕЙС-ВАЗЪИЯТ

Бо баровардани нахустин бренди «Натурал» ба бозор, ҳаёти фабрикаи қаннодии «Мабдаи нур» гуё аз нав сар шуд: корхона машхур гашту мавқеи пешсафии он дар сегменти маҳсулоти мармеладу қиёми мева боз ҳам мустаҳкамтар гардид. Ҳоло дар «Мабдаи нур» «Натурал»-ро ба бренди «чатрӣ» табдил дода истодаанд, ки қисмати калони ассортименти фабрикаро муттаҳид хоҳад намуд.

Дар нимаи дувуми солҳои 1990-ум, замоне ки аксарияти қаннодонии ватанӣ маҳсулоташонро ғаёлона реклама мекарданд ва ба бозори ватанӣ ширкатҳои бузурги хориҷӣ Mars, Nestle, Cadbury ва дигарон ворид гардиданд, «харидорон дарҳол ба тарафи маҳсулоти шоколадии хориҷӣ рӯ оварданд.

Аввалин иқдомҳоро ҷиҳати пешбарии маҳсулоташ «Мабдаи нур» соли 2001 анҷом дод. Фабрика рекламаи зефири шоколаддори ҳудро тахти шиори «Қамоли маҳорат аз фабрикаи «Мабдаи нур» пахш кард. Барои таҳияи он мутахассисони агентии рекламаи BATES VIAG (он замон Bates Saatchi & Saatchi) ҷалб карда шуданд. Аммо ин натиҷаи дилхоҳ наод.



Дар чараёни ҳамкорӣ бо BATES VIAG дар «Мабдаи нур» дарк карданд, ки стратегияи аниқтари маркетингӣ лозим аст. «Мо фаҳмидем, ки бе он расидан ба мақсадҳое, ки мо дар пеши агентии реклама гузоштем, яъне ишғоли мақоми пешсафӣ дар сегменти худ ва афзоиши босуръати ҳаҷми фурӯш, душвор аст»...

Мушовирони ширкати мушовараи The Boston Consulting Group BCG Штефан Дертниг, ноиби президент ва директори намояндагии BCG пешниҳод намуданд, ки бренди ягона офарида, зефир ва қиёми меваро таҳти он муттаҳид кунанд. Мухаррики ин «чатр» бояд маҳсулоти машҳуртарини фабрика – зефири шоколаддор шавад. Тибқи таҳмини мутахассисони BCG, барномаи оид ба офаридан ва ба бозор баровардани ин «чатр» се сол давом хоҳад дошт. Тайи ин муддат фабрикаро лозим аст, ки таҷҳизоти истеҳсолии худро аз истеҳсоли маҳсулоти қаннодии вазнӣ ба маҳсулоти брендии борҷомадор мутобик гардонад.

«Мабдаи нур» ҳамчун бренди корпоративӣ хуб пазиroy мешавад: онро бо сифати озмудаи шӯравии корхонаи солҳо боз коркунанда алоқаманд медонанд. Вале тасаввурот дар бораи зефири «Мабдаи нур» иштибоҳӣ баромад. Он дар тасаввури бисёриҳо духтари рӯймолпӯши дар даст парчами сурх доштаре ба чилва меовард. Чизи дигаре ихтироъ кардан лозим буд. Мушовирон таклиф карданд, ки бигзор унвони «Мабдаи нур» фақат ҳамчун «нишони сифат» боқӣ монад. Дар натиҷаи як силсила пажӯҳишҳои маркетингӣ якчанд варианти концепсияи бренд ба миён омад, ба монанди: «чашни оилавӣ», «фоида ба саломатӣ», «барои бонувон» ва ғайраҳо. Мавзӯи зан дурусттар баромад.

«Ҳиссаи бештари истеъмоли зефир – 85% ба занон рост меояд, - ибраз намуд Раъно Собирова. – Албатта, сараввал сарфи назар намудани муштариёни мард хатарноктар ба назар мерасид». Салоҳат Кабирова, директор оид ба кор бо муштариёни BATES VIAG баён мекунад, ки интиҳобро худӣ хусусиятҳои маҳсулот – нозуқӣ, сабуқӣ, калориянокии кам нисбати шоколад, талқин мекарданд: «Якчоя мо ба қароре омадем, ки бренд бояд барои ҳамагон қобили пазиroyи хуш бошад, аммо онро бо истинод ба завоқи занони 25 – 50-сола эҷод бояд кард».

Ба раванди эҷод илова ба кормандони фабрика ва агентии реклама ҳатто вакилони патентиро ҷалб намуданд. Пас аз баррасии вариантҳои гуногун тасмим гирифтанд, ки номи хотирмони «Натурал»-ро интиҳоб кунанд. Онро Раъно Собирова пешниҳод намуд. Дар таҳияи шиор назарпурсии истеъмолгарон кумак расонид. «Мо аз бонувон пурсидем, ки зефир барояшон чӣ манзалаат дорад, – мегӯяд Собирова. – Бисёриҳо дар посух чунин гуфтанд: ин хурсандии хурдакаки занона аст». Дар пеши рекламасозон вазифа гузоштем, ки тамошобинонро ба «Элдорадои бонувон» – ҳаёти зебои бе ғаму андух баранд. Салоҳат Кабирова: «Мо қарор кардем самараи кадрҳои навори кӯхнаро истифода бурда, қаҳрамононро





дар симои тамошобинони салонҳои муди ибтидои аср тасвир намоем, ки дар тан либоси дарозу дар сар шляпча доранд!».

«Рақобати брендҳои каннодӣ ҳанӯз он замон хеле шадид буд, - мегӯяд Салоҳат Кабиров. - дар телевизион яке паси дигар рекламаҳои «Danone-Болшевик», «Россия», Nestle, Cadbury ва дигарон намоиш дода мешуданд. Дар ин чамъ ба осонӣ гумном шудан мумкин буд».

Эҷоди ном, борҷома ва навори реклама қариб як солро дар бар гирифт. Навор ибтидои соли 2003 дар шабакаҳои марказӣ пахш гардид. Дар Душанбеу Сугд рекламаи хиёбониро ҷойгир намуданд. Барои пахшу пешбарии тамға якчанд миллион доллар сарф шуд. Ба қавли Раъно Собирова, маблағгузориҳо рӯпуш шуданд: аллакай дар моҳи дуҷоми пахши реклама дар қиёс бо ҳамин давраи соли гузашта ҳаҷми фурӯш қариб ду карат афзуд (дар «Мабдаи нур» рақамҳои аниқро гуфтан намехоҳанд). Тирамоҳи соли 2003 даври дуҷоми маъракаи реклама доир гардид. Дар рекламаи телевизионӣ фабрика ба ҳайси сарпарасти сериоли машҳури занонаи «Ишқ дар шаҳри калон», баромад кард, ки он дар шабакаи Якум намоиш дода мешуд. Раъно Собирова ин лоиҳаро хеле муваффақ арзёбӣ мекунад: «Илова ба маълумоти сарлавҳа дар бораи сарпарасти намоиш, дар он боз шиори рекламавии мо ҳам садо дод. Дар натиҷа ибораи хандаовари «Ишқ дар шаҳри калон – хурсандии хурдакаки занон» ҳосил шуд. Бисёриҳо ба ин диққат доданд». Пас аз як соли пахши рекламаи «Натурал» ширкат дар даҳ шаҳри калони Тоҷикистон тадқиқот гузаронид. Натиҷаҳои он нишон доданд, ки бренди мо хуб машҳур гаштааст. Тамоми ҳосиятҳои он дар хотирҳо мондаанд ва ба шуҳрати маҳсулот мусоидат мекунанд. Тобистони соли гузашта дар «Мабдаи нур» барои зефири шоколаддор лаззати нав – лаззати яхмоси пломбир бароварда шуд. Он ба маҷмӯаи лаззатҳои мавҷуда – лаззати ҳуди зефир, қавва ва ром зам шуд. Барои пешбарии «Натурал Пломбир» борҷомаи нав таҳия карда, рекламаи кӯтоҳ пахш намудем. Баҳори соли 2005 марҳилаи нави пешбарии «Натурал» оғоз ёфт. Ширкат таҳти ин тамға пешбарии зефири муқаррариро шурӯъ намуд, барои ин рекламаи нав ба навор гирифта шуд. Воқеоти он дар солҳои 1950-ум мегузаранд. Қаҳрамонзани асосӣ як ҳолаи меҳрубонест, ки ҷиянҳои худро бо зефиру қиёми мева зиёфат мекунаду мефаҳмонад, ки зефир камарҳои борики онҳоро фарбеҳ намекунад, қиёми мева бошад, онҳоро зеботар мегардонад. «Мушкилии навбатӣ ин буд, ки ҷӣ хел дар як навори реклама диққатро ҳам ба зефиру ҳам ба қиёми мева ҷалб намуда, зимнан мувозинати байни онҳоро нигоҳ дорем», - мегӯяд Салоҳат Кабиров. Навор аз оғози моҳи март сар карда, тӯли ду моҳ дар телевизион намоиш дода мешавад. Моҳҳои апрелу май рекламаҳои хиёбонӣ ҳам мебароянд. Ба қавли Собирова, ба туфайли «Натурал» «Мабдаи нур» ба нишондиҳандаҳои калони фурӯш ноил шуд ва шуҳрати фабрика ҳам афзуд: «Пештар бисёриҳо тамоман намедонистанд, ки мо ҷӣ истеҳсол мекунем. Акнун фақат ба забон овардани калимаи



«Натурал» кофист ва ҳама мефаҳманд, ки фабрикаи мо чӣ мебарорад». Бино ба маълумоти ACNielsen, соли 2004 дар бозори мармеладу қиёми мевагии Тоҷикистон ҳиссаи «Мабдаи нур» аз ҳама калонтар – 45% буд.

Ширкати «Амирӣ», ки низ зефир мебарорад. Мегӯянд, ки бо офаридани бренди қавӣ ва густариши силсилаи маҳсулот, фабрикаи «Мабдаи нур» иқдоми маркетингии муваффақонаро анҷом дод.

Фарангис Табарова, менеҷер оид ба тадқиқоти «Амирӣ»: «Дар ҳоли ҳозир дар Тоҷикистон зефирро 7%, қиёми меваро камтар аз 1%-и аҳоли истеъмол мекунанд, дар ҳоле ки шоколадро беш аз 70%-и мардум меҳуранд. Бо вучуди ин, «Мабдаи нур» аниқ бе рақиб намемонад». «Ҳоло мо бо пешбарии зефири худ - зефири «Жизел» воридаи бозор шуданием, – мегӯяд бозоршиноси фабрикаи қаннодии «Сокол» Сафар Шарипов. – Ба гайр аз ин, мо брендҳои тамоман нав мебарорем. Ҳоло дар бозор чой ҳаст».

Соли 1993 фабрикаи «Мабдаи нур» хусусӣ гардонида шуд. Бино ба маълумоти системаи иттилоотии СПАРК, ҳаҷми истеҳсоли маҳсулоти қаннодии фабрика дар поёни соли 2003 ба 24 ҳазор тонна расида, муомилоташ 45 млн. долларро ташкил дод.

Игор Симонов, директори генералии ширкати Херох (Евразия): - Хурсандиовар аст, ки ниҳоят, бисёре аз ширкатҳои Тоҷикистон дуруст кор карда истодаанд. Ва муҳим нест, ки худашон инро ёд гирифтаанд ё мушовирон ба онҳо фаҳмонданд. Шубҳае нест – ширкате, ки худро дар бозор ҷиддӣ мавқеъгузори мекунанд, бояд бренди шинохташаванда дошта бошад. Маълум аст, ки чаро зефир бо тамғаи «Мабдаи нур» ба чунин бренд табдил ёфта натавонист. Шахсан ба ёди ман ҳам номи «Мабдаи нур» ҳамчунин хотираҳои гузаштаи даврони шуравиро меорад, ба назарам, интиҳоби маҳз бренди «чатрӣ» қарори хуб буд. Аммо дар баъзе ҳолатҳо чунин усул дуруст намеояд. Мисоли ширкати Toyota, ки бренди «чатрӣ»-ро қорӣ кардани буд, ба ҳама маълум аст. Вале дар тасавури муштариён мошинҳои Toyota ҳамеша ҳамчун автомобилҳои каммасраф нақш баста буданд ва барои пешбарии мошинҳои синфи болотар Toyota-ро лозим омад, ки аз стратегияи «чатр» даст кашида, тамғаи Lexus-ро барорад. Лекин брендинг омили ягонаи мусоидаткунандаи рушд нест. Брендинг фақат оғози кор аст. Ширкати муваффақ доимо на танҳо дар бораи офаридани бренди маъруф, балки дар бораи сифати маҳсулот, логистика, системаи фурушу хизматрасонӣ ва ҳам дар бобати робитаи акс бо истеъмолгарон ё мизочони худ фикр мекунанд.

## МАВЗҶҲ 15. АМАЛИЯИ МЕНЕҶМЕНТ ДАР КИШВАРҲОИ ХОРИҶӢ

*Хато кардан хоси одам аст, аммо бахшидан хоси ширкати мо нест.*

*Аз аҳкоми менеҷерҳои амрикоӣ*

*Мақсади нахустин сифат аст, ғоида худаи меояд.*

*Принсипи менеҷменти ҷопонӣ*

### СИМОҲОИ БУЗУРГИ МЕНЕҶМЕНТ



Соичиро Ҳонда

*Асосгузор ва Президенти ширкати  
автомобилсозии ҷопонии Honda  
Соичиро Ҳонда*



Ли Якокка

*Менеҷери амрикоӣ, раиси собиқи  
ширкати Ford ва раиси садорати  
корпоратсияи Chrysler  
Ли Якокка*

### МУНДАРИҶА

#### 15.1. МОҲИЯТИ МЕНЕҶМЕНТИ БАЙНАЛМИЛАЛӢ

- Асосҳои менеҷменти байналмилалӣ
- Нигоҳи нави идоракунӣ

#### 15.2. МЕНЕҶМЕНТИ АМРИКОӢ

*Менеҷменти муносири амрикоӣ*

- Услуби амрикоии менеҷмент
- Таъюлотии инкишофи модели амрикоии менеҷмент

#### 15.3. МОДЕЛИ ҶОПОНӢИ МЕНЕҶМЕНТ

- Фалсафаи менеҷменти ҷопонӣ
- Принсипҳои менеҷменти ҷопонӣ
- Системаи канбан

#### 15.4. МУҚОИСАИ МОДЕЛҲОИ АМРИКОӢ ВА ҶОПОНӢИ МЕНЕҶМЕНТ

- Менеҷменти умумӣ
- Менеҷменти истеҳсоли ва сифат
- Идоракунии кормандон

#### 15.5. ХУЛОСАҲОИ МУХТАСАР

#### 15.6. САВОЛҲО БАРОИ САНҶИШ

#### 15.7. ТЕСТИ ҶАМЪБАСТӢ

#### 15.8. РӢҲАТИ АДАБИӢТИ ИСТИҶОДАШУДА ВА ИЛОВАГӢ

#### 15.9. КЕЙС-ВАЗӢЯТ

*Пас аз омӯхтани ин мавзӯ Шумо ба саволҳои зерин ҷавоб дода метавонед:*

- ✓ Омӯхтани моделҳои беҳтарини менеҷменти байналмилалӣ барои чӣ лозим аст?
- ✓ Кадом принсипҳо ба менеҷменти амрикоӣ хос мебошанд?
- ✓ Системаи канбан чӣ маъно дорад ва чӣ хел амалӣ мегардад?
- ✓ Принсипҳои менеҷменти ҷопонӣ дар чӣ ифода меёбанд?
- ✓ Аломатҳои хосу фарқкунандаи менеҷменти амрикоӣ ва ҷопонӣ аз чӣ иборат аст?



## 15.1. МОҲИЯТИ МЕНЕЦМЕНТИ БАЙНАЛМИЛАЛӢ

## Асосҳои менеҷменти байналмилалӣ

Назарияи умумии менеҷмент, ки барои ҳама замону халқҳо мувофиқ бошад, вучуд надорад. Фақат принципҳои умумии идоракунии ҳастанд, ки системаҳои *ҷопонӣ*, *африқоӣ*, *фаронсагӣ* ё *олмонӣ* менеҷментро бо хусусиятҳои беназирашон ба миён овардаанд. Зеро дар онҳо арзишҳои муайяни миллӣ, хусусиятҳои психологияи миллӣ ва ҳувиати миллии менеҷмент ба назар гирифта шудаанд, ки дар якҷоягӣ *менеҷменти байналмилалиро* ифода мекунанд.

Амалияи *менеҷменти хориҷӣ*, пеш аз ҳама ду усули аниқ ташаккулефтаи идоракунии – *ҷопонӣ* ва *африқоиро* нишон медиҳад. Бо вучуди мувофиқати самтҳои мубориза барои пешсафӣ, усулҳои идораи ширкатҳои африқоӣ ва японӣ, ба монанди ба даст овардани бартарӣ дар рақобати иқтисодӣ дар бозорҳои ҷаҳонӣ, хусусиятҳои хоси худро ҳам доранд. Фарқияти асосии ду модели зикршудаи менеҷмент дар ин аст, ки *модели ҷопонӣ* ба *коллективизм* ва *модели африқоӣ* ба *хусусиятҳои инфиродӣ* ва рақобати байни одамон асос ёфтааст. Ҳама фарқиятҳои дигар аз ҳамин хусусият ҳосил шудаанд.

*Маркази тадқиқоти илмӣ ва омодаسازیи мудирони касбӣ, бешубҳа, ИМА мебошад. Ин кишвари дорои системаи мукамалтарини идоракунӣ, ки бозмадани қувваҳои нав ба навро талаб мекунад. Чунончӣ, Мактаби бизнеси Ҳарвард, Мактаби бизнеси Стэнфорд, Мактаби Слоун дар донишқадаи технологияи Массачусетс, Мактаби бизнеси донишгоҳи Мичиган ва дигарон ба таври васеъ ба тадқиқоти илмӣ ва омодаسازیи амалии менеҷерҳо машғуланд. Ҳамагӣ дар ИМА 1300 муассисаи таҳсилоти амал мекунад, ки дар онҳо дарси менеҷмент дода шуда, тадқиқоти илмӣ дар ин мавзӯ бурда мешавад. Таълимдиҳии соҳибкорону менеҷерҳо дар ИМА сезинагӣ мебошад: зинаи якум – бакалавр, дуюм – магистр, сеюм – доктори фалсафа. Таълими касби менеҷер кори арзон нест; музди солони таҳсил 15 ҳазор доллар, дарефти дараҷаи доктори фалсафа аз ин ҳам қиматтар меистад. Дар ИМА теъдоди бештарини адабиёти илмӣ таълимӣ оид ба менеҷмент ба таъби расонида мешавад.*

*Дар кишварҳои Аврупо ҳам ба масъалаҳои менеҷмент тавачҷуҳи зиёд зоҳир карда мешавад. Ассотсиатсияи калонтарини аврупоии EFMD (Фонди Аврупоии Рушди Менеҷмент) таъсис ёфтааст, ки ба он 300 маркази таълимдиҳии менеҷерҳо шомил мебошанд. Дар барномаҳои ин макотиб ба тадриси фанҳои амалӣ оид ба ҳелҳои гуногуни фаъолияти истеҳсолӣ, масъалаҳои байналмилалӣ бизнесу идоракунии, масоили иҷтимоӣ, аҳамияти калон дода мешавад.*

*Дар Ҷопон системаи омодаسازیи менеҷерҳо дигар ҳел сохта шудааст. Ширкатҳои азим роҳбаронро тарбия мекунанд, яъне таълим тавассути таҷриба сурат мегирад, кормандони болоӣ роҳбариро тарбия мекунанд. Чунончӣ, дар кишвар анъана шудааст, ки дар корхона ҳама – аз коргар то мудирони ширкат, ба омӯзиши машғул бошанд.*

Дар Россия, дар муассисаҳои таҳсилоти олии тайёркунандаи кадрҳои мудирӣ, фанҳои нав - менеҷмент, маркетинг, таҳлили системӣ ва ғайраҳо қорӣ карда шудаанд. Тарбияти менеҷерҳо дар Академияи хоҷагии халқи ба номи Г.В. Плеханов, дар Академияи Давлатии идоракунии, дар факултети иқтисодии ДДМ (МГУ) ба номи М.В. Ломоносов ва ҳам дар бисёр муассисоти таълимии дорои факултетҳои менеҷмент қараён дорад. Илова ба ин, мутахассисони идораи истеҳсолот барои соҳаҳои гуногуни иқтисоди миллӣ дар бисёри муассисаҳои таҳсилоти олӣ ва миёна тайёр карда мешаванд.

Нисбати боз як модели менеҷменти байналмилалӣ – аврупоӣ ҳарф за-дан зарур аст. Модели аврупоии менеҷмент маҳсули омезиши менеҷменти кишварҳои гуногуни мутараққии Аврупо мебошад.

### «Нигоҳи нави идоракунии»

Марҳилаи муосири рушди илми менеҷмент инъикоси сиёсати *постфор-дизм* буда, «Фалсафаи нави идоракунии»-ро ифода мекунад ва аз се қисмат иборат аст.

1. *Концепсияи ҳамкориҳои гурӯҳӣ*, ки беҳтарсозии ҳамкориҳои меҳнатӣ, таваҷҷуҳ ба қори гурӯҳӣ, гурӯҳҳои лоиҳавию мақсаднок, ташкили фазои мусоид дар коллектив, ҳамкорӣ бо роҳбариятро дар назар дорад.

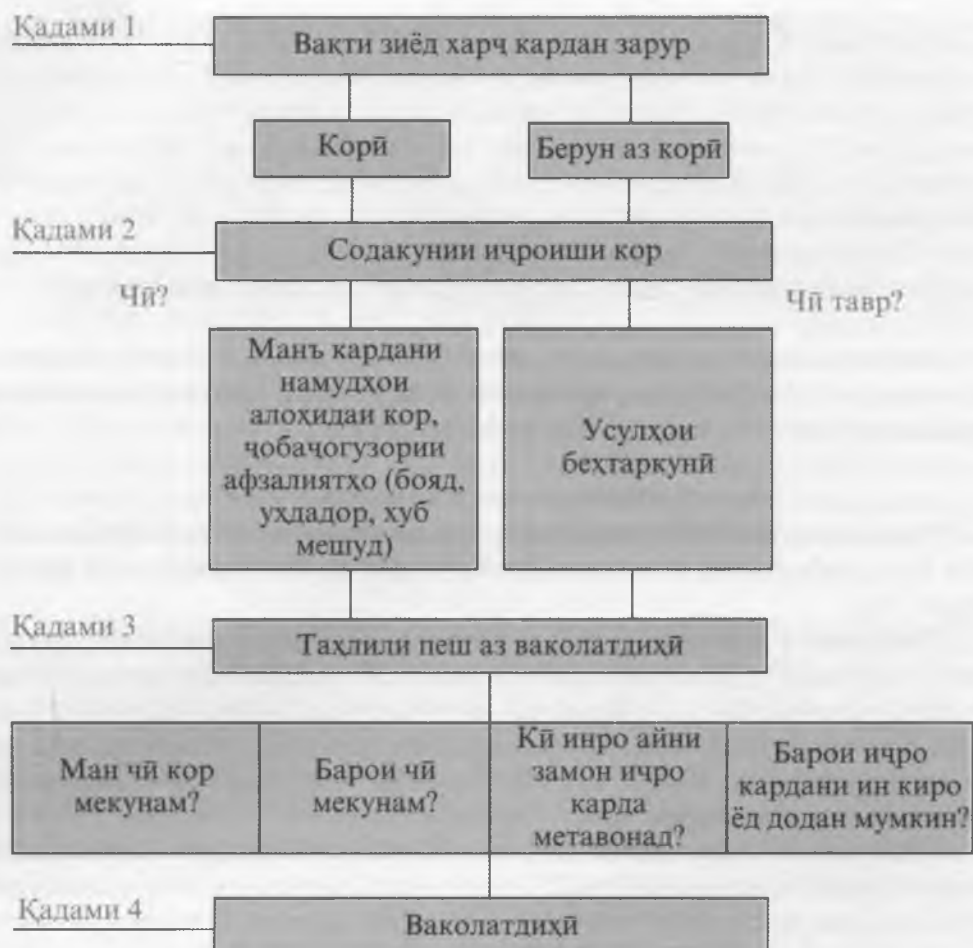
2. *Концепсияи гуманитарсияи (инсонисозии) меҳнат*, ки бо мутобикгардонии техника бо қорманд, беҳдошти шароити қор, ғанисозии раванди меҳнат, тақвияти унсурҳои эҷодии он алоқаманд аст.

3. *Демократикунони идоракунии*, яъне гузариш аз сохторҳои саҳти иерархӣ ба сохторҳои ҳамвору чандирӣ; ба поён таваккул намудани вақолатҳои идоравӣ, васеъкунии мустақилият ва масъулияти иҷроқунандагон дар ҳалли масъалаҳои, ки дар қои қор падида меоянд.

Ба туфайли истифода аз системаҳои тағйирпазири музди меҳнат ва иштироки қормандон дар ғоидагирӣ ва молиқияти ташкилот демократикунони идоракунии таҳким меёбад. Ин се қисмат барои он лозиманд, ки ташкилот бояд қобилияти мутобикқшавӣ ба дигарқуниҳои муҳитро қасб намо-яд. Он бояд молҳои гуногунро бо партияҳои наҷандон қолон бо истифода аз таҷҳизоти гуногунҳадаф ва меҳнати баландтаҳассус истеҳсол намо-яд, дар ҳоле ки барои қордизм истеҳсоли оммавии молҳои стандартишуда дар асо-си истифодаи таҷҳизоти маҳсус (ки барои иҷрои як амал ва ба як маҳсулот маҳсус қардонида шудааст) ва қувваи қории миёнаиҳтисос ҳос мебошад.

Усулҳои нави идораи ҳайати қормандон, дар назарияҳои «А» ва «Z» таҷассум ёфтаанд, ҳарҷанд ки ин назарияҳо дар шакли тоза вуҷуд на-доранд. Вақтҳои охир менеҷерҳои муваффақ (қобарор) ба таваққули қурраи вақолатҳо қаҳд меқунанд, ки дар ин сурат роҳбар ба қуррагӣ ҳам ҳуқуқ ва ҳам масъулияти тасмиқгирӣ дар саҳти мушаххасро ба яке аз қормандони қорҳона медиҳад. Аз ҳама дақиқтар концепсияи вақолатдиҳиро профессори қалифорниягӣ Д. Стоқман таъриф додааст (ниғар ба нақшаи 15.1.).





Нақшаи 15.1. Консепсияи ваколатдихӣи Д. Стокман

Мавзёи муҳими фаёлияти менеҷер, ки бештар аз ҳама ба комёбӣ расидани ташкилотро муайян мекунад, ташкил ва фаёлияти сохторҳои тағйирпазиру худтанзимшавандае мебошад, ки онҳоро *гурӯҳҳо* (команда, *team*) ном мебаранд.

*Гурӯҳ – коллективи дақиқ ташиклишуда, ба хубӣ идорашаванда ва муташаккил мебошад, ки ба ҳама тағйироти вазъияти бозоргонӣ зуд мутобиқ мешавад ва ҳама масъалаҳоро ҳамчун ҷисми яклухт ҳал мекунад.*

Зимни ташаккули команда бояд талаботи зерин ба назар гирифта шаванд:

- ҳар узви гурӯҳ уҳдадор аст мақсади дар пеши коллектив гузошташударо ба пуррагӣ дарк намояд. Беҳтар аст, агар дар ташаккулу тасҳеҳи мақсад тамоми гурӯҳ ширкат варзанд;
- гурӯҳ ҳамчун ҷисми ягона фаёлият мекунад ва зимнан масъулияти натиҷаҳо ҳам хусусияти коллективӣ дорад, на инфиродӣ;

• ҳар як узви гурӯҳ ҳамеша бояд ихтисоси худро такмил диҳад, то дар соҳаи худ соҳиби дониши ҳаматарафа, энциклопедӣ ва истеъдоди корӣ бошад.

## 15.2. МЕНЕҶМЕНТИ АМРИКОӢ

### Менеҷменти муосири амрикоӣ

Барои менеҷменти амрикоӣ сохтори ташкилии саҳт ва кӯшиши расми-гардонии муносибатҳои идоравӣ хос аст. Зимнан масъулияти шахсии кор-манд ба мадди аввал бароварда мешавад. Самаранокии кори роҳбари му-шаххас дар асоси ин муайян карда мешавад, ки оё ӯ шахсан тавонистааст ба мақсадҳои дар пешаш гузошта расад.

Бо ақидаи мактаби амрикоӣ муваффақияти корхона, пеш аз ҳама, ба омилҳои дохилӣ вобаста мебошад. Дикқати махсус ба ташкили оқилонаи истеҳсолот, афзоиши мунтазами ҳосилнокии меҳнат, истифодаи босамари захираҳо дода мешавад. Дар ин ҳол омилҳои берунӣ дар мадди дуюм меи-станд.

*Ширкати амрикоӣ дар фазои иҷтимоие фаъолият менамояд, ки он баробарҳуқуқиро дастгирӣ мекунад. Мувофиқи ин, кормандон серҳаракаттар ҳастанд, дар ҷустуҷӯи манфиати шахсӣ ба осонӣ ҷои корро иваз мекунанд. Гуфтан ҷоиш аст, ки рӯҳияи «ғамхори бегаразона» (алтруизм) дар амрикоӣҳо кам вомерӯрад: ҳатто дар амалҳои, ки ба манфиати ҷомеа анҷом дода шу-даанд, манфиати шахсиро ба осонӣ дарёфтани мумкин аст. Аксар вақт дар корхона рақобати байни кормандон (яке аз тарзҳои ангезиш) тарғиб кар-да мешавад. Маҳз аз ҳамин лиҳоз амрикоӣҳо индивидуалистони гузаро буда, баъзан дар гурӯҳ кор кардан барояшон хеле душворӣ дорад.*

Дар менеҷменти амрикоӣ модели иерархии идора маъмул аст. Дар моде-ли суннатии ташкилоти иерархӣ, пеш аз ҳама, фарқгузори раванди қабули қарорҳои стратегӣ ва амалиётӣ ҷой дорад. Асоси идораи стратегиро таҳлили маҷмӯӣ (системавӣ) ва вазъии муҳити берунӣ (макро-муҳит ва рақибон) ва дохилӣ (тадқиқоти илмӣ, кадрҳо ва неруи онҳо, молия, фарҳанги ташкилот ва ғайраҳо) ташкил медиҳад.

Модели муосири менеҷмент, пеш аз ҳама ба як шакли ташкилии ҳуқуқии соҳибкории хусусӣ – корпоратсия (ҷамъияти саҳомӣ) мутаваҷҷеҳ аст. Кор-поратсияҳои амрикоӣ дар фаъолияти худ идораи стратегиро васеъ исти-фода мебаранд. Қисмати муҳимтарини кори тарҳрезии худии корпоратсия банақшагирии стратегӣ мебошад, ки дар шароити пурии бозор ва коҳишбӯии рушди корпоратсияҳо ба миён омадааст. Банақшагирии стратегӣ заминаи қабулкунии қарорҳои босамари идоравиро фароҳам месозад.

Модели амрикоии менеҷмент дар корпоратсияҳои Британияи Кабир, ИМА, Австралия, Зеландияи Нав, Канада ва баъзе кишварҳои дигар истифода бур-да мешавад.



**Хусусиятҳои ҳувиат (хислатҳои рафтор)**

Соҳибкорон росткорона амал мекунанд:

1. дар чараёни мувофиқа намудани қарор дар гуфтушунидҳо ба фишор-оварӣ, фармондиҳӣ рӯ меоранд;
2. бидуни муқаддимаи дурудароз, дарҳол аз худи моҳияти масъала сар мекунанд, масъалаҳоро ба таври муфид тасниф намуда, яке аз паси дигар онҳоро ҳаллу фасл мекунанд.

Яке аз шартҳои муҳимтарин риояи тамоми қонунҳо, санадҳои меъёрӣ, муқаррарот мебошад, на манфиату мувофиқати байни шарикон. Дар ҳаёати вакилони амрикоӣ дар музокирот ҳатман намояндаи ваколатдори қабул намудани қарор ва ҳуқуқшинос ҳастанд. Менеҷерҳои амрикоӣ ҳангоми баҳс та-наффус кардан ё қабл аз қабули қарор барои муҳокимаи он берун баромада-ни ҳамкасбонашон (шарикон)-ро наменвисанданд.

**Услуби амрикоии менеҷмент**

Донишманди амрикоӣ М. Ле Беф принципи бунёдгузори менеҷменти захираҳои инсониро кашф кардааст: *«Коре ба иҷро мерасад, ки мукофоти он дода мешавад»*.

Менеҷменти босамар талкин мекунанд, ки барои бехтар истифода бурда-ни захираҳои инсонӣ мукофотонидан зарур аст.

Кордонӣ, қобилиятҳои ташиқилӣ инҳоро дар назар доранд:

1. мақсаддорӣ, боисрорӣ ва қобилияти то ба охир расонидани кори оғозкарда;
2. шавқу рағбати фоида, даромад;
3. қобилияти баҳодиҳӣ, ҳисобкунӣ;
4. як будани гуфтору кирдор;
5. кӯтоҳӣ ва равшанӣ;
6. ҳаматарафагӣ дар ҳалли масъалаҳо;
7. алоқаманд намудани ҳадафу масоил бо намуду ҳаҷми лозимаи захираҳо.

Таъмини босалоҳиятии ҳаёати кормандон ва дар сатҳи баланд қарор до-штани соҳаи такмили менеҷмент.

**Тамоюлотии инкишофи модели амрикоии менеҷмент**

Дар амалияи менеҷменти муосири ИМА дар ҳазорсолаи нав се тамою-ли ҷолиб дида мешавад. **Якумӣ** то як андоза бо бозгашт ба гузашта – дарки заминаи моддӣ, технологияи истеҳсолоти хизматрасонии муосир алоқаманд аст. Сабаби ин на танҳо истифодаи компютерҳо дар идоракунии, балки уму-ман боқувват шудани таъсири пешрафти техники ба амалишавии ҳадафҳои ташиқилот, афзудани нақши ҳосилнокӣ ва сифат баҳри голибият дар рақобат мебошад.

**Тамоюли дуюм**, марбути ҷиҳатҳои иҷтимоӣ, рафторӣ мебошад, яъне беш-тар гардидани тавачҷуҳ ба *фарҳанги ташиқилотӣ* ва ҳам ба шаклҳои гуно-





гуни демократикунонии идора, иштироки кормандони каторӢ дар амаликунии фаъолияти идоравӢ, дар моликият ва ҳоказо.

*Аллакай ҳамагон – ҷӢ дар ИМА, ҷӢ дар Аврупо ва ҳам Ҷопон эътироф кардаанд, ки ояндаи идоракунӢ дар дасти шаклҳои демократишудаи он мебошад. Ба гумони қавӢ, дар солҳои наздиктарин мутахассисони менеҷмент ҳамин ақидаро ҷамъбаст хоҳад кард. Ин гоҷа дар солҳои 30-юми асри ХХ оғоз гардид ва дар солҳои 50-60-ум аз ҷониби олимони исроқкорона инкишоф дода шудааст, аммо дар амалияи менеҷменти Амрико суст руши мекард.*

Амалияи амрикоии менеҷмент дар масъалаҳои одоби бизнес боз як ҷанбаи анъанавии хоҷагидорӢ дар шароити бозоргонӢ ва озодии иқтисодӢ, ки аз нав аҳамияти тоза пайдо намудааст, боз навигариҳои зиёде дода метавонад.

*Ниҳоят, тамоюли савум, қувватнок гардидани хусусияти байналмилалӣ менеҷмент мебошад. Баъд аз гузариши аксари кишварҳои постиндустриалӢ (баъд аз индустриалӢ) ба иқтисодиёти озод, баландшавии нақши рақобати байналмилалӢ ва руши корпоратсияҳои трансмилалӢ, дар пеши назария ва амалияи илми менеҷмент масъалаҳои зиёдро мегузорад.*

### 15.3. МОДЕЛИ ҶОПОНИИ МЕНЕҶМЕНТ

#### Фалсафаи менеҷменти ҷопонӢ

Системаи менеҷменти японӢ дар тамоми ҷаҳон ҳамчун системаи босамартарин эътироф шудааст ва сабаби асосии муваффақияти он - истеъдоди қор қардан бо одамони мебошад.

Ҷопон дар ҷаҳон аввалин шуда, тавассути ҷалби тамоми қормандон ба фаъолияти қорхонаву ширкатҳо, ба истехсоли маҳсулоти хушсифат бо хароҷоти қам, менеҷменти муосири дорои «*ҷеҳраи инсонӢ*»-ро инкишоф дод. Дар кишваре, ки аз ҷиҳати захираҳои табиӢ бeбизоат аст, одатан *принципи «дорони мо – захираҳои инсонӢ»* қорӢ қарда шудааст ва мутобиқи он барои истифодаи самараноқи ин захираҳо шароит муҳайӢ қарда мешавад.

Асоси модели ҷопонии менеҷментро фалсафаи «*Мо ҳама як оила мебошем*» ташкил медиҳад, бинобар қамин, вазифаи асосии менеҷерҳои ҷопонӢ ба роҳ мондани муносибатҳои хуб бо қормандон, фаҳмиши он, ки *қормандону роҳбарон як оилаанд*, мебошад. Ширкатҳое, ки ба онҳо ин қор муяссар гардидааст, ба муаффақиятҳои қалонтарин расидаанд.

*Назарнурсии қормандони ширкати ҷаҳоншумули «Сони Корпорэйшн» нишон дод, ки 75-85%-и нурсидашудагон худро як гурӯҳе мешуморанд, ки ҷидду ҷаҳди якҷояи ба тамоми аъзои он ғоида меорад.*

*Ҷар ходими ҷопонӢ бо ширкате, ки дар он қор мекунад, робитаи зич дошта, ба муҳиму ивазнашаванда будани худ барои ширкаташ мутмаин*



*аст. Аз ин ҷост, ки дар байни ҷопониҳо калимаи «касб» бо кор як доништа шуда, амалан маънои **ташкилоте (ширкате)**-ро дорад, ки дар он кор меку-  
нанд: дар ҷавоб ба саволи «**шугли шумо чист?**» корманди ҷопонӣ номи шир-  
катеро, ки дар он кор мекунад, ба забон меорад.*

Системаи ҷопонии идоракунӣ ба яксонкунии корманд бо ширкат ҳаҳд намуа, онро то ба дараҷаи фидоии манфиатҳои ширкат мерасонад: корман-  
дони ширкатҳои японӣ аз рӯзҳои истироҳат кам истифода мебаранд, бечу-  
нучаро кори барзиёдро иҷро мекунанд, рухсатии музднокро пурра истифо-  
да намебаранд, чунки ба гумони онҳо дар акси ҳол ин изҳори бевафой нис-  
бати ширкат хоҳад буд.

Бинобар ҷиҳатҳои зиёди алоқамандӣ бо ширкат ва бо назардошти ҳавасмандии гуногуни моддӣ, корманд, бе он ки қисмати асосии имти-  
ёзотро аз даст диҳад, тарки ширкат карда ё суръатнокии корро суст карда наметавонад, чунки бими он дорад, ки дигарон аз вай мегузаранд ё ба кори пасттар интиқол дода мешавад.

*Дар корхонаҳои Ҷопон азкорравиҳои кадрҳо қариб мушоҳида намешавад ва бино ба маълумоти омор, ба ҳар 1000 коргари саноати автомобилсозӣ 25 рӯз коргурезӣ (дар ИМА – 343 рӯз, яъне 14 маротиба бештар) рост меояд.*

*Тибқи маълумоти назарпурсиҳо 70%-и японӣҳо худро уҳдадори ишти-  
роки қарин дар корҳои дӯстонашон медонанд (дар ИМА – 45%-и сокинон,  
дар Англия – 36%, дар Олмон – 31%, дар Фаронса – 12%, дар Россия – 6%).*

Суннатҳои гурӯҳӣ ба рафтори ҷопониҳо таъсир гузоштаанд. Зимни раф-  
тори берун аз гурӯҳ онҳо канораҷӯю каммуомилаанд, аммо дар гурӯҳи худ,  
дар муҳити муносибату робитаҳои муқарраршуда ҷопониҳо ба ҳама гуна кумақрасониҳо омодаанд.

*Дар ширкатҳои Ҷопон ҳар сол «Рӯзи таъсиси ширкат» таҷлил карда ме-  
шавад, ки ин ба роҳбарон барои ҷиҳадасозии гоҳи «муштаракии манфиатҳо»-и соҳибкорону кормандон имконият медиҳад. Ҳозирбоиҳои ҳаррӯза дар истеҳсолот, муоширати ҳамешагӣ бо одамон, дар ҷояш ҳал кардани та-  
моми масъалаҳо, суҳбатҳои мунтазам бо коргарону мутахассисон дар бо-  
бати тақмили минбаъдии истеҳсолот, афзоиши самаранокии хоҷагидорӣ дар фаъолияти менеҷери японӣ амали муқаррарӣ мебошанд. Одатан, роҳбарият ба ҳар як шикоятҳои хизматчиён фавран вокуниши нишон медиҳад.*

Устоҳои коргоҳҳо ҳар саҳар ба кормандон супоришҳо медиҳанд, дар бораи натиҷаҳои кориашон маълумот пешкаш мекунанд ва аз аҳволиашон меурсанд, онҳо медонанд, ки агар корманд бемор ё аз чизе нигарон бошад, хуб кор карда наметавонад.

Барои мудирон, ҳатто барои директори завод дар Ҷопон утоқи кори алоҳида дода намешавад, онҳо ҳамроҳи ҳамкорони худ дар як толори ка-

лони кушод бидуни девора, ки мебели одию зарурӣ дорад, ҷой мегиранд. Ин бояд ба кормандон хотиррасон намояд, ки онҳо барои ноил гаштани ширкат ба комёбӣ яққоя кор мекунанд. Ин ҳама самараи бузурги иқтисодӣ ва ахлоқӣ медиҳад, зеро кормандон робитаи худро бо мудир ва ширкат эҳсос менамоянд.

### Принсипҳои менеҷменти ҷопонӣ

Мақсади соҳибкори ҷопонӣ ба қадри бештарин истифода бурдани қобилият, истеъдод ва малакаи ҳар корманд мебошад. Аз ин рӯ, ҷопониҳо равиши «идораи ширкаткунанда»-ро дар асоси тасмимгирии «аз поён ба боло» пеш гирифтаанд ва ҳар корманд ҳиссаи масъулияти менеҷерии худро бар дӯш дорад, ки ин барои ҳарчӣ самараноктар истифода бурдани қобилияташ имкон медиҳад. Қарорҳоро ба ҳама аъзоёни коллектив баррасӣ мекунанд, оҳиста қабул менамоянд, вале зуд ба иҷро мерасонанд, чунки дар муҳокимааш ҳама ширкат варзида буданд. Сифати қарорҳо баланду иштибоҳот кам аст, чунки ҳаҷми калони маълумот кор карда мешавад. Усули «идораи ширкаткунанда» боиси афзоиши ҳосилнокии меҳнат ва баландшавии сифати маҳсулот мебошад.

Принсипи «иқтисодии инсон» аз назарияи «муносибатҳои инсонӣ» бо ин фарқ мекунанд, ки корманд пурра ба тамоми ҳолатҳо, мақсадҳои истеҳсол хамроҳ мешавад, мушкилоти кори худро мефаҳмад, имконияти таваҷҷуҳ ба худидора ва назорати худро дорад. Ӯ аз тамоми иттилооте, ки барои кор лозим аст, бархӯрдор буда, дар назари коллектив ва дар назари худ аҳамиятнок мегардад, зимнан саҳмдор будани худро дар кори муштарак ва масъулияти ҳешро ҳам дарк менамояд.

Татбиқи амалии ин принципро маҳфилҳои сифат, яъне фаъолияти менеҷерҳои ҷопонӣ баҳри ҷалби васеи кормандони қатории ширкат ба ҷорабинҳои баландбардории сифати маҳсулот, ки дар тамоми ҷаҳон машҳур мебошанд, ба хубӣ тасвир мекунанд.

Мақсадҳои асосии таъкили ин маҳфилҳо:

- инкишоф додани қобилияти идоракунии ва назорати коргарон тавассути худомӯзӣ;
- баланд бардоштани рӯҳияи маънавӣ, беҳдошти фазои маънавияи психологӣ дар ҷойҳои корӣ, инкишофи талаботи кормандон ба кори сифатнок ва ратсионализм;
- ба қисмати асосии системаи баландбардории сифат табдил додани коргоҳ, ҷои корӣ ба кумаки дахлдори роҳбарият.

Ҳамаи ҳадафҳои номбаршуда фақат ба иқтисодии инсонӣ таъна мекунанд, барои иштироки ихтиёрии тамоми ҳайати кормандон дар ихтирои иқтисодидиёти Ҷопон – маҳсулоти баландсифат пешбинӣ карда шудаанд.

Зимни амалигардонии принципи «иқтисодии инсон» нақши роҳбарият низ тағйир меёбад. Он мумкин аст дар масъалаҳои ҷузъӣ, мушаххас нисбат ба



кормандонаш маълумоти камтар дошта бошад, лекин дониши коллективӣ ба хубӣ онро такмил хоҳад дод. Акнун вазифаи муҳимтарини роҳбарият муттаҳидсозии иҷрокунандагони парокандаи боистеъдод, ташкили самараноки фаъолияти созандаи онҳо, кашфи иқтидори зехнии онҳо мебошад.

**2. Системаи бакоргирии якумрӣ.** Ин яке аз хусусиятҳои хоси менеҷменти ҷопонӣ мебошад, ки аз суннатҳои миллии ин халқ сарчашма мегирад. Расмиёти қабулкунӣ ба кор хеле пештар аз имзои фармони таъйинкунӣ оғоз меёбад. Намояндагони махсусан омодашудаи ширкатҳо ва хадамоти давлатӣ муддати мадиде бо муассисоти гуногуни таҳсилотӣ дар робита қарор гирифта, бо хатмкунандагон ошно мешаванд, дар вазъияти ғайрирасмӣ қобилият, мановеъ, истеъдоди донишҷӯёнро меомӯзанд, дар имтиҳонот, идҳои ҷавонон ҳозир мешаванд, вазъи оилавиашонро таҳқиқ ва тавсияву тақризҳоиашонро баҳогузори мекунанд.

Номзадҳои мунтахаб дар бораи ҷои кори оянда маълумоти ҳолисона мегиранд ва пас аз супоридани тесту имтиҳони махсус бо муҳлати озмоишӣ ба кор гирифта мешаванд. Ва танҳо баъд аз қоромӯзии яқсола дар вазифаи муайян тахти роҳбарии корманди махсусан ҷудокардашуда ва гирифтани тавсифномаҳои мусбат мутахассиси нав – якумрӣ, то ба нафақа баромадана, ба штати доимии ширкат шомил карда мешавад.

*Корманди ба кори доимӣ қабулшуда аз бекорӣ сугурта карда шудааст, зеро ӯро ба ҳеч вазъ аз қор сабукдӯш қардан мумкин нест (ба ғайр аз, масалан, ҳолати муфлисшавии ширкат), музди кори баланд ва ҳамеша зиёдашаванда мегирад, аз имтиёзоту бартариҳои сершумор истифода мебарад (пардохти роҳқиро то ҷои қор, пардохти қисми бештари хароҷоти беморӣ, толори варзишӣ, осоишгоҳҳо, сафарҳои хориҷӣ ва ғ.).*

*Корманде, ки ба ширкати дигар ба қор мегузарад, аз тамоми имтиёзҳои маҳрум гардида, собиқаашро аз ҳеч (сифр) сар мекунад. Дар натиҷа, бештари ширкатҳои бузург мушкили азқорравии кадрҳоро намедонанд, кормандонашон тамоми умр ҳудро, манфиатҳои ҳудро бо манфиатҳои ширкат як медонанд. Системаи қирои якумрӣ босуботи ҳаёти қормандон, вафодорӣ ба коллектив ва ширкатро таъмин мекунад. Ҳисси инкишофёфта ва ҳамеша афзояндаи коллективизм ҷавобгӯи ҷаҳонбинию суннатҳои миллии Ҷопон мебошад.*

Аммо қуҳнашавии ҷомеаи японӣ менеҷерҳоро ба он водор мекунад, ки ба гоҷи бакоргирии якумрӣ тағйирот ворид кунанд. Акнун беш аз пеш шаклҳои дигари муносибатҳои меҳнати миёни қордиҳанда ва қормандон: бакоргирии муваққатӣ, бакоргирий ба муҳлати қӯтоҳ ба қорҳои мавсимӣ, фаврий ё ёрирасон, ба ҳафтаи нопурраи қорӣ ва монанди инҳо мавриди истифода мешаванд.

**3. Системаи муздиҳӣ ва пешбарӣ «мувофиқи синну сол».** Пешравӣ дар хизмат ва мувофиқан, афзоиши музди қор қафолат дода мешаванд, вале, одатан ба собиқаи қорӣ дар ин ё он ширкат ё ба синну сол вобастагӣ доранд. Шахси ҷавонро, қарчане вай истеъдоди бештар зоҳир намуда бошад

хам, то синну соли муайян ба мансаби баландтар гузаронидан номумкин аст. Ин синну сол, масалан, барои маъмури хурд 30 сол, барои маъмури калон 35 сол мебошад.

*Музди кор дар корхонаҳои Ҷопон аз якчанд қисмат иборат аст. Аввалан, музди кори асосӣ (ставкаи базавӣ). Ин қисмати музд барои ҳама кормандони доими синну сол ва тахассуси якхела тақрибан баробар аст. Дуюм, маблағҳои иловагии гуногуни васеъ истифодашаванда: иловапулӣ, мукофот, бонусҳо, ки ҳар моҳ ва аз рӯи натиҷаҳои фаъолият – ҳар нимсола ба музди асосии меҳнат илова карда мешаванд. Андозаи ин маблағҳо аз 10% то 50%-и музди асосиро ташкил медиҳанд. Пардохтҳои нимсола ва солона (бонусҳо) метавонанд аз музди моҳона якчанд маротиба зиёд бошанд. Мақсад аз ин иловапулиҳо баланд бардоштани ҳосилнокии меҳнат, интизими меҳнат ва итоати бегуфтугӯ ба сардор мебошад.*

Принсипҳои системаи муздиҳӣ «мувофиқи синну сол» бо вариантҳои гуногун амалан дар тамоми ширкатҳо ва ҳамаи корхонаҳои давлатии мамлакат истифода мешаванд.

**4. Системаи қабул намудани қарорҳо.** Дар аксарияти кулли ширкату корпоратсияҳои калони Ҷопон системаи қабулкунии қарорҳои стратегӣ истифода мешавад, ки он коркарди амиқ, мувофиқаи лоиҳаҳо ва иштироки тамоми кормандонро – аз қаторӣ то роҳбарият, дар фаъолияти эҷодӣ таъмин менамояд.

Ин система баргузор намудани машварату муҳокимаҳоро дар сатҳи кормандони қаторӣ дар бар мегирад. Сипас таҳлили ҷамъбастии пешниҳодоти онҳо ба зинаи болотар интиқол мешавад. Билохира лоиҳаи қарори идорӣ бо визаҳои роҳбарони зинаҳои гуногун ба мизи роҳбари олий меояд.

Принсипҳои дар боло овардашудаи менеҷменти Ҷопон шоистаи таваҷҷуҳ омӯзиши амиқ мебошанд, вале арзишмандии асосиашон дар ин аст, ки онҳо ҳамчун замина барои амалисозии зинаи олии менеҷмент – ҳунари идораи шахсият ва коллектив хизмат мекунанд.

*Яке аз усулҳои самараноки ҳунари идоракунӣ Ҷопон муоширати доими роҳбарон бо кормандони худ, назорати равобити хусусӣ ва ғайрирасмӣ мебошад. Рӯзи кори дар бисёре аз ширкатҳо бо гирдиҳамой оғоз меёбад. Роҳбари олий ба кормандон дар бораи сиёсати ширкат, вазифаҳои аввалиндараҷаи он ҳикоят мекунад. Ӯ умедвор аст, ки тавассути чунин муошират коллектив сарҷамътар ва кори он самараноктар мешавад.*

*Боз як тарзи муоширати доимӣ принципи «соате дар як ҳафта, рӯзе дар як моҳ» мебошад. Маъмурияти ширкат, аз ҷумла роҳбарони олий, бо ҳамроҳии кормандони қаторӣ барои кор кардан ба коргоҳҳо (сехҳо) меоянд. Иштироки бевоситаи роҳбарон дар кори коллектив, робитаи бевосита бо коргарон, бешик, фазои боварии боэҳтиромро фароҳам месозанд ва василаи боэҳтимоли табодули маълумоти ғайрирасмӣ мебошанд.*



*Як номутаносибии менечменти японӣ хориҷ намудани занон, хориҷиён ва намояндагони ақаллиятҳои миллӣ (ҳатто зодагони Ҷопон!) аз системаи қабулкунии қарорҳо, яъне воқеан ҳалалдор кардани ҳуқуқи қисмати калони ҷомеа мебошад, лекин ин падида ҳам баҳона ва ҷонибдорони ашиади худро дорад («зан сардори мард буда наметавонад, мардон фақат ба мардон итоат мекунад!»).*

### Системаи «Канбан»

Мазмуни ташкилию техникий менечменти ҷопонӣ системаи «Канбан» - *«расо сари вақт»*, идоракунии маҷмӯии сифат, танҳо мутаваҷҷеҳи истеъ-молгар будан, усулҳои «идораи иштироккунанда» ва «тафаккури нешираванда», сохтори ташкилии тағйирпазир, системаи назорати идорӣ ва ғайраҳоро дар бар мегирад.

*Аввалин маротиба системаи «Канбан» дар ширкати автомобилсозии «Тойота» таҳия ва татбиқ карда шуд. Моҳияти ин система дасткашӣ аз истеҳсоли партияҳои калони маҳсулот ва таъсиси истеҳсолоти бефосилаи пайдарҳами моделҳои гуногуни маснуот мебошад. Кор мувофиқи системаи «Канбан» дар ин асос ёфтааст, ки дар тамоми лаҳзаҳои давраи истеҳсол қисм ё ҷузъи даркорӣ «расо сари вақт» ба ҷои амалиёти истеҳсолии навбатӣ расонида мешавад. Маҳсулоти тайёр дар ҳамон лаҳзае истеҳсолу ҷисол карда мешавад, ки дар шабакаи савдо тақозо ба онҳо вуҷуд дорад.*

*Дар корхонаҳои Ҷопон иҷрокунандаи ҳар амалиёт бояд иҷрокунандаи амалиёти баъдиро ҳамчун истеъмолгари худ арзёбӣ намояд ва қисмати раванди истеҳсолии худро дақиқ иҷро кунад.*

Системаи «Канбан» иҷрои фармоишҳои истеҳсолиро на ҳафта ба ҳафта, балки рӯз ба рӯз ва ҳатто соат ба соат пешбинӣ мекунад. Дар натиҷа, аксарияти анборҳо ҳолӣ карда, майдонҳои истеҳсолӣ, ки пештар барои ҷойгиркунии захираи мол истифода мегардиданд, озод мешаванд.

Бартарии асосии системаи «Канбан» осонии он мебошад, аммо дар амал ҷорӣ намуданаш тамоман кори осон нест. Истифодаи системаи «Канбан» хароҷоти зиёд меҳодад, вале пас аз татбиқ ҳама хароҷоти он ба зудӣ рӯпӯш мегарданд ва аз ҳисоби истифодаи оқилонаи масолах, афзоиши самаранокӣ меҳнат ва баландшавии сифат самараи калони иқтисодӣ ба даст меояд.

Системаи дигар – идоракунии маҷмӯии сифат ҳам бо системаи «Канбан» робитаи ҷудонопазир дорад. Онҳо ба ҳамдигар таъсири мусбат расонида, дар натиҷа самараи якҷоя медиҳанд.

Ҳеҷ як кишвари ҷаҳон ба андозаи Ҷопон ба самаранокӣ истеҳсолоти сифати маҳсулот таваҷҷуҳ зоҳир намекунад. Ин як қисми тарзи ҳаёти кишвар мебошад. Ба қавли ҳуди японӣҳо, «сифат ҳолати дарккунӣ ва ҳосилнокӣ тарзи рафтори нек аст».



Муқаррароти муҳими таҷрибаи идоракунии Ҷопон якҷоя бо системаи «Канбан» инҳо мебошанд:

1) сифати баланд дар Ҷопон принсипи бунёди менаҷменти японӣ мебошад. «Пеш аз ҳама – сифат!» – ин на танҳо шиори ҳолӣ, балки стратегияи таъкили истеҳсолот аст. Таъмини сифат вазифаи аввалиндараҷа аст, ҳаҷми истеҳсол бошад, дар ҷои дуюм меистад;

2) даст кашидан аз истеҳсоли моли нодаркор, зиёдатӣ ба хоҷири иҷрои супориш, зеро ин боиси афзоиши истеҳсоли нотаом мегардад: «Кори беҳударо танҳо барои минбаъд бекор истодан нақун»;

3) кӯшиши бартарафкунии бюрократизм, коғазбозии зиёдатӣ дар ҷое, ки кор бо амри шиғоҳии телефонӣ ҳал мешавад; дасткашӣ аз воситаҳои нодаркори маъмурий, ки мавҷудияташон рафти қабулкунии қарорро мушкил мегардонад. Ба қавли Р. Шонбергер, «содагии системаи японӣ воситаҳои барзиёди маъмурий ва давутозҳои бюрократиро наменазирад»;

4) таъмини тағйирпазирии истеҳсол, мутобикати зуди он ба талаботи дигаргунишавандаи бозор: то 40%-и таҷхизоте, ки дар корхонаҳои Ҷопон насб шудаанд, таҷхизоти такмилёфтае мебошанд, ки бевосита дар ҳамон корхона тарҳрезӣ ё азнавсозӣ шудаанд.

## 15.4. МУҚОИСАИ МОДЕЛҶОИ АМРИКОИ ВА ҶОПОНИИ МЕНЕҶМЕНТ

### Менаҷменти умумӣ

Мақтабҳои идораи ИМА ва Ҷопон дар ҳоли ҳозир дар ҷаҳон аз ҳама пешрафта буда, дар мамлакатҳои дигар ҳамчун намунаи рушди менаҷмент эътироф шудаанд.

Бо вуҷуди монандии зоҳирӣ, ин ду мактаби идора хусусиятҳои доранд, ки ба вижагиҳои инкишофи иҷтимоӣ ва иқтисодии ин кишварҳо алоқаманд мебошанд.

Бо вуҷуди фарқиятҳои мутақобил дар байни онҳо шабоҳати муайян ҳам дида мешавад:

1. Ҳар ду мактаб ба фаъолгардонии омили инсон (аммо, бо истифода аз шакли усулҳои гуногун), навоариҳои доимӣ, гуногунсозии моли хизматҳо, тақсими корхонаҳои калон ва ғайримутамарказонии муътадили истеҳсолот таваҷҷуҳ доранд;

2. Ба таҳия ва амалисозии барномаҳои дарозмуддати стратегияи рушди корхона (менечерҳои амрикоӣ барои 5 – 8 сол, японӣҳо барои 10 сол ва беш аз он нақша тартиб медиҳанд) машғуланд.

Асоси системаи амрикоии менаҷментро принсипи индивидуализм (инфиродинат) таъкил медиҳад, дар Ҷопон мутаваҷҷеҳи коллективизм намудани шуури ҷомеа маъмул аст. Дар ҳоли ҳозир менаҷменти японӣ бо назардош-

ти арзишу суннатҳои муштараки фарҳангӣ дар кишварҳои Кореяи Ҷанубӣ, Тайван, Сингапур, Гонконг, Таиланд васеъ паҳн гардидааст.

Фарқиятҳои дигаре ҳам дар байни системаҳои идораи амрикоӣ ва японӣ вучуд доранд. Дар ИМА дар ҷараёни идора таъба шахсияти барҷастае мекунанд, ки қодир аст фаъолияти ташкилотро беҳтар созад. Дар Ҷопон бошад, менеҷерҳо ба ғуруҳ ва ташкилот таваҷҷуҳ доранд. Дар ширкатҳои амрикоӣ сохторҳои собитӣ идора ҳастанд, ки вазифаҳои муайян доранд. Дар Ҷопон сохторҳои нисбатан тағйирпазири идора истифода мешаванд, ки дар рафти иҷрои вазифаҳои мушаххас таъсис ва барҳам дода мешаванд.

Анғезаи асосӣ барои кормандони амрикоӣ омили иқтисодӣ, яъне пул аст, барои кормандони японӣ бошад, омилҳои иҷтимоии психологӣ – ҳисси мансубият ба коллектив, ифтихор аз ширкат аҳамияти бештар доранд.

Дар ҷадвали 15.1. муқоисаи моделҳои амрикоӣ ва ҷопонии менеҷмент тасвир ёфтааст, ки барои ҷудо намудани бартарию камбудии онҳо имконият медиҳад.

*Ҷадвали 15.1. Муқоисаи моделҳои амрикоӣ ва ҷопонии менеҷмент*

| №   | Критерияҳо                              | Моделҳои ИМА                                                     | Моделҳои Ҷопон                                               |
|-----|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 1.  | Хусусияти қабулкунӣ қарорҳои идорӣ      | Хусусияти инфиродии қабулкунӣ қарорҳои идорӣ                     | Қабулкунӣ қарорҳои идорӣ аз рӯи принсипи созиш               |
| 2.  | Масъулият                               | Инфироӣ                                                          | Коллективӣ                                                   |
| 3.  | Сохтори идора                           | Сахт расмӣ                                                       | Ғайристандартӣ, тағйирпазир (ҷандир)                         |
| 4.  | Хусусияти назорат                       | Назорати инфиродии роҳбар                                        | Коллективӣ                                                   |
| 5.  | Ташкили назорат                         | Расмиёти дақиқ расмишудаи назорат                                | Назорати нарми расминашуда                                   |
| 6.  | Баҳодиҳии натиҷаҳои роҳбар              | Арзёбии зуданҷоми натиҷа ва пешбарии мансабӣ                     | Арзёбии охиаста-охиастаи кормандон ва пешбарии мансабии онҳо |
| 7.  | Баҳодиҳии сифатҳои роҳбар               | Қасбият (профессионализм) ва ташаббус                            | Қобилияти ҳамоҳангсозӣ ва назорат                            |
| 8.  | Самти идора                             | Таваҷҷуҳ ба шахсияти алоҳида, диққат ба инсон ҳамчун иҷрокунанда | Таваҷҷуҳ ба ғуруҳ, диққати қалон ба инсон                    |
| 9.  | Баҳодиҳии натиҷаҳои фаъолияти қормандон | Ноилшавӣ ба натиҷаи шахсӣ                                        | Ноилшавӣ ба натиҷаи коллективӣ                               |
| 10. | Муносибат бо зердастон                  | Муносибатҳои расмӣ                                               | Муносибатҳои шахсии ғайрирасмӣ                               |



|     |                          |                                                   |                                                                        |
|-----|--------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 11. | Пешравӣ дар мансаб       | Пешравии кориро дастовардҳои шахсӣ муайян мекунад | Пешравии хизматӣ бо назардошти синну сол, собиқа ва садоқат ба корхона |
| 12. | Омодасозии рохбарон      | Омодасозии рохбарони тахассуси маҳдуд             | Омодасозии рохбарони ҳаматарафа                                        |
| 13. | Музди меҳнат             | Музди меҳнат барои дастовардҳои шахсӣ             | Музди меҳнат барои нишондиҳандаҳои кори гурӯҳ ва собиқа                |
| 14. | Муҳлати шугл дар корхона | Шугл дар асоси қарордод, бақоргирии кӯтоҳмуддат   | Шугли дарозмуддат дар корхона, бақоргирии яқумрӣ                       |
| 15. | Принсипи умумии идора    | “Аз боло ба поён”                                 | “Аз поён ба боло”                                                      |
| 16. | Ҷадвали вохидҳои кори    | Тобеияти вазифавӣ ва ҳудудҳои аниқ                | Набудани мансабу вазифаҳои аниқ дар ташкилот                           |
| 17. | Такмили ихтисос          | Дар алоҳидагӣ, тибқи барномаҳои махсуси таълим    | Бе тарки истехсолот (дар ҷои кор)                                      |

Барои корхонаҳои амрикоӣ аврупоӣ мавҷудияти мамониатҳои ахлоқӣ психологӣ хос аст, ки ташаббусу эҷодкорӣ кормандонро бозмедоранд, кормандони японӣ мафҳумҳои қарзи ботинӣ ва тобеияти манфиатҳои шахсӣ ба манфиатҳои коллективро сармашки қор қарор додаанд.

Дар вазиятҳои бухронӣ менеҷерҳои амрикоӣ кӯшиш мекунад қисме аз кормандонро сабуқдӯш намоёнд, то хароҷоти ташкилот қам ва рақобатпазирии он бештар шавад, дар корхонаҳои японӣ қонуни наонавиштаи бақоргирии яқумраи кормандон амал мекунад, ки тибқи он ҳайтаи кормандон дороии ташкилот шинохта шуда, пас маъмурият тамоми қори имқонпазирро хоҳад қард, то дар вазиятҳои мушқилтарин кормандони ҳудро боқӣ нигоҳ дорад.

Корхонаҳои Ҷопон фаъолияти муштараки соҳибқориро тавассути таъсиси ширкатҳои сармояшон гуногун ва ҳам фаъолияти муштараки сохтани корхонаҳоро аз дигар усулҳои инқишофдиҳии иқтидороти истехсолӣ афзалтар медонанд.

### Менеҷменти истехсолӣ ва сифат

Дар идорақунии истехсолот, барои зиёд нақудани иқтидороти он, амриқоиҳо бар қилофи японҳо фуруқбарии ширкатҳои дигар ё муттақидшавӣ бо онҳоро афзал медонанд. Хусусиятҳои усули идораи истехсолот дар ИМА дар қитоби Герчиков «Менеҷмент» ба ҳубӣ тасвир ёфтаанд. Хусусиятҳои асосии муқоисавии менеҷменти истехсолоти амриқоӣ ва ҷопонӣ дар ҷадвали 15.2. пешниҳод қардидаанд.

**Ҷадвали 15.2. Хусусиятҳои муқоисавии менеҷменти  
истеҳсолоти амрикоӣ ва ҷопонӣ**

| № | Менеҷменти амрикоӣ                                                                                                                                   | Менеҷменти ҷопонӣ                                                          |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Ташкили муносибатҳои дарозмуддат, ояндадор ва хизматрасонии ҳамдигарӣ бо молрасонон                                                                  | Тамоюли коҳишдиҳии хароҷот зимни истеҳсоли молҳо                           |
| 2 | Тавсеи иштироки кормандон дар идораи корхона                                                                                                         | Таҳияи технологияҳои ҳамакора ва дастрас                                   |
| 3 | Таъсиси бригадаҳои кори дар корхона                                                                                                                  | Содагардонии раванди истеҳсол барои баланд наму-дани сатҳи автоматикунонӣ; |
| 4 | Дар фаъолияти менеҷер қобилияти пеш-бини тағйирот ва сари вақт андешидани чораҳо арзишноктар шуморида мешавад                                        | Таҳияи равандҳои технологӣ барои истеҳсоли силсилави ва саросарӣ           |
| 5 | Ба тӯфайли коҳиш додани вақти гузари-ши маҳсулот аз марҳилаҳои тарҳкашӣ, истеҳсол ва фурӯш ҳудуди байни воҳидҳои гуногуни сохторӣ торафт гум мешавад | Таъсиси шароити ташкилӣ барои дарёфти хатоҳо                               |

Масъалаҳои асосӣ дар идораи корхонаҳо масъалаҳои васеъгардонии истеҳсол, инчунин масоили афзоиши самаранокӣ мебошанд. Ширкатҳои Ҷопон дар масъалаи васеъкунии истеҳсолот бештар ба захираҳои дохилӣ таъя мекунамд ва бино бар хусусиятҳои суннатҳои миллӣ амалан ба хари-дани ширкатҳои дигар даст наметананд.

Хусусиятҳои асосии муқоисавии менеҷменти сифат дар корхонаҳои амрикоӣ ва ҷопонӣ дар ҷадвали 15.3. пешниҳод гардидаанд.

**Ҷадвали 15.3. Хусусиятҳои муқоисавии менеҷменти сифати  
амрикоӣ ва ҷопонӣ**

| № | Менеҷменти амрикоӣ                                                                                                                                                                                                                                                                           | Менеҷменти ҷопонӣ                                                                        |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Ташкили маҳфилҳо. Амрикоӣҳо солҳои 80-ум ин усули ширкатҳои японӣ-ро ба орият гирифтанд. «Маҳфилҳои сифат» барои ҳалли вазифаҳои ху-сусии истеҳсоли ташикл карда шу-данд. Ба ин восита корманди кори маҳфилҳои сифат аз тақмили танҳо баъзе равандҳои алоҳидаи меҳнатии истеҳсол иборат буд. | Идораи сифат дар сатҳи кор-хона, яъне иштироки тамоми воҳидҳо дар идораи сифат.          |
| 2 | Бинобар тавачҷуҳ ба муаммоҳои хурд «маҳфилҳои сифат» дар ширкатҳои амрикоӣ ба самаранокии идора таъси-ри ҷиддӣ расонида натаванистанд.                                                                                                                                                       | Омодасозӣ ва таълими кадрҳо ба усулҳои идораи сифат.                                     |
| 3 |                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Фаъолияти маҳфилҳои сифат.                                                               |
| 4 |                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Барномаҳои умумимиллӣ оид ба назорати сифат, акнун ин усулро муфассалтар дида ме-бароем. |
| 5 |                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Истифодаи усулҳои омор                                                                   |

### Идоракунии кормандон

#### Идоракунии кормандон дар менеҶменти Ҷопон

Зимни таҳлили усули мазкур гуфтан мебояд, ки захираҳои меҳнатӣ дар менеҶменти японӣ яке аз омилҳои асосгузор ба шумор меравад. Ба ин принсип диққати бештарин дода мешавад. Зеро маҳз идораи босамари захираҳои инсонӣ, ки ба андешии мутахассисони японӣ ягона захираи тамомнашаванда боқӣ мемонад, сифати баланд ва рақобатпазирии маҳсулоти Ҷопонро дар бозори байналмилалӣ таъмин менамояд. Ширкатҳои Ҷопон кормандони худро ба тарзе идора менамоянд, ки онҳо бо самарани бештарин кор кунанд. Барои расидан ба ин мақсад ширкатҳои японӣ аз усулҳои гуногуни идораи кадрҳо, аз ҷумла системаҳои босамари музди кор, таҳлили ҳолати ташкили меҳнат ва ҷойҳои кор, аттестатсияи кормандон ва усулҳои дигар истифода мебаранд. Бар хилофи менеҶменти ИМА, дар менеҶменти Ҷопон тамоюли касбияти васеъ бартарӣ дорад, яъне дар сураати ба миён омадани шикастҳо дар раванди истехсол ҳар корманд метавонад онро бар тараф созад. Коллектив муттаҳидона кор мекунад. Дар менеҶменти японӣ нисбат ба амрикоӣ ба захираҳои меҳнатӣ маблағгузори хеле бештар ҷудо карда мешавад, мудирони япон онро яке аз омилҳои асосие медонанд, ки ба раванди истехсол таъсир мерасонад.

#### Идоракунии кормандон дар менеҶменти ИМА

Аввалан, гуфтан лозим аст, ки дар корхонаҳои ИМА тамоюли касбияти маҳдуди кормандони ҳам болоӣ ва ҳам поёнӣ бештар аст. Кормандон дар давоми собиқаи худ кори яқрангро иҷро мекунанд ва ин ба шахсияти инсон таъсири манфӣ мерасонад. Ширкатҳои амрикоӣ, бар хилофи японӣҳо, ба захираҳои меҳнатӣ сармоягузори калон намекунанд. Ҳамчунин онҳо дониши мутахассисони худро васеъ намекунанд, ки ин ба кормандон имкон намедихад, то бо самтҳои нави фаъолияти ширкат ошно шаванд. Қайд бояд кард, ки дар системаи амрикоии идораи захираҳои меҳнатӣ ба омилҳои психологӣ диққати кам дода мешавад, чунки фаъолияти корхона ба гирифтани фоидаи ҳарчӣ бештар равона карда шудааст. Хусусияти таълим дар системаи амрикоӣ таълим тавассути фаъолият мебошад. Принсипи он иборат аз ин аст, ки корманд таҷрибаву эҷодӣро касбии хешро барои ҳосил намудани дониши нав истифода мебарад. Хусусияти дигар усули қабулкунӣ қарор мебошад, ки дар корхонаҳои амрикоӣ мавриди амал қарор дорад. Аксарияти ширкатҳои бузурги ИМА ба системаи худ барномаҳои дарозмуддати идораи захираҳои меҳнатиро ҷорӣ кардаанд, ин ширкатро аз ҳароҷате, ки дар натиҷаи сабукдӯшкунӣ саросарӣ ба миён меоянд, ҳалос мекунад.

Як фарқияти дигари асосӣ дар ҳуди ташкили идора дида мешавад. Дар корхонаҳои Амрико уҳдадорҳои хизматӣ истехсолӣ саҳт фарқгузори карда шудаанд, рафти иҷрояшонро шахси болоӣ назорат мекунад, аз ин рӯ, ба

доираи назари кормандон факат доираи маҳдуди масъалаҳое меафтад, ки ичрояш ба онҳо супурда шудааст. Дар корхонаҳои Чопон масъулияти бисёре аз масъалаҳои муҳими ҷаҳонро истифода ба зиммаи кормандон аст, ки онҳо доимо дар паи тақмили ихтисосанд. Ҳамин тавр, идора дар Амрико «иерархӣ», дар Чопон «умумӣ» мебошад.

Дар тарҳрезии кӯтоҳмуддат бино бар мураккабии раванди қабулкунӣ қарорҳо ва зиёд будани вақту воситаҳои барои таълими кормандон сарфшаванда системаи японӣ ба амрикоӣ бой медиҳад. Аммо дар доираи муддати дароз он самарави истифодаи бештар медиҳад, чунки иштироки кормандонро ҳавасманд карда, масъулиятро манфиатдорӣ онҳоро дар корҳои ширкат таъмин медиҳад.

### 15.5. ХУЛОСАҲОИ МУХТАСАР

1. Менеҷменти амрикоиро системаи либералии (озоди) идора гуфтан мумкин аст, ки неруи ҳаракатдихандаи он бозор мебошад.
2. Менеҷменти чопонӣ модели махсусест, ки бо анъанаҳои милли алоқаманд мебошад.
3. Фалсафа ва маданияти идораи японӣ бештар ба ҷаҳонбинии анъанавии милли, ки чандин аср пеш ташаккул ёфтааст ва ба дастовардҳои менеҷменти амрикоӣ таъсир мекунад. Омеғиши мураккаб, аммо мавзунӣ се маданият: хитой, ки ба робитаи ғуруҳи одамон майл дорад, хиндӣ, ки мутаваҷҷеҳи тақомули маънавият ва амрикоӣ, ки бар иродаи озоди шахсият асос ёфтааст, заминаи анъанаҳои ташкилотчиҳои японӣро ташкил медиҳад. Японӣ ба «ғуҳияи самурайӣ», ки расидан ба музаффариятҳо тавассути истифодаи, иродаи қавӣ дар ҳама ҳолатҳо, ҳатто ҳолатҳои вазнинтаринро талқин мекунад, эҳтироми беандоза дорад.
4. Модели аврупоӣ менеҷмент маҳсули омеғиши менеҷменти кишварҳои гуногуни мутараққии Аврупо мебошад.
5. Зимни муқоисаи стратегияи корпоратсияҳои (иттиҳодияҳои) амрикоӣ японӣ ду навъро ҷудо намудан лозим аст: И – инсонӣ дар муносибатҳои одамон асос ёфта ва С - стратегӣ.

### 15.6. САВОЛҲО БАРОИ САНЌИШ

1. Моҳияти менеҷменти муносири корпоративии ИМА дар ҷуст?
2. Аломатҳои хоси услуби менеҷменти амрикоӣ кадомҳо мебошанд?
3. Фалсафа ва сирри самаранокии менеҷменти чопонӣ дар ҷуст?
4. Менеҷменти чопонӣ ба кадом принципҳо асос ёфтааст?
5. Мудирони чопонӣ кадом усулҳои ҳунари идораро истифода мебаранд?
6. Бартарии системаи «Канбан» дар ҷӣ ифода меёбад?
7. Фарқиати менеҷменти амрикоӣ ва чопонӣ дар ҷуст?



8. Кадом хусусиятҶои мукоисавии менеҶменти сифати амрикоӣ ва чопониро медонед?
9. Кадом унсурҶои менеҶменти амрикоӣ ва чопонӣ ба менеҶменти мо Ҷам хос Ҷастанд?
10. Фарқияти идоракунии кормандон дар Амрико ва Ҷопон аз кадом омилҶо иборат аст?

### 15.7. ТЕСТИ ҶАМЪБАСТӢ

**@1. Системаи арзишҶои муайяни миллӣ, хусусиятҶои психологияи миллӣ ва хувияти миллии менеҶмент дар якҶоягӣ ифода мекунамд:**

- \$A) менеҶменти корпоративиро;
- \$B) менеҶменти байналмилалиро;
- \$C) менеҶменти чопониро;
- \$D) менеҶменти амрикоиро.

**@2. Амалияи менеҶменти хориҶӣ пеш аз Ҷама ду усули аник ташаккулёфтаи идоракуниро нишон медиҶад, ки инҳоянд:**

- \$A) чопонӣ ва амрикоӣ;
- \$B) тоҷикӣ ва русӣ;
- \$C) олмонӣ ва фаронсавӣ;
- \$D) итолёвӣ ва олмонӣ.

**@3. Фарқияти асосии ду модели зикршудаи менеҶмент дар ин аст:**

\$A) модели чопонӣ ба инфиродӣ ва модели амрикоӣ ба хусусиятҶои коллективизм асос ёфтааст;

\$B) модели фаронсавӣ ва итолёвӣ ба хусусиятҶои инфиродӣ асос ёфтааст;

\$C) модели чопонӣ ба коллективизм ва модели амрикоӣ ба хусусиятҶои инфиродӣ асос ёфтааст;

\$D) моделҶои итолёвӣ ва олмонӣ аз Ҷам фарқ надоранд.

**@4. МарҶилаи муосири рушди илми менеҶмент инъикоси сиёсати пост-фордизм буда, аз се қисмат иборат аст:**

\$A) консепсияи илмии идоракунӣ, маъмурӣ, муносибатҶои инсонӣ;

\$B) консепсияи илмҶои рафторӣ, идоракунии илмӣ, классикӣ;

\$C) неоклассикӣ, кейнсионӣ, меркантилизм;

\$D) консепсияи Ҷамкории гурӯҳӣ, консепсияи гуманизатсияи (инсонисозии) меҳнат, демократикунунии идоракунӣ.

**@5. Консепсияи ваколатдихиро профессори калифорниягӣ Д. Стокман пешниҳод намудааст, ки аз \_\_\_\_ қадам иборат мебошад:**

\$A) 11;

\$B) 23;

\$C) 4;

\$D) 3.

**@6. Гурӯҳ ин-**



\$A) муносибатҳои истеҳсолии одамонро дар зинаҳои гуногуни ҷамъият меомӯзад;

\$B) коллективи дақиқ ташкилшуда, ба ҳуҷи идорашаванда ва мута-  
шаккил мебошад, ки ба ҳама тағйироти вазъияти бозоргонӣ зуд мутобиқ  
мешавад ва ҳама масъалаҳоро ҳамчун ҷисми яклухт ҳал мекунад;

\$C) пардохти ҳатмиест, ки дорои хусусиятҳои инфиродӣ ва ғайри  
эквивалентӣ мебошад;

\$D) ҳамаи вариантҳои дар боло қайдкардашуда дуруст мебошанд.

**@7. Ба ақидаи мактаби амрикоӣ муваффақияти корхона, пеш аз ҳама,  
ба омилҳои дохилӣ вобаста буда, диққати махсус дода мешавад ба:**

\$A) ташкили оқилонаи истеҳсолот, афзоиши мунтазами ҳосилнокии  
меҳнат, истифодаи босамари захираҳо;

\$B) ба даст овардани мизочони зиёдтарин, аз худ намудани молияи  
ташкilot;

\$C) расидан ба мақсадҳои шахсӣ ва ташкилӣ, дарёфт намудани  
рақибони корхона, ҷустуҷӯи бозорҳои нав;

\$D) тақсимнамоии моликияти муассиса, дарёфти кадрҳои нав, таш-  
кили захираҳои кадрӣ.

**@8. Дар амалияи менеҷменти муосири ИМА дар ҳазорсолаи нав \_\_\_\_\_  
тамоюли ҷолиб дида мешавад:**

\$A) 1;

\$B) 2;

\$C) 3;

\$D) 4.

**@9. Сабаби асосии муваффақияти системаи менеҷменти ҷопонӣ нис-  
бат ба амрикоӣ ин -**

\$A) менеҷери амрикоӣ қобилияти бо гурӯҳ кор карданро надорад,  
аммо менеҷери ҷопонӣ истеъдоди бо гурӯҳ кор карданро дорад;

\$B) менеҷменти амрикоӣ услуби коллективизм аст, менеҷменти ҷопонӣ  
инфироидиро беҳтар меҳисобад;

\$C) дар Амрико бештар ба манфиатҳои шахсӣ нигаронида шудааст,  
аммо дар Ҷопон баръакс;

\$D) менеҷери амрикоӣ аз ҷопонӣ фарқи кулӣ надорад.

**@10. Аввалин маротиба системаи «Канбан» дар кадоме аз ин ширкатҳо  
таҳия ва татбиқ шудааст?**

\$A) ширкати автомобилсозии «Тойота»;

\$B) ширкати истеҳсоли компютер «Apple»;

\$C) ширкати истеҳсоли телефон «Samsung»;

\$D) ширкати автомобилсозии «Форд».

**@11. Моҳияти системаи «Канбан» иборат аст, аз:**

\$A) истеҳсоли силсилавии мол ва дарёфти сегменти беҳтарин барои  
фуруши он;



\$B) дасткашӣ аз истехсоли партияҳои калони маҳсулот ва таъсиси истехсолоти бефосилаи пайдарҳаи моделҳои гуногуни маснуот;

\$C) коллективи дақиқ ташкилшуда, ба ҳубӣ идорашаванда ва мута-  
шаккил мебошад, ки ба ҳама тағйироти вазъияти бозоргонӣ зуд мутобиқ  
мешавад;

\$D) ҳамаи вариантҳои дар боло қайдкардашуда дуруст аст.

**@12. Муқаррароти муҳими таҷрибаи идоракунии Чопон якҷоя бо си-  
стемаи «Канбан» ннҳо мебошанд:**

\$A) сифати баланд дар Чопон принципи бунёдии менеҷменти чопонӣ  
мебошад;

\$B) даст кашидан аз истехсоли моли нодаркор;

\$C) кӯшиши бартарафкунии бюрократизм, таъмини тағйирпазирии  
истехсол, мутобиқати зуди он ба талаботи дигаргуншавандаи бозор;

\$D) ҳамаи вариантҳои дар боло қайд кардашуда дуруст аст.

**@13. Бо вучуди фарқиятҳои мутазод услубҳои менеҷменти амрикоӣ  
ва чопонӣ шабоҳати муайян ҳам доранд:**

\$A) ҳар ду мактаб ба фаъолгардонии омили инсон (аммо, бо исти-  
фода аз шакли усулҳои гуногун), навовариҳои доимӣ, гуногунсозии моли  
хизматҳо, тақсими корхонаҳои калон ва ғайримуттамарказонии муъта-  
дили истехсолот тавачҷӯх доранд;

\$B) ба таҳия ва амалисозии барномаҳои дарозмуддати стратегияи руш-  
ди корхона (менечерҳои амрикоӣ барои 5 – 8 сол, японӣҳо барои 10 сол  
ва беш аз он нақша тартиб медиҳанд) машғуланд;

\$C) вариантҳои а ва в дуруст аст;

\$D) вариантҳои а ва в нодуруст аст.

**@14. Барои расидан ба самаранокии баланди меҳнат менечерони чопонӣ  
аз усулҳои гуногуни идоракунии кадрҳо истифода мебаранд, аз он ҷумла:**

\$A) таркиби ташаккул, истифода ва омӯзонидани анъанаҳои миллӣ  
ва хориҷии аҳолии кишвар;

\$B) модели фаронсаӣ ва итолёвӣ ба хусусиятҳои инфиродӣ асос ёф-  
тааст;

\$C) системаҳои босамари музди кор, таҳлили ҳолати ташкили меҳнат  
ва ҷойҳои кор, аттестатсияи кормандон;

\$D) корманд таҷрибаву эҷодиёти касбии хешро барои ҳосил намуда-  
ни дониши нав истифода мебарад.

**@15. Идоракунии кормандон дар Амрико ва Чопон чӣ гуна аст?**

\$A) дар Амрико «иерархӣ», дар Чопон «умумӣ»;

\$B) дар Амрико «умумӣ», дар Чопон «иерархӣ»;

\$C) дар ҳардуи кишвар «умумӣ» мебошад;

\$D) дар Амрико иттилоотӣ ва дар Чопон иртиботӣ мебошад.

## 15.8. РЎЙХАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАГӢ

### Адабиёти истифодашуда

1. Аоки М. Фирма в японской экономике. Пер. с англ. - СПб: Лениздат, 2005. - 263 с
2. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем. - М.: Экономика; 2004. - 255 с.
3. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент: Учеб. пособие - 2-е изд., стер. - М.: Издательский центр «Академия», 2002. с. 18-29
4. Кочетков Г. Б. Корпорация: американская модель. - СПб.: Питер, 2005. - 320
5. Лосева Т.Н. Эволюция теории и опыт эффективного управления за рубежом: Учебное пособие М: Изд-во МГАП, 1994. 108 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Ч. IV.: Пер. с англ. - М.: Дело, 2000.
7. Мокринский Ю.Л., Новикова Е.А. Опыт работы лучших японских фирм. - Воронеж: Тавров ЛТД; 2004.
8. Новый патернализм или управленческая эволюция по-американски. - М., 2002.
9. Олегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. - М.: Финстатинформ, 2003. С.91-93.
10. Старобинский Э. Американский менеджмент на пороге XXI века // Консультант директора. - 2003. - N 17. - С. 20-24.
11. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии и Германии. - М.: ИНЭ, 2004.
12. Фоменко Л. Чопон или США: чей опыт нам ближе? // Служба кадров. - 2001. - № 5. - С. 22-24.
13. Хлынов В.Н. Японские «секреты» управления персоналом. - М.: «Восточная литература» РАН, 2000. - 103 с.
14. Менечмент: Китоби дарсӣ. Ҳабибов С.Ҳ. Душанбе, Ирфон-2005 224-235 с.

### Адабиёти иловагӣ

1. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. - СПб.: Питер, 2001. - 352 с.
2. Имаи М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний. - Москва, 2006.
3. Кнорринг В.И. Основы искусства управления. - Москва, 2003.
4. Курицын А.Н. Секреты эффективной работы: опыт США и Японии. - Москва, 2001.
5. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. - Москва, 2000.
6. Семенова И.И. История менеджмента. - Москва, 2000.



## 15.9. КЕЙС-ВАЗЪИЯТ ТАҶРИБАИ МЕНЕҶМЕНТИ ЧОПОНӢ

Ба наздикӣ моро инкилоби ғайриодӣ интизор аст – донишмандони чопонӣ озмоишҳои клиникии либоси витаминнокшударо ба итмом расонданд. Барои онҳое, ки аз ҳӯрдани ҳаб (таблетка) ба ҷон омадаанд, чопониҳо навоварӣ – футболкаи хушдӯхтеро пешниҳод менамоянд, ки ҳудаш пусти баданро аз витамин (алҳол танҳо витамини С) сер мекунад.

Ҷоидаи витамин дар вақти пушидани либос аз ҳисоби он ба даст меояд, ки дар таркиби нахҳои пахта провитаминҳо ҳастанд, ки дар натиҷаи соиш ҳӯрдан бо пусти ба организм ворид мешаванд.

Олимони муваффақияти ихтироӣ хешро пешгӯӣ мекунанд, зеро он хеле «дарозумр» аст: витаминнокии як майка, ки ҳосиятҳои табобатияш ҳатто пас аз 30 – 35 маротиба шустан ҳам боқӣ мемонад, ба витаминнокии ду лимӯи калон баробар аст.

Ба фурушгоҳҳои Чопон майкаҳои «аскорбинӣ» аллакай тирамоҳ меоянд, дар ибтидои соли оянда баровардани онҳо ба бозори Осиёи Миёна дар назар аст. Аммо олимони ватанӣ аз ин хусус ҳеҷ андоза хушбин нестанд. Ба гуфти мутахассисони Пажӯҳишгоҳи ғизои Тоҷикистон витамини бисёр на ҷоида, балки бештар зарар дорад.

Табибони пустинос, бинобар надоштани имкони ширкат дар экспертизаи навгонӣ, метарсанд, ки он боиси сар задани бемориҳои пусти бар асари истеъмоли барзиёди витамини С мегардад. Барои тасдиқи ин пешгӯӣ онҳо аз таҷриба далел меоранд. Миқдори зиёди витаминҳо, хусусан витамини С иллати ҷиддии бемориҳои пусти аст.

Муаммони дигар ҳислати миллии мардумони мо мебошад. Барои мо ду-се шабонарӯз пушида гаштани ҳамон як либос кори муқаррарист. Гумон аст, ки мардум ба хоҳири майкаҳои витаминдор тарки ин одат кунанд ва ин аз нуқтаи назари табиб ногузир ба воридшавии барзиёди витаминҳо ба организм ва ҳалалпазир ё ҳатто бемориҳои пусти оварда мерасонад.

Дар ин миён чопониҳо лоиҳаи истеҳсоли майка ва дигар намудҳои либоси дорои якчанд витамин ва ҳатто маҷмӯи витамини микроэлементҳоро кор карда истодаанд.

Аммо ин навгонӣ фақат ба либоси тахпӯш дахл дорад. Чунки барои дохил шудани витамин ба организм либос бояд ба тани инсон зич расида истад. Либоси болои ин имконро надорад, бинобар ин хатари витаминнокшавии саросарӣ вуҷд надорад. Ҳам аз ҳамин лиҳоз, вақте ки либос баромад, мо метавонем худамон интиҳоб кунем, ки либоси витаминнокро пушем ё напушем.

## Саволҳо:

1. *Тақозо ба либоси витаминдорро дар бозорҳои ҷаҳонӣ ва осеёимӣнагӣ баҳо диҳед.*
2. *Чӣ қадар қавӣ ва заифи навагонӣ кадомҳоянд? Таҳдиду хатараш дар чист?*
3. *Шумо кадом стратегияи пешбарии ин навагониро пешниҳод мекардед?*

### ТАҶРИБАИ МЕНЕЧМЕНТИ АМРИКОИ ИДОРАКУНИИ ЗИДДИ БҲҲОН

Дарозии умумии хатҳои нахия оптикӣ алоқа (ХНОА), ки алҳол дар қаламрави ИМА гузаронида шудаанд, қариб 63 млн. км аст. Ин қадар кабел барои 1500 маротиба печондани кураи замин басанда мебошад.

Дар чор соли охир ширкатҳои телекоммуникатсионӣ барои гузарондани хатҳои нахия оптикӣ \$90 млрд. масраф карданд. Бино ба тахминҳои ширкати Merrill Lynch & Co, воқеан танҳо 2,6%-и қобилияти ноқилии кабелҳои мавҷудбуда истифода бурда мешавад. Чунин сермасрафӣ аз нобоварии ширкаткунандагони бозори телекоммуникатсия дарак медиҳад, ки вақтҳои охир он ба тамоми иқтисоди Амрико сироят кардааст. Дар натиҷаи муфлисшавии як қатор операторҳои калони шабакаҳои кабелӣ, аз ҷумла ширкатҳои Global Crossing, Williams Communications Group ва Genuity даҳҳо миллиард доллар дар бозори фонди барбод рафт. Бисёри ширкатҳо ба андозаи калон қарздор шуданд.

БҲҲОН на танҳо ба операторон, балки ба таҳвилгарони таҷҳизот, масалан, ширкати Lucent Technologies ва тавлидгари кабелҳои нахия оптикӣ Corning низ таъсир расонид.

Қохишбӣ дар бахши коммуникатсияҳо нисбат ба муфлисшавии қаблан рухдодаи корхонаҳои интернетӣ, барои иқтисодиёт хатари ҷиддитар дорад: чун қоида, ширкатҳои телекоммуникатсионӣ калонтар мебошанд. Маблағи умумии қарздорӣ ин ширкатҳо алҳол ба \$650 млрд. расида, шумораи муфлисшавиҳо дар ин бахш ба таври ваҳмовар зиёд аст.

Барои фаҳмидани сабабҳои БҲҲОН омӯзиши ду пешоҳанги бозори коммуникатсияи муосир – ширкатҳои Qwest ва Level 3 кумак мерасонад. Асосгузори ҳар ду ширкат миллиардерҳои ғайри куҳнапараст буданд. Дар ҳар ду ҳолат фикри болоравии зуду бефосилаи тақозо ба каналҳои алоқа дар шароити сустшавии рушди Интернет сармоягузориноро ҷалб намуд. Ба яке аз ширкатҳо ҳимоя намудани худ аз таъсири омадаистода муяссар шуду ба дигаре не.

Дар миёнаҳои солҳои 1990-ум қисми бештари ХНОА дар ИМА моли ширкатҳои AT&T, Sprint ва MCI буда, бо онҳо ширкатҳои наваҷис рақобати ночиз мекарданд. Рушду раванги пурмавҷи ХНОА ҳамин гуна сохтмони саросарии роҳҳои оҳанро дар охири асри XIX ба хотир меорад. Қобили қайд аст, ки ширкати Qwest-ро магнати роҳи оҳан Филип Анштутс бунёдгузори намудааст. Ширкат соли 1996 таъсис ёфта, се сол пас



кисман ҷойгиркунии сахмияҳо ба он \$318 млн. ғоида овард. Даре нагузашта, арзиши бозории Qwest дучанд шуд. Вале ханӯз соли 1997 ширкатро яке аз директорҳои он, Чим Кроу тарк намуд. Вай бо нияти сохтани калонтарин шабакаи нахия оптикӣ баҳри интиқоли трафики Интернет корхонаи хусусии Level 3-ро таъсис дод. Сахмияҳои Level 3 аз соли 1998 ба ин сӯ дар биржаи NASDAQ хариду фуруш мешаванд. То моҳи феврари соли 2001 ширкат кабелҳои худро на танҳо дар ИМА, балки дар Аврупо ҳам ҷойгир намуда, \$13 млрд даромад ҳосил кард. Ҳаҷми лоиҳаҳои Level 3 ва Qwest торафт калонтар мешуд.

Аммо ҳам роҳбарони ширкатҳо, ҳам таҳлилгарони Уолл-стрит ба хатой роҳ доданд. Онҳо ба қисмати содатарини бинеси шабакавӣ – ҷойгиркунии кабелҳои магистралӣ дар ҳудуди беканор, асосан заминҳои кишоварзӣ, мутаваҷҷеҳ шуданд. Ба масъалаи масофаи охирин, яъне ҳамроҳшавӣ ба шабакаҳои хонаву коргоҳҳои хусусӣ диққати кофӣ дода нашуд. Ширкати Qwest дар соли 1999 бозсозӣ шуда, аз модели фуруши яклухти қобилияти ноқилӣ даст кашид ва ба нақшаи чакана гузашт. Соли 2000 ширкат \$81 млн. зарар дид, вале сахмияҳояш ҳамонро қобили фурушанд. Вазъияти Level 3 аз ин бадтар аст. Даромади имсолааш ҳамагӣ \$1,4 млрд.-ро ташкил хоҳад дод, ки ин аз нақшаи пешакӣ ба маблағи \$300 млн. камтар аст. Кроу таъкид мекунад, ки ширкаташ қодир аст аз бӯҳрон раҳо шавад.

#### *Саволҳо:*

1. *Сабабҳои бӯҳрон дар баҳши коммуникатсия кадомҳо мебошанд?*
2. *Ширкатҳои Qwest ва Level 3 чӣ гуна стратегияҳои инноватсиониро амалӣ мекунанд?*
3. *Моли ивазкунандаи хатҳои нахия оптикӣ алоқа (ХНОА) кадом аст?*

## МАВЗҶҲИ 16. ТАҶРИБАИ МЕНЕҶМЕНТ ДАР ТОҶИКИСТОН

*Кишварҳои камбизоат нестанд – кишварҳои ҳастанд,  
ки хуб идора карда намешаванд.*

*Питер Друкер*

*Дар фазои тиҷорат ва соҳибкории кишвар  
чехраҳои дурахшоне ҳастанд, ки ҳамчун насли  
нави менеҷерони касбӣ бо қобилияти ғавқулодаи  
корбарии худ баҳри рушди ватан ҷиддан та-  
лош меварзанд. Тоҷидин Пирзода, раиси яке аз  
бонифузарин муассисаҳои молиявии кишвар  
– ҶСК “Тоҷиксодиротбанк”, аз ҷумлаи чунин  
шахсиятҳои....*

*“Элитаи бизнеси  
Тоҷикистон”*

### СИМОИ МЕНЕҶМЕНТИ ТОҶИКИСТОН



*Тоҷидин  
Пирзода*

### МУНДАРИҶА

#### 16.1. ТАШАККУЛҲИИ СИСТЕМАИ МЕНЕҶМЕНТИ ТОҶИКИСТОН

- *Ивазшавии парадигмаи идоракунӣ дар Тоҷикистон*
- *Таърихи инкишофи менеҷмент дар Тоҷикистон*
- *Хусусиятҳои менеҷменти тоҷикӣ*

#### 16.2. МУАММОҲОИ МЕНЕҶМЕНТИ МУОСИРИ ТОҶИКИСТОН

- *Ҳолати ҳозираи менеҷменти Тоҷикистон*
- *Муаммоҳои асосии менеҷменти Тоҷикистон*
- *Муаммоҳои системавии менеҷменти Тоҷикистон*
- *Сабабҳои объективӣ ва омилҳои субъективӣ инкишофи менеҷмент*

#### 16.3. ДУРНАМОИ ИНКИШОФИ МЕНЕҶМЕНТ ДАР ТОҶИКИСТОН

- *Моделҳои тоҷикистоники менеҷмент: латифа ё ҳақиқат*
- *Ислоҳоти идоракунии давлатӣ*
- *Дурнамои менеҷмент дар шароити воридшавии Тоҷикистон ба СҶС*

#### 16.4. ХУЛОСАҲОИ МУХТАСАР

#### 16.5. САВОЛҲО БАРОИ САНҶИШ

#### 16.6. ТЕСТИ ҶАМЪБАСТӢ

#### 16.7. РӢҲАТИ АДАБИӢТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАӢ

#### 16.8. КЕЙС-ВАЗӢЯТ

*Ин мавзӯро омӯхта, Шумо метавонед:*

- ✓ *Таърихи инкишофи менеҷменти Тоҷикистон ва хусусиятҳои хоси онро аз худ кунед;*
- ✓ *Ҳолати ҳозира ва муаммоҳои менеҷменти Тоҷикистонро дарк намоед;*
- ✓ *Оид ба парадигмаи нави идоракунӣ ва ислоҳоти идоракунии давлатӣ дар Тоҷикистон маълумот пайдо кунед;*
- ✓ *Мавқеи худро нисбати модели тоҷикии менеҷмент муқаррар намоед;*
- ✓ *Тасаввуроти ҳеширо нисбати менеҷменти Тоҷикистон дар шароити воридшавӣ ба Созмони Ҷамҳурияҳои Савдо (СҶС) васеъ намоед.*

## 16.1. ТАШАКУЛҶБИИ СИСТЕМАИ МЕНЕҶМЕНТИ ТОҶИКИСТОН

МенеҶменти амалӣ соҳаи фаъолияти теъдоди зиёди мутахассисони бахшҳои гуногуни иқтисоди миллӣ мебошад. Дигаргуншавии иқтисодиёт ва парадигмаи идоракунии аз менеҷерҳои тамоми зинаву соҳаҳо тахассуси баланди касбиро талаб мекунад.

Бар хилофи кишварҳои хориҷ менеҷменти Тоҷикистон давраи кӯтоҳ – тақрибан 20 соли таҷрибаи идоракунии дар шароити иқтисоди бозориро дар бар мегирад. Асоси онро таҳияи эҷодкоронаи таҷрибаи хориҷӣ бо назардошти хусусиятҳои миллӣ ва сохтори иқтисодиёт ташкил медиҳад. Ислоҳоти иқтисод, комёбию ноқомии рушди иҷтимоию иқтисодӣ дар даврони истиқлоли давлатӣ бо номуайян будани стратегияи бозсозии қуллии қомеа ва бо арзёбии менеҷмент, бахусус дар зинаҳои болоӣ, алоқаманд аст.

*Менеҷменти тоҷик фаҳмиши эҷодкоронаи таҷрибаи хориҷӣ бо назардошти хусусияти миллӣ, яъне синтези таҷрибаи ҷаҳонии менеҷменти босамар ва таҷрибаи мавҷудаи миллӣ дар заминаи хусусиятҳои миллию таърихии маданияти мо мебошад.*

### Ивазшавии парадигмаи идоракунии дар Тоҷикистон

Таби соҳаи истиқлолияти давлатӣ вазъият дар Тоҷикистон хеле тағйир ёфтааст. Қои системаи маъмурии идоракунии иқтисоди бозорӣ гирифта, ҳамроҳшавӣ ба навгонии технологӣ, электронӣ ва иттилоотӣ тарзи ҳаётро ба қуллӣ тағйир дод.

Дигаргунии асосӣ паёмади гузариш ба бозор ва демократия буданд, ки дар натиҷаи ин субъектони хоҷагидор соҳиби нархҳои озод, ҳуқуқи интиҳоби таҳвилгару истеъмолгарон, дурнамои баромадан ба бозорҳои хориҷӣ гаштанд. Дар баробари ин, рақобат сахттар шуд ва дар бозори дохилӣ истеҳсолкунандагони хориҷӣ падида омаданд.

Омадани ширкаткунандагони хориҷӣ имкониятҳои нав дод, аммо муаммоҳои навро ҳам овард. Имкониятҳои нав - ҷалби сармояи хориҷӣ ва дастбӣ ба таҷрибаи технологӣ ва идорӣ мебошад. Рақобатнопазирии маҳсулоти ватанӣ бар асари қафомондагии технологӣ ва идорӣ муаммои асосӣ гардид.

*Парадигмаи пешини идоракунии дар Тоҷикистон, ба монанди тамоми системаи шӯравӣ, ба принципҳои марксистиҳои рушди иқтисодӣ тақия мекард. Нақши пойдевори иқтисодии тақсими одилона мувофиқи натиҷаҳои меҳнатро моликияти ҷамъиятӣ ба воситаҳои истеҳсолот мебозид, нақша ба сифати танзимгари истеҳсолот баромад менамуд.*

*Назарияи иқтисодии сотсиализм зарурати амалисозии муқаррароти асосиро аз қабилӣ тамаркузи истеҳсолот, инҳисори он дар корхонаҳои давлатӣ, тамоюли маҳсусгардонии истеҳсолӣ ба самаранокии хоҷагӣ, пӯшидагии комплекси яғонаи хоҷагии халқи кишвар, асоснок намуд.*

*Парадигмаи куҳнаи идоракунӣ дар Тоҷикистон тӯли 70 сол ба мафкураи марксистии рушди иқтисодӣ така мекард, ки чунин хусусиятҳо дошт:*

*1. Пушидагии комплекси хоҷагии кишвар ва тамоюл ба самаранокӣ хоҷагии халқ;*

*2. Майл ба сӯи иҷтимоӣ, моликияти ҷамъиятӣ ва тақсими одилона мувофиқи натиҷаҳои меҳнат;*

*3. Омезиши гузаро ба сӯи сӯи, ки боиси инҳисор ва тамаркузи истеҳсолот гардида буд;*

*4. Мутамарказонӣ ва бюрократишавии идоракунӣ.*

Тағйирёбии куллии парадигмаи идоракунӣ системаи ақидаҳо дар бораи идоракунӣ бо рушди муносибатҳои иқтисодии бозорию соҳибкорӣ алоқа дорад. Акнун самаранокӣ бизнесро чандирӣ, тағйирпазирӣ ва мутобикшавии он ба талаботи муҳити берунӣ муайян мекунад.

Дар парадигмаи нави идоракунӣ дар менеҷменти ватанӣ чунин ҷараёнҳо инкишоф ёфта истодаанд:

1. Ҳамгироии хоҷагӣ ба иқтисоди ҷаҳонӣ ва воридшавӣ ба СҶС.

2. Ташаққул ва фаъолияти субъектҳои хоҷагии бозорӣ ҳамчун системаҳои кушода.

3. Истифодабарии якҷояи усулҳои танзими давлатӣ ва бозорӣ.

4. Истифодабарии усулҳои бозорӣ ва маъмурии идоракунӣ самтҳои гуногуни фаъолият ва моликият.

Ин омилҳо зарурати таҳияи парадигмаи нави идоракунӣ ба миён меорад (нигар ба ҷадвали 16.1).

**Ҷадвали 16.1. Муқаррароти асосии парадигмаи куҳна ва нави идоракунӣ**

| № | Парадигмаи куҳна                                                                                                                                | Парадигмаи нав                                                                                                                   |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Муассиса – система, мақсад, вазифаҳо «пӯшида» ва шароити фаъолият нисбатан устувор                                                              | Муассиса – дар омилҳои ягонаи муҳити дохилӣ ва берунӣ система «кушода» мебошад                                                   |
| 2 | Инкишофи доираи истеҳсолот ва хизматрасонӣ                                                                                                      | Самтгирӣ ба сифати маҳсулот ва хизматрасонӣ, барои қонегардонии талаботи истеъмолкунандагон                                      |
| 3 | Ташкили оқилонаи истеҳсолот, самаранок истифодабарии ҳамаи намудҳои захираҳо ва баландбардорӣ ҳосилнокии меҳнат ҳамчун вазифаи асосии менеҷмент | Муносибати ҳолатӣ ба идоракунӣ, қабули муҳимияти таъҷилӣ ва аксуламали якхелаи таъминкунандаи мутобикат ба шароити муҳити берунӣ |
| 4 | Сарчашмаи асосии арзиши иловагӣ – кормандони истеҳсоли ва ҳосилнокии қори онҳо                                                                  | Сарчашмаи асосии арзиши иловагӣ – одамони дорои дониш ва шароит барои амалигардонии неруи он                                     |

|   |                                                                                                                |                                                                                                                                     |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Системаи идоракуни дар асоси назорати ҳамаи намудҳои фаъолият, меъёрҳо, стандартҳои иҷроии таҳия карда шудааст | Системаи идоракуни ба баландбардории нақши маданияти ташкилӣ, навоарӣ, мотиватсияи кормандон ва услуги роҳбарӣ равона карда шудааст |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Тасвири муқоисавии парадигмаи кӯҳна ва нави идоракуни, ки хусусиятҳои хоси системаи маъмурию фармондиҳӣ ва иқтисоди давраи гузариши Тоҷикистон мебошад, дар ҷадвали 16.2. оварда шудааст.

*Ҷадвали 16.2.Таҳлили муқоисавии парадигмаи кӯҳна ва нави идоракуни*

| № | Парадигмаи тасвирёфта дар давраи то ислоҳоти                                                   | Парадигмаи тасвирёфта дар давраи гузариш ба шароити хоҷагидории бозорӣ                           |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Марказонидани идоракунии комплекси ягонаи хоҷагидории миллӣ                                    | Мутамарказонидан дар асоси таносубияти танзимнамоии бозорӣ ва давлатии қараёни иҷтимоӣ-иқтисодӣ  |
| 2 | Системаи якмарказии хоҷагидорӣ                                                                 | Гузариш ба системаи бисёр маркази хоҷагидорӣ                                                     |
| 3 | Мустақим идоракунии давлатии фаъолияти истеҳсоли-хоҷагидории муассиса                          | Идоракунии фаъолияти муассисаҳои бахшҳои давлатӣ дар асоси таносубияти усулҳои бозорӣ ва маъмурӣ |
| 4 | Мустақилияти маҳдуди хоҷагидории муассиса, системаи қатъии тақсимнамоӣ ва алоқа дар байни онҳо | Ҳудидоракунии ташкилотҳои бахши гайридавлатӣ, ҳамчун системаи иҷтимоии қушода                    |

Ташаккули парадигмаи нави идоракуни дар менеҷменти амалии Тоҷикистон дар зери таъсири як қатор омилҳои муҳим амалӣ шуда истодааст:

- истиқрори механизми бозорӣ ва муштаракии он бо танзими давлатӣ;
- тағйирёбии сохтори талаботи қомеа ба маҳсулоту ҳадамот, таваҷҷуҳи бештари менеҷмент ба қонеъсозии талабот ба предметҳои истеъмол;
- тезутундишавии рақобати дохилӣ дар натиҷаи маҳдудияти захираҳо ва қоҳиши тақозо ба маҳсулоту хизматҳои ватанӣ;
- тақвияти талаботи иҷтимоӣ ва экологӣ нисбат ба фаъолияти ташкилоту муассисаҳо, таваҷҷуҳи менеҷмент ба омилҳои берунии самаранокии ташкилот;
- касбӣ шудани менеҷмент, болоравии аҳамияту арзёбии қамъиятии менеҷмент, қушиши бозомӯзӣ ва тақмили ихтисоси касбӣ.

Танзими мавзёҳои гайрибозории хоҷагидорӣ, аз қабилӣ амнияти экологӣ, ҳуқуқи иҷтимоӣю иқтисодии инсон, тақсимои даромад, пешрафти илмӣю техникӣ, баргарафасозии нобаробарӣҳои сохторӣ ва минтақавӣ, инкишофи муносибатҳои босамари иқтисодии байналмилалиро давлат ба зиммаи худ мегирад.

Дар ин миён усулҳои идоракунии ва шаклҳои маъмули таъсиррасонии давлат дигаргун шуда, беш аз пеш ба василаҳои «наرم»-и танзим (танзими андоз, қарзӣ, истеҳлоқӣ, сиёсати тарифӣ ва ҳок.) мубаддал мешаванд.

Муқаррароти муҳими парадигмаи нав истифодабарии якҷояи усулҳои бозорӣ ва маъмурии идоракунии корхонаҳои бахши давлатӣ мебошад. Бахши давлатии иқтисод аз ҳисоби соҳаи соҳибкории бозорӣ, ки ҳиссааш дар маҷмӯи маҳсулоти дохилии кишвар калон аст, коҳиш меёбад.

### Таърихи инкишофи менеҷмент дар Тоҷикистон

Таърихи инкишофи менеҷментро дар Тоҷикистон ба се марҳила тақсим намудан мумкин аст. Давомнокии ҳар марҳила он қадар тӯлонӣ нест, чунки инкишофи менеҷмент дар нимаи солҳои 80-ум, дар натиҷаи тағйироти иҷтимоӣ сиёсӣ – бо ном «бозсозӣ» оғоз ёфт.

*Дар марҳилаи нахустин*, ё ибтидоии инкишоф (нимаи дуҷуми солҳои 80-уми асри XX) ҳаракати кооперативӣ эҳё гардида, менеҷер-соҳибкорон пайдо шуданд, ки мақсадашон бойшавии шахсӣ новобаста ба соҳа ё навъи фаъолияти интиҳобкарда буд. Субъектҳои хоҷагидор *кооперативҳо* ё *Марказҳои эҷодӣ ё илмӣ-техникии ҷавонон* буданд, ки ба менеҷерҳо-соҳибонашон барои ҳосил намудани малакаву таҷрибаи лозимаи идоракунии коллективҳо имконият фароҳам оварданд.

*Марҳилаи дуҷуми инкишоф* (тақрибан аз соли 1992 то 2002) бо барҳамхӯрии давлати шӯравӣ ва қанда шудани равобити истеҳсоли хоҷагидорӣ ва зарурати бамиеномадаи ҷустуҷӯи манбаҳои таҷхизоту қисмҳо, инчунин бозорҳои фуруш ва ба вуҷуд овардани мудирони нав алоқаманд аст. Дар ин марҳила тақсими менеҷерҳо ба се навъ – *хоҷагидорон, соҳибкорон ва мудирони киро* ба амал омад.

*Дар марҳилаи сеюм*, ки тахминан баъди 2002 сол оғоз ёфт, дар соҳаҳои нав (консалтинг, хадамоти сармоягузорӣ), инчунин дар бозорҳои нав, масалан, бозори алоқаи мобилӣ, истифодаи маҳсулоти дорусозӣ, электроникаи маишӣ ва электротехникӣ гурӯҳҳои менеҷерон ва маркетингҳои касбӣ ба майдон баромаданд (*Ассотсиатсияи Миллии менеҷерон ва маркетингшиносон* соли 2002 таъсис гардид). Ин марҳила то ҳол идома дошта, дар зиёдшавии ҳиссаи менеҷерҳои касбӣ дар соҳаҳои гуногуни истеҳсолоту хизматрасонӣ, хусусан бахши бонкию қарздиҳии хурд, алоқаи мобилӣ, соҳаи туризм ва меҳмонхонаҳо зоҳир мегардад. Менеҷери муосир аз компютерҳо, системаҳои навтарини алоқа, базаҳои маълумот, воситаҳои гуногуни барномавӣ, интернет истифода мебарад.

### Хусусиятҳои менеҷменти тоҷик

Таъсири омилҳои муҳити дохилӣ ва берунӣ ба менеҷменти Тоҷикистон аломатҳои махсус додааст. Ҳолати рушди иҷтимоӣ-иқтисодии ҷамъият, муносибатҳои фароҳамшудаи истеҳсолӣ, ҳислатҳои миллӣ ва дигар омилҳо барои муайян намудани заминаҳои асосии зерини ташаккули хусусиятҳои



менечменти ватанӣ имкон медиҳанд: *Афзалияти муаммоҳо, диққат ва ҷидду ҷаҳд.*

Мутобики Стратегияи Миллии Рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2015 чунин самтҳои афзалиятнок муайян карда шудаанд:

**1. Ислоҳоти идоракунии давлатӣ**, ки ба ташаққули системаи рушди миллӣ равона шуда, хусусияти асосии он шаффофият, ҳисоботдиҳӣ ва мубориза бо коррупсия мебошад.

**2. Рушди баҳши хусусӣ ва ҷалби сармоя**, ки дар густариши озодиҳои иқтисодӣ, таҳкими ҳуқуқи молият ва қонуният, рушди шарикӣ байни баҳшҳои давлатӣ ва хусусӣ асос ёфтааст.

**3. Рушди иқтисодии инсонӣ**, ки асосан ба афзоиши миқдори беҳдошти сифати хизматрасониҳои иҷтимоӣ ба аҳолии камбизоат ва расидан ба некуаҳволӣ, фароғдорони ширкати аҳоли дар раванди инкишоф, таҳкими шарикӣ иҷтимоӣ равона шудааст.

Дар ҳоли ҳозир муаммоҳои муҳимтарини идоракунӣ дар Тоҷикистон тақмили хизмати давлатӣ, афзоиши самаранокии идоракунии молияи давлатӣ ва тақмили маъмурикунонии андоз; рушди идоракунии маъмурию ҳудудӣ ва ташикили худидораи мукаммали маҳаллӣ, идоракунии муҳоҷирати хориҷӣ мебошанд.

#### **Муаммоҳои идоракунии муҳоҷирати хориҷӣ**

Суръати баланди афзоиши аҳоли (баҳисоби миёна 2,2% дар як сол), бо вуҷуди тадбирҳои андешида дар самти банақшагирии оила, муаммои таъмини кор ва камбизоатиро боз ҳам бадтар мекунад. Тезтундии муаммоҳои муҳоҷирати меҳнатӣ бо сабаби норасоии ҷои кор, масъалаи таъсиси ҷойҳои кори нав ва таҷдиди ҷойҳои мавҷудбуда, оморасозии муҳоҷирон барои кор дар хориҷа, таъмини ҳифзи ҳуқуқи манфиатҳои муҳоҷирони меҳнатии Тоҷикистонро дар хориҷа ба вазифаҳои аввалиндараҷа табдил медиҳанд.

Муаммоҳои рушди менеҷменти институтсионалӣ (ниҳодӣ)

Дар шароити муосир таҳти истилоҳи менеҷменти институтсионалӣ фаъолияти дохили ташиқоти идоракунӣ дар сатҳҳои стратегӣ, тактикӣ ва амалиётӣ бо истифода аз усули институтсионалӣ дар асоси маҷмӯи меъёру қоидаҳо фаҳмида мешавад.

**Ҳадафи менеҷменти институтсионалӣ** чамъ намудани таҷрибаи мусбии кори ташиқот дар фаъолияти идоракунӣ ва тақмили минбаъдаи он ба воситаи таҳия, амалисозӣ ва назорат мебошад.

Хусусияти асосии менеҷмент ва аломати ҷашмраси бизнеси муосири тоҷик аз дидгоҳи институтсионалӣ- дар як шахс «муттаҳид» будани соҳибмӯлк ва менеҷер, инчунин инкишофи сусти идоракунии корпоративӣ мебошанд. Дар ин ҳол қисмати зиёди фаъолияти бизнеси хурду миёна дар «баҳши соягӣ» боқӣ мемонад.



Дар Тоҷикистон таваҷҷуҳи ибтидоӣ ба идоракунии корпоративӣ фақат ба туфайли ҷидду ҷаҳди *Корпоратсияи Байналмилалии Молиявӣ (IFC)* пайдо шуд. Сабаби пастири рушди идоракунии корпоративӣ дар бизнеси ватанӣ – ин набудани бозори дуҷумдараҷаи фондӣ ва тақсимои воқеии вазифаҳои соҳибият ва мудирияти ҷамъиятҳои соҳомӣ мебошад. Бинобар ин, бе ҳалли масоили институтсионалӣ инкишофи идоракунии корпоративӣ ва тамоми системаи менеҷменти муосир номумкин аст.

*Маҷмӯи омилҳое, ки ба менеҷерҳои Тоҷикистон таъсир мерасонанд.*

Аз байни омилҳое, ки садди роҳи таҳкими менеҷмент мешаванд ё барои он мусоидат мекунанд, инҳоро номбар кардан мумкин аст:

- омилҳои марбути ҳислатҳои миллӣ (*менталитет: арзишҳо, суннатҳо ва маданияти миллӣ*);
- омилҳои шуури ҷамъиятӣ, яъне дарки таҷрибаи хориҷӣ ва миллӣ (*системаи омодагӣ ба менеҷерҳо*);
- омилҳои сатҳи тафаккури илмӣ, рушди таълимоти иҷтимоӣ ва иқтисодӣ, маданияти корпоративӣ, ахлоқи касбӣ.

*Муҳити маданӣ, хусусиятҳои шуури ҷамъиятии миллӣ.*

Инҳо омилҳое мебошанд, ки ба зудӣ тағйир доданашон аз имкон берун аст ва тавре таҷрибаи таърихӣ нишон медиҳад, лозим ҳам нест (одати умед бастан ба кумаки ҳамдигарӣ ва пуштибонӣ).

Ҳамчунин ба хусусиятҳои услуби тоҷикии идоракунӣ инҳоро шомил намуран мумкин аст:

- услуби авторитарии идоракунӣ ҳамчунон маъмултарин боқӣ мемонад, ки ин дар навбати худ барои муқаррар намудани робитаи акси «боло» ва «поён» имкон намерасонад, таъаббуси «поён»-ро ҳомӯш мекунад;
- модели «услуби анъанавии (шӯравии) идоракунӣ» ҳамчунон дар баъзе ташилотҳои Тоҷикистон амал карда истода, интиқоли ваколатҳо ба таври сода ва маҳдуд анҷом намерасонад;
- дар аксарияти ширкату ташилот раванди қабулкунӣ қарорҳо хусусияти фардӣ дорад;
- банақшагирии стратегӣ дар корхонаҳо суст инкишоф ёфта, онро фақат роҳбарони олий амалӣ мекунанд;
- дар корхонаҳо пешравӣ дар мансаб дар бештари ҳолатҳо на ба натиҷаҳо, на ба саҳми шахсии инсонӣ алоҳида дар кори умумӣ дастовардҳои инфиродӣ, балки ба равобити шахсӣ, аҳёнан ба натиҷаҳои кори гурӯҳ вобаста карда мешавад. Хусусан, ташилотҳои давлатӣ, ки он ҷо аҳамияти бештар ба собиқаи хизматӣ дода мешаваду мукофотҳо барои ҳама яхелаанд;
- муносибатҳо бо зердастон хусусияти расмӣ доранд, вале муносибатҳои ғайрирасмӣ пурра истисно намешаванд.

## 16.2. МУАММОҲОИ МЕНЕЧМЕНТИ МУОСИРИ ТОҶИКИСТОН

Қабул аз баррасии вазъи муаммоҳои менеҷменти тоҷик, хусусиятҳои объективи марҳилаи кунунии рушди иқтисоди миллиро қайд кардан лозим аст.

Маълум аст, ки бозор натиҷаи интиҳоби табиӣи василаҳои босамару муассиртарини хоҷагидорӣ мебошад. Таърихи инсоният ба ғайр аз иқтисоди бозорӣ системаи иқтисодии дигареро намедонад, ки ба дараҷаи самаранок, пазири дастовардҳои илму техника ва доимо ру ба дигаргуниҳои сохтори талаботи ҷомеа бошад. Бозорро ба таври сунӣ, бо зӯран ҷорӣ кардани муносибатҳои бозорӣ барпо намудан ғайриммкон аст. Иқтисоди бозорӣ натиҷаи ҷараёни тӯлони таърихист.

*Иқтисодиёти хурд, пеш аз ҳама дар натиҷаи афзоиши теъдоди субъектони бозор (таълидгарони мол) ба истиқрору рушди муносибатҳои бозорӣ таъсир мерасонад. Барои мисол, дар бозори ИМА 20 млн., Ҷопон – 9 млн., дар Ҳиндустон – 12 млн. корхона кор мекунад. Зимнан 85%-и корхонаҳо намоёндагони бизнеси хурду миёнаи хусусӣ мебошанд.*

*Корхонаҳои хурд чунин бартариҳо доранд: мутобиқати зуд ба шароити доим тағйирёбандаи фуруши маҳсулот дар бозор, гардиши тези воситаҳо, қошиёбии назарраси масрафҳо аз ҳисоби ташикули мудирияти оқилонаи истеҳсолот, ҳароҷоти нисбатан кам барои дастгоҳи идоракунӣ.*

*Идоракунии корхонаи хурди хусусӣ қобили тавассути махсус аст. Маҳз дар ин ҷо имконияти мусоид барои додани ваколатҳои беиштарин ба менеҷерҳо оид ба идоракунӣ ва ҳамзамон баланд намудани дараҷаи озоди амалиёти иҷрокунандагон фароҳам меояд. Дар коллективи наҷандон калон вазифаҳои кормандон аниқ муайян карда шудаанд ва назорати комил ҳам муҳайёст. Ивазкунӣ ва вобастагии ҳамдигарии кормандон дар дохили коллективи хурд, боварӣ байни онҳо шароити мусоидеро барои ташикули самаранокӣ меҳнат фароҳам месозад. Дар асл, танҳо чунин коллектив метавонад ба осонӣ ва бо самара дар баробари шароити тағйирёбандаи иқтисодӣ вокуниши нишон диҳад, тавассути азхудкунии истеҳсолоти нав ва бозори навоариҳо ба таваккал ру орад. Ҳамин тариқ, тағйирпазирӣ, самарани баланди фаъолият, сармояи асосии корхона мебошад.*

Ҳаракат ба сӯи иқтисоди бозорӣ раванди мураккаб мебошад ва давлат бояд ширкаткунандаи ҳатмӣ ва фаъоли он бошад. Бозор қудрати ҳал намудани бисёре аз масъалаҳои марбут ба талаботи тамоми ҷомеа, масалан, амнияти экологӣ, тадқиқоти илмӣ назариявиро надорад. Ҳатто ғайримутамарказонии системаи идоракунӣ, ки дар ҷараёни ислохот анҷом дода мешавад, дасткашии пурра аз танзими давлатии равандҳои иҷтимоӣ иқтисодиро дар сатҳи корхонаву ташикулот дар назар надорад.

#### Ҳолати ҳозираи менеҷменти Тоҷикистон

Менеҷменти муосири Тоҷикистон марҳилаи мураккаби инкишофу таҳаввулро аз сар гузаронида истода, дар вазъи «дарёбкунанда» қарор дорад ва маҷбур аст, ки ба тариқи зуд усулҳои менеҷменти муосирро аз худ намояд. Менеҷерҳои Тоҷикистон мекушанд, то ки усулҳои анъанавии идоракунӣ

ба суботу самаранокии истехсол, истифодаи қоидаву рамзиёт, таъсиси сохтори амудии идоракунии кормандон ва расидан ба натиҷаи мавриди назар – ғоида равона гарданд. Ҳамзамон, онҳо бояд дар амаликунии самтҳои нави менеҷмент комёб шаванд, самтҳои, ки ба истифодабарии шавқу рағбат ва имконоти эҷодии одамон, ҷустуҷӯи ақида, меъёр ва арзишҳои умумӣ; дастрасии озодона ба маълумот, ҳавасмандсозии меҳнати дастаҷамъона ва шарикӣ; мутобиқшавии ташкилот ба тағйироти ногаҳонии муҳити беруни ва ноилшавӣ ба самараи бештарини ғайолият, нигаронанд.

*Хусусияти равандҳои хоҷагӣ, бахусус равандҳои истеҳсоли ҳамаҷун объектҳои идоракунӣ, хосияти махсуси меҳнати менеҷер ва таркиби талаботро нисбат ба ӯ муайян мекунад. Меҳнати менеҷер хусусияти баланди эҷодӣ дорад, дониши ҳамаатарафаро талаб мекунад, майли шахсиятро ба ғайолияти таҳлилгарӣ ва қобилияти дар лаҳзаҳои муайян ба масъалаҳои маҳдуд диққат доданро дар назар дорад. Азбаски ашёи асосии меҳнати менеҷер маълумоти идорӣ аст, пас шартӣ ҳатмии қори самаранок, доништан ва қобилияти истифодаи технологияҳои муосири иттилоотӣ дар идоракунии корхонаҳо мебошад.*

Таҷрибаи муосири менеҷмент дар Тоҷикистон нисбат ба салоҳиятнокии касбии менеҷер се навъ талаботро пешниҳод мекунад:

- дониши назариявӣ ва малакаи амалӣ дар соҳаи идоракунӣ;
- қобилияти муошират ва истеъдоди қор қардан бо одамон, дар ғуруҳ;
- босалоҳиятӣ дар соҳаи махсусгардонии корхона.

Илму амали менеҷмент собит қардаанд, ки рушди тамоми сатҳҳои системаи муосири иқтисодӣ бо технологияҳои иттилоотӣ, коммуникатсионӣ ва дигар воситаҳои муосири идорӣ алоқаманд бошанд ва дар оянда ба зудӣ афзудани ҳиссаи онҳо дар назар дошта шудааст.

Имрӯз истифодабарии омилҳои инсон барои Тоҷикистон – кишвари дорои таҷрибаи бисёрсолаи идоракунии аз ҳад беш расмишудаи маъмурию фармонравой бениҳоят муҳим аст.

*Менеҷмент дар корхонаҳои ватанӣ ба дараҷаи касбияти ҳаياتи идоракунанда ва услуби идоракунӣ талаботи махсусро пеш мегузорад. Дар шароити норасоии захираҳои пулӣ зарурати истифодабарии таҷрибаи ҷаҳонии менеҷмент ба миён меояд. Таҷрибаи Тоҷикистон дар соҳаи идоракунии соҳибқарорӣ фақат аз истифодабарии усулҳои банақшагирӣ ва назорати иҷроии нақшаҳо иборат аст.*

*Барои рушди устувори корхонаҳо назари стратегӣ, яъне банақшагирии менеҷмент барои муддати тӯлонӣ зарур мебошад. Аммо дар бисёре аз корхонаҳои ватанин бизнеси хурд ва миёна менеҷменти стратегӣ қариб ки вуҷуд надорад, дар бизнеси қалон расман барномаҳои менеҷменти стратегӣ ҳастанд. Роҳбарони болоии корхонаҳо, ваколатдорони роҳбарии оперативӣ иқтисо мекунанд. Дар ғирудори ҳалли масъалаҳои ҷорӣ барои ояндабинӣ вақт намемонад.*

### Муаммоҳои асосии менеҷменти Тоҷикистон

Масъалаву муаммоҳои асосии менеҷменти Тоҷикистон, пеш аз ҳама бо сатҳи рушди иқтисодию иҷтимоии кишварамон алоқаманд мебошанд.

*Рушди иқтисодии кишвар бо таъсири як қатор омилҳои объективии манфӣ вобаста аст, аз қабилӣ: (1) набудани роҳи баромадан ба баҳрҳо; (2) дурӣ аз марказҳои мутараққи иқтисодии ҷаҳон; (3) норасоии конҳои нафту газ; (4) тақсими табиӣ географии мамлакат ба минтақаҳо; (5) ғунҷоии хурди бозори дохилӣ; (6) зоҳиршавии ҳодисаҳои нооромии сиёсӣ дар минтақаи атрофи мамлакат; (7) ҳароҷоти зиёди трансаксии марбут ба бартарафсозии оқибатҳои офатҳои табиӣ, мубориза алайҳи наркотраффик ва терроризм.*

*Дар қатори ин ҳалалҳои муҳим ба рушди босуботу дарозмуддат, суръати пастикунии камбизоатӣ дар Тоҷикистон ҷой дорад, ки дар ояндаи дур посух ба онҳоро бояд ёфт.*

**Стратегияи Миллии Рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон  
барои давраи то соли 2015**

Ҳоло дар Тоҷикистон номавзунии тамоми механизми идоракунии мамлакат ба мушоҳида мерасад. Менеҷери ватанӣ дар фаъолияти худ бо ҷунон муаммоҳое дучор мешавад, ки менеҷери ғарбӣ ё русиягӣ аз онҳо тамоман хабар надорад. Бинобар ин, дар шароити баамаломата ҳосилнамоии дониши нав дар бораи ҳунари идоракунӣ аҳамияти махсус пайдо мекунад.

### Самаранокии норасоии идоракунӣ давлатӣ

*Ниҳодҳои муҳимтарини давлатдорӣ – дастгоҳи давлат, низомии суд ва ҳифзи ҳуқуқ ба қадри кофӣ самаранок нестанд. Дахлати мақомоти давлатии тамоми зинаҳо, аз ҷумла мақомоти ҳифзи ҳуқуқ, ба фаъолияти субъектони хоҷагидор ҳамчунон дар сатҳи баланд боқӣ мондааст. Механизми қабулкунӣ қарорҳо аз ҷониби мақомоти давлатӣ барои ҷомеа ҳамоно мураккабу норавшан аст, механизмҳои босамари назорати шахрвандон аз болои фаъолияти онҳо то ба ҳол рӯи кор наомадаанд, музди ками кори хизматчиёни давлатӣ боиси болоравии сатҳи коррупсия мегардад.*

**Стратегияи Миллии Рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон  
барои давраи то соли 2015**

Дар шумори муаммоҳои асосии менеҷменти Тоҷикистон инҳоро қайд намудан мумкин аст:

#### 1. Муаммои яқуми асосии менеҷмент – муаммои сифат.

Яке аз муаммоҳои асосии менеҷменти тоҷик ин аст, ки шароити иқтисодии кишвар аз он шароите, ки дар фазои онҳо принципҳои менеҷменти ғарбии сифат ба вуҷуд омада буданд, тафовут доранд. Ба ибораи дигар, ин воситаи ҳалли муаммоҳое мебошад, ки то ҳанӯз соҳибкорони мо дучорашон нашудаанд. Берун аз таъйинот ба кор бурдани восита бошад, натиҷаҳои дигаре медиҳад ва ин на он натиҷаҳое хоҳанд буд, ки мунтазирашон будем.

Тавре таҳлили вазъият нишон медиҳад, менеҷменти сифат дар он корхонаҳое қобили қабул ва сермахсул аст, ки он ҷо маҳсулот барои истеъмолгари хориҷӣ тавлид мешавад. Бо вучуди дар Тоҷикистон буданашон онҳо маҷбуранд, ки тибқи қоидаҳои Ғарб ғайриҷида намоянд. Корхонаҳое, ки бахри истеъмолгари Тоҷикистон ё хориҷи наздик истеҳсол мекунанд, дар ин боб озодтар ҳастанд: онҳо метавонанд аз воситаҳои таъмини ғоиданокии истифода кунанд, ки бо қонеъсозии истеъмолгар иртибот надоранд.

Боз як муаммои ҷиддии дигар дар роҳи паҳншавии принципҳои менеҷменти муосири сифат салоҳиятнокии роҳбарони корхонаҳо дар масоили идоракунии мебошад.

Агарчӣ ин ихтисос дар мактабҳои олии кишварамон ҷорӣ шуда бошад ҳам, муаммои сифат ҳал ношуда боқӣ мемонад. Чунки дар Тоҷикистон шумораи касони дорои таҷрибаи воқеии кори идоракунии дар шароити иқтисоди бозорӣ кам аст.

**2. Ҳасоднокии тамоми сатҳҳои иқтисоди муосир.** Дар ин ҷо менеҷерҳои сохторҳои давлатии иқтисодӣ ва менеҷерҳои ширкатҳои хусусию бахши ғайритиҷоратиро аз ҳамдигар ҷудо кардан мумкин аст. Дар мамлакатҳои Ғарб бештар мудирону амалдорони давлатӣ аз неъматҳои моддӣ ва тақсимои онҳо дуранд, нақши онҳо аз дидгоҳи ҳамкорӣ бо менеҷерони ширкатҳои хусусӣ хеле ночиз аст. Хусусияти системаи ватании менеҷмент, мавҷуд будани «ҳаққу ҳисса» ҳангоми гирифтани фармоишоти давлатӣ ва доир намудани тендерҳо ба он оварда расондааст, ки мансабдори мо ба «менеҷери калон» табдил ёфта, ҳангоми амалисозии қарорҳои «лозимии» идорӣ «ғоидани калони пинҳонӣ» ба даст меорад.

**3. Аз ҳаҷ зиёд будани шумораи мудирони давлатӣ,** ки бо вучуди доимо «ихтисор» шудани дастгоҳи давлатӣ боз ҳам дар ҳоли афзоиш аст. Гап сари ин аст, ки бизнеси аз ҳама самаранокӯ сердаромадтарин дар Тоҷикистон идоракунии захираҳои давлатӣ мебошад. Дар ин ҳолат аҷиб ин аст, ки норасоии шадиди менеҷерҳои баландиқтисоси дорои истеъдоди идоракунии ширкатҳои хусусӣ ба назар мерасад, ба истиснои баъзе соҳаҳое, ки он ҷо унсурҳои идоракунии корпоративӣ ҷорӣ гардидаанд.

#### **4. Ҷаҳонишавӣ ва воридшавии Тоҷикистон ба СҶС.**

Муаммои менеҷменти муосири Тоҷикистон дар ростои ҷаҳонишавӣ ва воридшавӣ ба СҶС қобили қайд аст. Солҳои охир дар ҷаҳон дигаргуниҳои бузург ба вуқӯъ омаданд. Онҳо на танҳо ба тамоми ҷиҳатҳои ҳаёти дохилии кишварҳо, балки ба тартиботи ҷаҳонӣ ҳам дахл доранд. Ҳамзамон суръати ин дигаргуниҳо торафт афзуда истодааст. Ба ҳамин наздикиҳо «минтақавишавӣ» ба «ҷаҳонишавӣ» мубаддал гашт ва ҳоло он танҳо қисмати таркибии раванди тағйироти ҷаҳон мебошад ҳалос. Худи ҷаҳонишавӣ ҳам вақтҳои охир суръати баланд гирифта, аз доираи назорат баромадааст.

Дар фазои ҷунин воқеияти мураккабу зудтағйирёбанда зистану қор қардан торафт душвортар мегардад. Тасмимгирии дуруст, ки оқибатҳояш метавонанд ба шахсони алоҳида ва ҳам ҷамъиятҳои калон таъсир расонанд, рӯз то

рӯз мушқилтар шуда истодааст. Аксарияти кишварҳои ҷаҳон бо муаммоҳои иқтисодӣ ва иҷтимоӣ мубориза бурда истодаанд.

Тибқи таҳмини коршиносон дар ин шароит менеҷерҳои касбӣ лозиманд, ки хусусан дар шароити воридшавӣ ба СҶС қарорҳои самараноки идориро қабул карда метавонанд. Бинобар ин, масъалаи ташкили зерсохтори таълиму оморасозии доимии мутахассисони самтҳои зерин аҳамияти бузург пайдо кардааст: омӯзиши роҳбарони олий ва миёнарутбаи корхонаҳои миёнаву хурд, инчунин оморасозии мутахассисони баландихтисоси соҳаи таҳсилоти олий.

### Заминаҳои объективӣ ва омилҳои субъективӣ инкишофи менеҷмент

Гузариш аз системаи маъмурию фармондихӣ ба иқтисоди бозорӣ, аз як тараф ва хусусияти ҳувияти тоҷикӣ, аз тарафи дигар, заминаҳои объективӣ ташаккули масъалаҳои менеҷменти ватаниро дар марҳилаи муосир фароҳам оварданд. Моҳияти онҳо аз ҳолатҳои зайл иборат аст:

1. *Хусусиятҳои молиявии давлатӣ* ҳамчун ташаккули маҷмуи соҳибмулкони, ки барои муҳити бозорӣ лозим мебошанд. Суръати гуногуни бозсозии гурӯҳҳои асосии субъектҳои хоҷагидор: давлат, коллективҳои меҳнатӣ (қормандон, роҳбарон, менеҷерҳо) қараёни равандҳои тағйироти иҷтимоӣ иқтисодиро мушқил гардониданд.

2. *Гузаштан аз иқтисоди мусоиди иҷтимоӣ ба иқтисоди самаранок*. Дар доираи иқтисоди мусоид дар рафтори роҳбарон чунин хосиятҳо дида мешаванд: нигоҳ доштани ҷойҳои қор, то ҳадди имкон нигоҳ доштани қормандони баландихтисос бо ихтисоркунии ҳаҷми истеҳсол ва гуногунсозии он. Дар доираи иқтисоди самаранок тақсими аниқи дорониҳо дар дохили қорхона ба амал меояд: мубориза барои бозор, таҳкими маъқеаи худ дар бозор, гузаронидани сиёсати нави молиявӣ ва тағйири ташкили дохилӣ – бо болоравии нақши сармояи молиявӣ нисбат ба сармояи истеҳсоли инсонӣ.

3. *Тағйир ёфтани рафтору ҳадафҳои коллективи меҳнатӣ* ба сӯи муносибати самараноктар нисбат ба худ. Ин, пеш аз ҳама, пешниҳодҳои мебошанд, ки «аз поён» омада, ба истифодаи самараноктари захираҳо, истеҳсоли молҳои муфидтару серистеъмолтар дахл доранд.

4. *Тағйири усулҳои идоракунии ба сӯи ошқорӣ* ба ҳотири поянда мондани қорхона. Идоракунии «пӯшида» тадриҷан «қушода» мегардад. Зимнан ҳиссаи соҳибони «берунии» саҳмияҳо аксаран бо мақсади ҷалби сармоя баҳри азнавсозии истеҳсолот, тағйири самт ва гуногунсозии он зиёд карда мешавад.

5. *Тағйирёбии хосияти менеҷерҳои иқтисоди миллӣ*. Ташаккули ин тоифаи мудирон дар ду самт сурат мегирад. Аз як тараф, ин қормандоне мебошанд, ки аз озодии иқтисодӣ истифода бурда, бизнесашонро бо дастони худ барпо намудаанд. Қариб ҳамаашон аз таъсиси қорхонаҳои хурд оғоз кардаанд. Ин ҳел менеҷерҳо меъёрҳои рафтори иқтисодиро аз ҳамкасбони ғарбӣ зуд қабул мекунанд, масъалаҳои бизнеси худро васеъ дарк ва ҳаллу фасл карда метавонанд, қобилияти азхудкунии усулҳои ба роҳ мондани муносибатҳои қорӣ ва шариконаро бо ҳамкасбони ғарбӣ доранд.



Аз тарафи дигар – роҳбарони корхонаҳои давлатӣ, ки дар замони иқтисодиёти маъмурию фармондихӣ таҷриба андӯхтаанд, аммо маҷбуранд, ки бо истифода аз таҷрибаи кӯхнаи худ дар шароити иқтисоди бозорӣ мудирӣ кунанд. Ин тоифаи кормандон дар идоракунии мустақилонаи бизнес дар шароити бозор таҷриба доранд.

Ба заминаҳои объективӣ ва омилҳои субъективӣ рушди менеҷмент дар Тоҷикистон инҳоро мансуб доништан мумкин аст:

*Сатҳи насти касбият.* Теъдоди мудирону мутахассисони касбӣ, ки менеҷерҳои касбӣ мебоист онҳоро роҳбарӣ кунанд, кам аст.

*Надоштани қобилияти қабулкунии қарорҳо.* Тавре таҳлили таҷрибаи хоҷагидорӣ корхонаҳои кишварамон нишон медиҳад, роҳбарону менеҷерҳои онон сари вақт қарорҳои дуруст қабул карда наметавонанд, ва ин метавонад боиси оқибатҳои нохуш гардад, ба монанди аз даст додани ғоида, муфлисшавӣ ва ҳатто ҳалокати одамон (кормандон ё шахсони ғайр).

*Ваколатҳоро интиқол дода натавонистани менеҷерҳо.* Бинобар хусусиятҳои хоси миллӣ менеҷери тоҷик аксаран тамоми қарорҳо худаш иҷро карда, он қору ӯҳдадорихоеро бар дӯши худ бор мекунад, ки онҳоро ба зердастон фармудан мумкин буд.

*Надоштани қобилияти истифода аз кӯмаки мушовирони мустақил ва ширкатҳои машваратӣ.* Аксарияти менеҷерҳо на танҳо чунин қобилият надоранд, балки аз чунин мутахассисон меҳаросанд. Менеҷерҳо метарсанд, ки мушовирон аз сирри тиҷоратӣ огоҳ гашта, онро ба рақибон мефурӯшанд.

*Набудани таваҷҷуҳи кофӣ ба маданияти корпоративӣ.* Танҳо дар охири солҳои 2000-ум дар сатҳи давлатӣ қарор дар бораи тасвиби Кодекси фарҳанги корпоративӣ соҳибқору истеҳсолкунандаи тоҷик қабул гардид.

*Нарасидани мутахассисони соҳаи идоракунии зиддибуҳронӣ ва баргузориҳои расмӣ муфлисшавӣ.* Чунин мутахассисон метавонанд аз рӯи маълумоти муайян наздикшавии буҳронро пешгӯӣ ва пешгирӣ намоянд, ва агар буҳрон фаро расида бошад, қароронро бо ҳисороти камтарин аз он бароварда метавонанд.

*Истифода бурда натавонистани усулҳои менеҷменти хатарҳо, тарс аз инноватсияҳо.* Аксарияти менеҷерҳои Тоҷикистон тарзу усулҳои менеҷменти хатарро дуруст истифода бурда наметавонанд, аз ҷумла дар дуруст муайян намудани сифату ҳаҷми хатар (таваккал) қобилият надоранд, аз инноватсияҳо меҳаросанд, зеро ба андешаи онҳо, ин ба мақоми мансабияшон таҳдид мекунад.

*Ба қадри кофӣ ҷорӣ накардани унсурҳои менеҷменти иттилоотӣ (МИ) дар раванди идоракунии.* Аксарияти қарорхонаҳои Тоҷикистон аз техникаи компютерӣ ва офисӣ танқисӣ мекашанд. Норасоии барномаҳои махсуси компютерӣ имкон намедиҳад, ки системаи самаранокӣ менеҷменти иттилоотӣ созон дода шавад. Бисёре аз роҳбарон ташкили системаи менеҷменти иттилоотии қарорхонаро дарди сари зиёдатӣ мешуморанд.



*Набудани қобилияти ташкили гурӯҳ (даста), интиҳоби кадрҳо.* Илмҳои равоншиносӣ (психологӣ), ба монанди психологияи иҷтимоӣ, психологияи идорӣ ва дигарон дар ҷомеаи мо аз пеш «зодаи капитализм» ҳисобида мешуданд. Ҳоло мо азияти ин ақидаҳоро қашида истодаем. На танҳо менеҷерони корхонаҳо, балки роҳбарони кишвар ҳам қобилияти ташкили дурусти гурӯҳро надоранд. Аз кор озодкунии доимӣ, бархӯрди манфиатҳо аз ҳамин сар меэкинад.

Менеҷер бояд усули муайян намудани ҳислату мизочи одамонро донанд. Ӯ бояд истеъдоди интиҳоб, таълимдиҳӣ, ҷобаҷогузори ва дар ҳоли зарурат аз кор озод кардани кормандонро дошта бошад.

### 16.3. ДУРНАМОИ ИНКИШОФИ МЕНЕҶМЕНТ ДАР ТОҶИКИСТОН

**Моделҳои тоҷикистони менеҷмент: латифа ё ҳақиқат**

Дар адабиёти ҳозираи иқтисодӣ моделҳои мавҷуда ва аломатҳои хоси менеҷменти тоҷик пешниҳод нагардидаанд. Бо вуҷуди ин, баъзе равишҳои ташаккули консепсияи менеҷменти ватаниро ҷудо кардан мумкин аст.

1. *Равиши якум* - нусхабардории назарияи ғарбии менеҷмент, ки хусусиятҳои миллии тоҷиконро пурра ба инобат намегирад. Моҳияти он аз гузаронидани модели менеҷменти ғарбӣ дар шакли тайёр ба амалияи ватанӣ иборат аст. Амалисозии ин равиш хавфи калон дорад. Истифодаи назарияи бегонаи монетаризм, консепсияҳои «шокотерапия», хусусигардонӣ, аниқтараш азхуднамоии саросарии моликиятро ба ёд овардан кифоя аст. Албатта, дар сурати татбиқи ин равиш ҳам нохушиҳои навро мунтазир мебошад.

2. *Равиши дувум* - мутобиқгардонии назарияи менеҷменти Ғарб – мутобиқ кардани назарияи Ғарб ба шароити ҳозираи Тоҷикистон. Суоле ба миён меояд: кадоме аз назарияҳоро мутобиқ кардан лозим аст? Охир, системаҳои идоракунии Аврупои Ғарбӣ, ИМА, Ҷопон тамоман аз ҳамдигар фарқ доранд. Дар ҳар сурат хавфи истифодаи он назарияе вуҷуд дорад, ки шароити махсус ва хусусиятҳои фаъолияти иқтисодӣ, ҳислатҳои миллиро ба назар намегирад. Дар натиҷа, назариёте, ки ба воқеияти Тоҷикистон мувофиқат намеkunанд, хусусияти онро дуруст ба назар намегиранд, барои иқтисодиёти миллии мо самарайи дилхоҳ дода наметавонанд.

3. *Равиши сеюм* - асосгузори модели тоҷикистони менеҷмент, ки дар он хусусиятҳои миллии якҷоя бо имкони истифодаи таҷрибаи ҷаҳонии идоракунии ба инобат гирифта шудаанд. Дар ин ҳол на инкори пурраи дастовардҳои мактаби шарқию ғарбии менеҷмент имконпазир аст, на нусхабардории кӯр-кӯронаи таҷрибаи хориҷӣ. Бинобар ин, менеҷменти миллии бо таъба ба шароити воқеии пешбурди бизнес ва хусусияти миллии тоҷикон бояд мазмун, усул ва шаклҳои махсуси идоракунии худро дошта бошад.

*Дар ҳоли ҳозир модели нав, модели тоҷикии идораи иқтисод ташаккул ёфта истодааст, ки ҳар комёбӣ ё мағлубияти он дар сатҳи зисти аҳоли инъикос меёбад. Истилоҳоти нав, фаҳмиши нави нақши шарикони идора пайдо карда истодаанд. Ба ибораи дигар, ин огози ташаккули симои соҳибкори муосир аст – шахсе, ки соҳиби амвол буда, аз меҳнати кирои истифода мебарад, вазифаи идоракунии стратегиро бо мақсади ба даст овардани фоидаи беш ба зимма мегирад. Роҳбари нав бояд ба арзишҳои умуминсонии ахлоқ таъя карда, аз назария, техника ва ҳунари таъсир ба дигарон бархӯрдор бошад, наовариҳо ва тамоми чизҳои навро пазирада.*

Ба ибораи дигар, модели маъкули менеҷменти ватанӣ ин омӯзиши эҷодкоронаи таҷрибаи хоричӣ бо назардошти хувияти миллӣ, яъне пайвастании таҷрибаи мудирияти самаранок бо таҷрибаи мавҷудаи ватанӣ дар заминаи хусусиятҳои миллию таърихӣ миллии маданияти мо мебошад.

#### Ислоҳоти идоракунии давлатӣ

Мутобиқи СМР ба сифати афзалияти асосии миллӣ ислоҳоти идоракунии давлатӣ доништа шудааст, ки он ба ташаккули системаи рушди миллӣ равона гардидааст ва хусусияти асосияш шаффофият, ҳисоботдихӣ ва мубориза алайҳи коррупсия мебошад. Бо мақсади ташаккули системаи рушди миллӣ таҳкими мақом, вазифаҳо ва иқтидори мақомоти марказӣ ва маҳалли идоракунии амалӣ мешавад, раванди қабулкунӣ қарорҳо аниқ гардида, ҳамоҳангии фаъолияти мақомоти ҳокимияти иҷроия ва ҷалби ниҳодҳои ҷомеаи шаҳрвандӣ ба раванди қабулу амалисозии қарорҳо таъмин карда мешавад.

Ислоҳоти системаи идоракунии давлатӣ бештар ба вазифаҳои диққат медиҳад, ки асосашонро ғояи тақсими амалҳои стратегӣ, иҷроӣ ва назоратӣ ташкил медиҳад. Ҳукумати ҚТ муътақиди дигаргунӣҳои демократӣ ва ислоҳоти иқтисодӣ будани худро иброн намуна, баҳри ислоҳи системаи идоракунии давлатӣ иқдомоти пайгиронаро анҷом дода истодааст.

Дар баробари ин вазифаҳои танзимии давлат гоҳе бо принципҳои демократия хуб мутобиқат намекунад ва ба муносибатҳои мутараққии бозорӣ мувофиқ нестанд. Ҳамоҳангии байни мақомоти муҳталифи идоракунии давлатӣ дар тамоми сатҳҳо сусту пароканда аст.

*Вазорату идораҳои алоҳида иҷроӣ вазифаҳои идоракунии нигоҳ доштаанд, даҳлати мақомоти давлатӣ, аз ҷумла мақомоти ҳифзи ҳуқуқ, ба фаъолияти субъектҳои хоҷагидор баргараф нагардидааст. Мушавараҳои вазорату идораҳо воситаи қабули қарорҳои дастаҷамъона ва стратегӣ шуда натавонистанд, сатҳи истифодаи усулҳои банақшагирии стратегӣ аз ҷониби онҳо паст мебошад. Аксаран қарорҳои қабулнамудаи идораҳо муҳолифи манфиатҳои миллӣ мебошанд.*

*Барои ҷомеа механизми қабулкунии қарорҳои мақомоти идоракунӣ давлатӣ нӯшида боқӣ мемонад, механизми самараноки назорати шаҳрвандон аз болои фаъолияти онҳо вуҷуд надорад. Ба вуҷуди ин ки дар Системаи рушди миллӣ барои иштироки ҳама шарикон мақоми машваратӣ таъсис дода шудааст, дараҷаи фаъолияти он, нақши ниҳодҳои ҷомеаи шаҳрвандӣ ва баҳиши хусусӣ дар қори он ва ҷараёни қабулкунӣ ва иҷрои қарорҳои давлатӣ кофӣ нест.*

***Стратегияи баландбардории сатҳи некуаҳволии аҳолии Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2013-2015***

Самтҳои афзалиятноки тақмили идоракунӣ давлатӣ дар доираи СМР барои давраи то соли 2015 чунин мебошанд:

1. Тақмили системаи идоракунӣ давлатӣ мувофиқи принципҳои демократӣ ва талаботи иқтисоди бозорӣ;
2. афзоиши самараноки идоракунӣ молиёти давлатӣ тавассути ошкорӣ, ҳисоботдиҳӣ ва шаффофият;
3. таҳияи системаи тадбирҳои пешгирикунандаи зиддикоррупсионӣ ва напт намудани сатҳи коррупсия;
4. рушди хизмати муносири давлатии касбӣ;
5. беҳсозии идоракунӣ маъмурию ҳудудӣ;
6. баланд бардоштани иқтисодии мақомоти маҳаллии ҳокимият ва худидораи маҳаллӣ;
7. қавӣ гардонидани нақши ҷомеаи шаҳрвандӣ ва бизнес дар қабулкунӣ ва иҷрои қарорҳои давлатӣ.

Муаммоҳои асосии системаи идоракунӣ давлатӣ инҳо мебошанд:

1. набудани тақсимои аниқии ваколатҳо, амалу вазифаҳо, масъулият, ҳам дар байни шохаҳои ҳокимият ва ҳам дар байни зинаҳои ҳокимияти иҷроия, аз ҷумла худидораи маҳаллӣ;
2. сусти механизми танзими гайримустақими давлатӣ, иштироки аз ҳад беши давлат дар фаъолияти хоҷагидорӣ, номувофиқии вазифаҳои танзимӣ ба муносибатҳои бозорӣ;
3. сатҳи насти касбият ва самарани ками хизмати давлатӣ бар асари напт будани дараҷаи ангеа дар байни хизматчиёни давлатӣ;
4. сиёсати номукаммали фискалӣ, ҳам дар қисмати маъмурикунонии андозӣ ва ҳам дар самти идоракунӣ молиёти давлатӣ;
5. ношаффофии банақшагирии буҷет ва пайванди сусти буҷет бо манфиатҳои миллӣ;
6. иқтисодии маҳдуди худидораи маҳаллӣ дар расонидани хизматҳои сифатнок ба аҳоли;
7. мавҷудияти монеаҳои маъмурӣ ва сатҳи баланди коррупсия дар мақомоти идоракунӣ давлатӣ.

Дар чорчубаи СМР барои солҳои 2012–2015 барои ҳалли муаммоҳои соҳаи идоракунии давлатӣ тадбирҳои зерин ба роҳ монда шудаанд:

1. тезонидани татбиқи аломатҳои ҳукумати электронӣ;
2. тақвияти нақши мушовараҳои вазорату идораҳо дар таҳия ва қабули қарорҳои дастаҷамъонаи стратегӣ, ҷорӣ намудани таҷрибаи идоракунии барномавӣ мақсаднок ва банақшагирии буҷет;
3. беҳдошти системаи танзими давлатӣ, аз ҷумла танзими ғайримустақим ва назорат;
4. бартараф намудани даҳолати давлат ба фаъолияти хоҷагидорӣ;
5. ба шароити муосир мувофиқ кардани равандҳои маъмурию идорӣ бо мақсади таъмини идорашавандагӣ ва воқуниши мақомоти давлатӣ ба тақозои ҷомеа, кам кардани хароҷоти маъмурӣ;
6. баланд бардоштани масъулияти шаффофияти идоракунии молиёти давлатӣ;
7. баланд бардоштани сифати омодагии касбии хизматчиёни давлатӣ дар тамоми зинаҳои идоракунии давлатӣ, такмил додани системаи музди кори онҳо;
8. такмили системаи таҳсилоти оморасозии кадрҳои идоракунанда ва таҳияи стратегияи самаранокӣ зиддикоррупсионӣ барои хизматчиёни давлатӣ;
9. навсозии системаи идоракунии захираҳои инсонӣ дар заминаи афзоиши рағбат ва барҳамдиҳии коррупсия;
10. тақвият додани механизми шарикӣ бахшҳои давлатӣ ва хусусӣ;
11. таъмини шаффофияти ҳокимияти иҷроия барои иштироку назорати самаранокӣ ҷомеа.

#### Дурнамои инкишофи менеҷмент дар шароити воридшавии Тоҷикистон ба СҶС

Ҳолати кунунии рушди иҷтимоию иқтисодии Тоҷикистон талаботи навро нисбат ба менеҷменти ватанӣ пеш мегузорад ва яке аз муаммоҳои асосии он сифати менеҷмент мебошад. Ин муаммо хусусан вобаста ба воридшавии Тоҷикистон ба СҶС тезутунд гардида, ин оморасозии шакли нави мутахассисон – мудиронро талаб менамояд.

**Созмони Умумиҷаҳонии Савдо** 1 январи соли 1995 бо мақсади оморасозии савдои байналмилалӣ ва танзими муносибатҳои сиёсӣ тиҷоратии давлатҳои аъзо таъсис дода шудааст. СҶС дар заминаи Созишномаи генералӣ оид ба тариф ва савдо (ГАТТ) таъкил ёфтааст, ки он соли 1947 баъта шуда, таъри қариб 50 сол вазифаи созмони байналмилалиро иҷро мекард, вале ба маънои ҳуқуқӣ созмони байналмилалӣ набуд.

Ба СҶС 159 узв шомиланд, аз ҷумла: 155 давлати эътирофшудаи узви СММ. Узви комилҳуқуқӣ охири СҶС Тоҷикистон аст, ки 2 март соли 2013 шомил он шуд.

Барои иқтисоди миллӣ сифати пасти маҳсулоти тавлидшаванда ва муҳимтар аз он, хоҳиши баланд намудани онро надоштани аксарияти корхонаҳо бо истифода аз системаҳои нави менеҷменти сифат мушкилии ҷиддӣ мебошад. Теъдоди ниҳоят кам – ҳамагӣ панҷ дар сад корхонаҳо аз сертификатсияи системаи менеҷменти сифат гузаштаанду бас.

### ***Системаҳои менеҷменти сифат мутобиқи стандартҳои байналмилалӣ ISO сиссилаи 9000***

Системаҳои менеҷменти сифати мутобиқи талаботи ISO сиссилаи 9000 барои системаҳои менеҷменти сифат дар ҷаҳон беиштар шинохта шуда ва паҳн гардидаанд. Таҳрири нахустини ин стандартҳо соли 1987 қабул гардид ва аз ҳамон вақт то имрӯз стандартҳои ISO сиссилаи 9000 дар ҷаҳон маъмултарин мебошанд.

Гояи менеҷменти сифат аз идоракунии доимӣ ва бонизомӣ ҳама равандҳои истеҳсоли маҳсулот (хизматрасонӣ) аз ҷониби ширкат иборат буда, мақсади асосии он қонеъгардонии талаботи феълӣ ва ояндаи истеъмолгарон, бо иштироки тамоми кормандони ширкат ва нақши пешвоии роҳбарияти ширкат дар менеҷменти сифат мебошад.

### ***Системаҳои менеҷменти экологӣ мутобиқи стандартҳои ISO сиссилаи 14001***

Гояи менеҷменти экологӣ дастгирии тадбирҳои оид ба ҳифзи муҳит ва пешгирии ифлосшавии муҳит бо нигоҳ доштани тавозуни он бо талаботи ҷамъият иқтисодии ҷомеа мебошад. Системаҳои менеҷменти экологӣ бояд ҷавобгӯи талаботи доираи васеъи ҷонибҳои манфиатдор оид ба ҳифзи муҳити зист бошанд.

Имрӯз корхонаҳои калон, ки он ҷо системаи идоракунии корпоративӣ амал мекунад, аллакай мустақилона кадрҳои касбиро тайёр менамоянд. Корхонаҳои хурду миёна ин қудратро надоранд ва бинобар ин онҳоро лозим аст, ки барои иҷрои фармоишҳо бо фармоишгарон ҳамкорӣ кунанд.

Норасоии мутахассисон дар соҳаи стандартикунонӣ ҳам эҳсос мешавад: пас аз ворид шудан ба СУС корхонаҳои Тоҷикистонро лозим меояд, ки ба стандартҳои байналмилалӣ мувофиқ бошанд, маҳсулоташонро бо тарзи нав сертификатсия кунанд. Мисоли аёнтарини ин бахши пахтакорист.

Хуллас, дурнамои рушди менеҷменти муосири Тоҷикистон дар ростои воридшавӣ ба СУС, афзудани суръати рушди кавии маданияти корпоративии ташкилот, татбиқи менеҷменти стратегӣ ва банақшагирии стратегӣ, интишо-ри усулу технологияҳои пешқадами менеҷменти муосири дар ташкилотҳои тичоратӣ таҳияшударо дар бахшҳои ғайритичоратӣ, аз ҷумла давлатӣ, дар назар дорад.

Ҳамин тавр, дурнамои инкишофи менеҷменти муосири Тоҷикистон гузариш ба принципҳои иқтисоди инноватсиониро дар заминаи донишу малакаи касбии кадрҳои соҳаи менеҷмент талаб мекунад.

### 16.4. ХУЛОСАҲОИ МУХТАСАР

1. Менеҷменти тоҷик фаҳмиши эҷодкоронаи таҷрибаи хориҷӣ бо назардошти хусусияти миллӣ, яъне синтези таҷрибаи ҷаҳонии менеҷменти босамар ва таҷрибаи мавҷудаи миллӣ дар заминаи хусусиятҳои миллию таърихӣ маданияти мо мебошад.
2. Парадигмаи нави идоракунии дар менеҷменти ватанӣ дар ҷараёни ҳамгироии хоҷагӣ бо иқтисоди ҷаҳонӣ ва воридшавӣ ба СҶС, ташаккули субъектҳои хоҷагидорӣ ҳамчун системаҳои кушода ва истифодабарии усулҳои танзими давлатӣ ва бозорӣ инкишоф меёбад.
3. Муаммоҳои менеҷменти Тоҷикистон аз муаммоҳои системавӣ, сабабҳои объективӣ ва омилҳои субъективӣ иборат мебошанд.
4. Умуман, эътироф бояд кард, ки инкишофи менеҷменти ватанӣ дар сатҳи паст қарор дорад. Самараи пасти менеҷмент ҳақиқати ҳол аст ва инро қоршиносон ҳам таъкид мекунанд.
5. Дар ташаккули модели менеҷменти Тоҷикистон се равиҷ ба назар мерасад: нусхабардории модели ғарбӣ, мутобиксозӣ ва таъсиси модели сирф тоҷикӣ.
6. Модели муносибтҳои менеҷменти ватанӣ ин омӯзиши эҷодкоронаи таҷрибаи хориҷӣ бо назардошти ҳувиёти миллӣ, яъне пайваستкунии таҷрибаи мудирӣ самаранок бо таҷрибаи мавҷудаи ватанӣ дар заминаи хусусиятҳои миллию таърихӣ миллии маданияти мо мебошад.
7. Дурнамои рушди менеҷменти муосири Тоҷикистон дар воридшавӣ ба СҶС, рушди қавии маданияти корпоративӣ, татбиқи менеҷменти стратегӣ ва системаҳои менеҷменти сифат мутобикӣ стандарти ISO - 9000 ва экологӣ стандарти ISO - 14000 дар назар дорад.

### 16.5. САВОЛҲО БАРОИ САНҶИШ

1. Марҳилаҳои инкишофи менеҷменти Тоҷикистонро номбар кунед.
2. Фарқи асосии парадигмаи куҳна ва нави менеҷменти Тоҷикистон чӣ хел ифода меёбад?
3. Дар Стратегияи Миллии Рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон кадом самтҳои афзалиятнок муайян карда шудаанд?
4. Муаммоҳои асосии рушди менеҷменти институтсионалӣ дар чӣ ифода меёбанд?
5. Талаботи асосиро нисбати менеҷерони касбии Тоҷикистон номбар кунед.
6. Заминаҳои объективӣ ва омилҳои субъективӣ инкишофи менеҷменти Тоҷикистонро шарҳ диҳед.
7. Хосиятҳои хоси модели менеҷменти тоҷикӣ дар чист?
8. Барои чӣ ҳангоми ворид шудани Тоҷикистон ба СҶС талабот нисбати сифати менеҷмент хеле афзун мегардад?

9. Системаҳои менеҷменти сифат мутобиқи кадом стандартҳои байналмилалӣ амал мекунад?
10. Дурнамои инкишофи менеҷменти муосири Тоҷикистон кадом ҷорабиниҳоро талаб мекунад?

### 16.6. ТЕСТИ ҶАМЪБАСТӢ

**@1. Ибтидои менеҷменти Тоҷикистон ба кадом сол мувофиқ меояд?**

- \$A) нимаи дуҷуми солҳои 80-уми асри XX;
- \$B) соли 1991;
- \$C) баъди истиқлолияти давлатии Тоҷикистон;
- \$D) аввали солҳои 80-уми асри XX.

**@2. Ассотсиатсияи Миллии менеҷерон ва маркетингшиносон дар Тоҷикистон қай таъсис гардид?**

- \$A) 1999;
- \$B) 2010;
- \$C) 2002;
- \$D) 1992.

**@3. Марҳилаи дуҷуми инкишофи менеҷменти Тоҷикистон ба кадом солҳо мувофиқ меояд?**

- \$A) 1992 то ҳол;
- \$B) нимаи дуҷуми солҳои 80-уми асри XX – 2002;
- \$C) 2002 то ҳол;
- \$D) 1992 – 2002.

**@4. Парадигмаи идоракунии ҷист?**

- \$A) системаи ақидаҳо дар бораи идоракунии;
- \$B) маҷмӯи функсияҳои менеҷмент;
- \$C) маҷмӯи функсияҳо ва усулҳои менеҷмент;
- \$D) назарияи умумии менеҷмент.

**@5. Ба парадигмаи нави идоракунии ин хосиятҳо хос мебошанд:**

- \$A) маҷмӯи функсияҳо ва усулҳои менеҷменти муосир;
- \$B) ташаккули субъектҳои хоҷагидорӣ ҳамчун системаҳои кушода;
- \$C) назарияи нави менеҷмент;
- \$D) истифодабарии якҷояи усулҳои танзими давлатӣ ва бозорӣ.

**@6. Ба парадигмаи ҷуҳнаи идоракунии ин хосият хос мебошанд: (2-гӯро ишора кунед)**

- \$A) маҷмӯи функсияҳо ва усулҳои менеҷмент;
- \$B) истифодабарии усулҳои бозорӣ;
- \$C) мутамарказонӣ ва бюрократишавии идоракунии;
- \$D) моликияти ҷамъиятӣ ва тақсими одилона мувофики натиҷаҳои меҳнат.

**@7. Дар Стратегияи Миллии Рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон самтҳои афзалиятнок ҷунин муайян карда шудаанд:**



\$A) ислохоти идоракунии давлатӣ, рушди бахши хусусӣ, мубориза зидди коррупсия;

\$B) ислохоти идоракунии давлатӣ, рушди бахши хусусӣ, ҷалби сармоя, рушди иқтидори инсон;

\$C) ислохоти идоракунии давлатӣ, рушди иқтидори инсон, муҳочирати меҳнатӣ;

\$D) рушди бахши хусусӣ, мубориза зидди коррупсия, муҳочирати меҳнатӣ.

**@8. Муаммои асосии менеҷменти Тоҷикистон дар чист?**

\$A) фасоднокии тамоми сатҳҳои иқтисоди муосир;

\$B) воридшавии Тоҷикистон ба СҶС;

\$C) менеҷменти сифат;

\$D) идоракунии муҳочирати хориҷӣ.

**@9. Талаботи асосиро нисбати менеҷерони касбӣ: (2 талаботро ишора кунад)**

\$A) маълумоти олӣ дар соҳаи махсусгардонии корхона;

\$B) дониши назариявӣ ва малакаи амалӣ дар соҳаи идоракунӣ;

\$C) қобилияти муошират ва истеъдоди қор қардан бо одамон дар гурӯҳ;

\$D) қобилияти ташкилотчиӣ доштан.

**@10. Кадом равнии менеҷмент дар Тоҷикистон ба марҳилаи сеюм мувофиқ аст?**

\$A) мутобикгардонӣ ва таъсиси модели тоҷикистониенеҷмент;

\$B) нусхабардории назарияи ғарбии менеҷмент ва мутобикгардонӣ;

\$C) таъсиси модели тоҷикистониенеҷмент;

\$D) нусхабардории назарияи ғарбии менеҷмент.

**@11. Дар кадом соҳаҳои иқтисоди Тоҷикистон менеҷменти корпоративӣ нисбатан рушд ёфтааст?**

\$A) алоқаи мобилӣ ва туризм;

\$B) саноати сабук ва системаи бонкӣ;

\$C) сохтмон ва туризм;

\$D) энергетика ва системаи бонкӣ.

**@12. Муаммоҳои асосии системаи идоракунии давлатӣ дар Тоҷикистон инҳо мебошанд:**

\$A) набудани тақсмоти аниқӣ вақолатҳо, амалу вазифаҳо, масъулият, ҳам дар байни шохаҳои ҳокимият ва ҳам дар байни зинаҳои ҳокимияти иҷроия, аз ҷумла худидораи маҳаллӣ, сустии механизмҳои танзими ғайримустақими давлатӣ, иштироки аз ҳад беши давлат дар фаъолияти хоҷагидорӣ, номувофиқии вазифаҳои танзимӣ ба муносибатҳои бозорӣ;

\$B) сатҳи пасти касбият ва самараи ками хизмати давлатӣ бар асари паст будани дараҷаи ангежа дар байни хизматчиёни давлатӣ, сиёсати номукаммали фискалӣ, ҳам дар қисмати маъмурикунонии андозӣ ва ҳам дар самти идоракунии молиёти давлатӣ;



\$C) ношаффофии банақшагирии буҷет ва пайванди сусти буҷет бо манфиатҳои миллӣ, иқтидори маҳдуди худидораи маҳаллӣ дар расонидани хизматҳои сифатнок ба аҳоли, мавҷудияти монеаҳои маъмурӣ ва сатҳи баланди коррупсия дар мақомоти идоракунӣ давлатӣ;

\$D) ҳамаи вариантҳои дар боло қайдкардашуда дурустанд.

**@13. Кай Тоҷикистон ба СҶС расман ворид шуд?**

\$A) марти соли 2013;

\$B) декабри соли 2012;

\$C) марти соли 2012;

\$D) декабри соли 2013.

**@14. Дар ҷаҳон, аз он ҷумла дар Тоҷикистон кадом системаҳои менеҷменти сифат истифода бурда мешаванд?**

\$A) TQM силсилаи 1978;

\$B) MBF силсилаи 11000;

\$C) ISO силсилаи 14001;

\$D) ISO силсилаи 9000.

**@15. Системаҳои менеҷменти экологӣ мутобики стандартҳои ISO силсилаи 14001 чунин маънои мушаххасро дар бар мегиранд:**

\$A) модели муносибтари менеҷменти ватанӣ ин омӯзиши эҷодкоронаи таҷрибаи хориҷӣ бо назардошти хувияти миллӣ;

\$B) идоракунӣ доимӣ ва бонизомӣ ҳама равандҳои истеҳсоли маҳсулот (хизматрасонӣ) аз ҷониби ширкат иборат буда, мақсади асосии он қонеъгардонии талаботи феълӣ ва ояндаи истеъмолгарон;

\$C) дастгирии тадбирҳои оид ба ҳифзи муҳит ва пешгирии ифлосшавии муҳит бо нигоҳ доштани тавозуни он бо талаботи иҷтимоӣ иқтисодии ҷомеа;

\$D) Самараи пасти менеҷмент ҳақиқати ҳол аст ва инро қоршиносон ҳам таъкид мекунанд.

## 16.7. РҶҲАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА ВА ИЛОВАҶИ

### Адабиёти истифодашуда

1. Друкер Питер. Практика менеджмента.- М.: Издательство Вильямс, 2009. - 400 с.
2. Стратегияи Миллии Рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2015.
3. Стратегияи баландбардории сатҳи некуаҳволии аҳолии Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2013-2015.
4. Международный стандарт ИСО 9001. Системы менеджмента качества. Требования. – 4-е изд. – 2000-12-15. ISO-2000.
5. Клейнер. Г.Б. Ключевые проблемы современного менеджмента.Т Вестник РЭУ, 2012. № 6, с.47-56

6. Кравченко А.И. История менеджмента. - Москва: КНОРУС, 2011. - 431 с.
7. Гузориши миллӣ оид ба рушди инсонӣ 2010-2011. «Институтҳо ва рушд». - Душанбе, 2012. Рушди инсонӣ.

#### Адабиёти иловагӣ

1. Бозоров Ш., Саттарова Е., Назарамонова Д. Алфавити менеҷмент. Методическое пособие. - Душанбе: Ирфон, 2013.
2. Клок К., Голдсмит Дж. Конеч менеджмент. - СПб.: Питер, 2004, с. 63
3. Рушди инсонӣ. Курси лексияҳо //Тахти тахрири умумии Бобоҷонов Р.М. -Душанбе: ООО «Фарзин-2012», 2012.
4. Элита бизнеса Тадикистана. Лучшие менеджеры Тадикистана. Каталог. НАММ -Душанбе, 2012. - 168 с.

### 16.8. КЕЙС-ВАЗЪИЯТ ИНТИХОБИ ДУШВОР

#### Сохиб-менеҷер ё сохиб ва менеҷер

##### 1. Объекти тадқиқот

Дар пеши Холмурод Ҳақимов – муассис, сохиб ва директори генералии ширкати «ШУСТУШҶИ БУЗУРГ» шабакаи мағозаҳои савдои чаканаи атриёт ва химияи маишӣ интихоби душвор истодааст, сохиб-менеҷер боқӣ монад ё ТОР-менеҷери касбиро ба кор гирад.

##### 2. Нақшҳо ва мақоми онҳо

1. Холмурод Ҳақимов – сохибмулк ва директори генералии ширкати «ШУСТУШҶИ БУЗУРГ», чеҳраи асосӣ дар ин вазъият. Тақдири минбаъдӣ ширкат ва нақшҳои боқимонда ба қарори вай вобаста аст.

2. Аблумалик Тошев – муовини директори генералӣ, номзадӣ расмӣ барои ишғоли курсии директори генералӣ.

3. Султон Давлатов – директори молиявӣ, муҳолифи ислоҳот, номзоди ғайрирасмӣ барои ишғоли курсии директори генералӣ.

4. Раҳима Набиева – директори департаменти савдо, муҳолифи ислоҳот, ҷонибдори Султон Давлатов.

5. Зайнаб Алиева – директори департаменти маркетинг ва харид, ҳамкори собиқи Аблумалик Тошев, ҷонибдори ислоҳот.

6. Роҳбарону кормандон, ҷонибдорони ислоҳот.

7. Роҳбарону кормандон, муҳолифони ислоҳот.

8. Роҳбарону кормандони бетараф.

9. Мизочони ширкат.

##### 3. Вазъият

Холмурод Ҳақимов аз лаҳзаи таъсиси ширкат тайи беш аз 10 сол роҳбари бетағйир ва сохиби ширкати «ШУСТУШҶИ БУЗУРГ». Вай



шахси мақсаддор, ҳассос, эҷодкори боистеъдод аст, барои кормандон чорабиниҳои корпоративӣ ташкил мекунад, барандаи доимии маъракаҳост.

Х. Ҳакимов меҳвари ширкати «ШУСТУШЎИ БУЗУРГ» аст ва муносибати байни одамонро гарави комёбиҳо медонад, шахсан бисёре аз мизочон, рақибон ва молрасонро мешиносад.

Шабакаи фурӯшгоҳҳои «ШУСТУШЎИ БУЗУРГ» яке аз пешсафони бозори фурӯши чаканаи атриёту химияи маишӣ дар ш. Душанбе. Теъдоди кормандони ширкат - 80 нафар. Бисёриҳо аз рузи таъсисаш кор мекунанду бо Х. Ҳакимов муносибати дӯстона доранд.

Ширкати «ШУСТУШЎИ БУЗУРГ» дар бозори фурӯши чакана ва ялухти хурди атриёту химияи маишӣ бо услуби эҷодкоронааш нисбати фурӯш, муносибати хеле некбинона ба муштариён фарқ карда меистад. Ҳамзамон, болоравии нишондиҳандаҳои молиявӣ сушт аст ва ширкат қариб рушд намекунад. «ШУСТУШЎИ БУЗУРГ» ҳеҷ аз марҳилаи «навқори» рушд - аз марҳилае, ки тамоми масъалаҳои бизнес «ба тоҷикӣ» ҳал мешаванд, яъне на бо равандҳои муносиби соҳибқарӣ, балки бо ҳамкориву муносибатҳои байниҳамдигарӣ, баромада наметавонад. Ширкат сохтори мукамал ва иқтидори рушди минбаъда надорад. Инро ҳуди Х. Ҳакимов ҳам мефаҳмад.

Бо ташаббуси Холмурод Ҳакимов барои бартараф намудани тамоюлҳои манфӣ Абдумалик Тошев ба мансаби муовини директори генералӣ даъват шуд. Ёро бо муҳлати озмоишии семоҳа ва дурнамои ишғоли мансаби директори генералии «ШУСТУШЎИ БУЗУРГ» ба кор қабул карданд.

Абдумалик Тошев марди ҷавону мағрури дорои маълумоти олии иқтисодӣ мебошад. Вай хиради таҳлилӣ дошта, роҳбари ҳадафдору соҳибмантӣ аст; ҳамчун инсон саҳтгир аст, вале бераҳм нест. Дар ҷои қори пешинааш – дар шабакаи бузурги фурӯши чакана ӯ аз вазифаи мутахассиси шуъба сар карда, то ба мансаби муовини директори генералӣ расид. Абдумалик дар арсаи фурӯш, маркетингу молия, идоракунии ширкати 300-нафарӣ таҷрибаи хуб дорад.

Барои рушди минбаъдаи ширкати «ШУСТУШЎИ БУЗУРГ» дар менеҷменти ширкат бо тариқи даъват намудани менеҷери касбии кироӣ тағйирот доир намудан лозим аст. Аз ин рӯ, Холмурод Ҳакимов пешорӯи интиҳоби душвор истодааст: ба ихтиёри директори генералии кироӣ додани зимони идораи ширкат, зеро қайҳо боз нияти машғул шудан ба бизнес-лоиҳаҳои дигарро дошт, ё боқӣ мондан дар ҳамин кор.

#### ***Рафти воқеаҳо***

Вазъияти ширкатро таҳлил намуда, Тошев рӯйхати муаммоҳо ва вазифаҳои афзалиятнокро тартиб дод, нақшаи чорабиниҳои оид ба амалисозии онҳоро ба дасти Холмурод Ҳакимов тасдиқ кард. Тошев, бар хилофи Ҳакимов, шахси дар амал тартибдӯст, ба касе имтиёзи махсус наметахад, барои иҷрои вазифаҳо дар муҳлати муайяншуда исрор меку-

над, барои ҳалалдор намудани мартабаи роҳбар ва муошират бо ӯ саҳт-гирона талаби риоя мекунад.

Дар байни кормандони ширкат ҷонибдорони ҷунин услуб ҳастанд, вале аксарияти роҳбарон пӯшидаву ошкоро ба муҳолифат алайҳи сиёсати муовини нави директори генералӣ оғоз намуданд. Бо истифода аз муносибатҳои дӯстона бо Ҳакимов, онҳо дар ҳолатҳои норозигӣ аз қарорҳои Тошев, бевосита ба директор мурочиат намуда, аксаран аз ӯ дастгирӣ меёбанд, зеро Ҳакимов шахси хеле эҳсосӣ буда, неруи хешро дар коллектив ва муносибат бо кормандони асосӣ мебинад.

Ҳарифони асосии Абдумалик Тошев директори департаменти фурӯш Раҳима Набиева ва директори молиявӣ Султон Давлатов мебошанд, ки таъсирашон ба Ҳакимов қалон аст. Ҳар ду дар қори худ хеле босалоҳият, роҳбарони дарқорӣ ҳастанд, вале аз равиши қори Тошев (қори дақиқ сохташуда, ботартибона, бе таъя ба муносибатҳои шахсӣ) мутлақо розӣ нестанд. Ҳар ду ҷонибдори маданияти пешини корпоративӣ мебошанд, Султон Давлатов бошад, дар оянда нияти ишғоли мансаби директори генералиро дорад.

А. Тошев ҷандин маротиба ба Х. Ҳакимов бо хоҳиши пуштибонӣ қардани қарорҳо, гуш надодан ба муҳолифони амру қарорҳои қабулнамудааш мурочиат мекунад. Ҳакимов бо мантиқи муовини худ розӣ мешавад, аммо ҳангоми хабари «дӯруст расонидашуда»-и навбатӣ дар бораи муноқиша, ба эҳсосот дода шуда, тарафи муҳолифони Тошевро мегирад.

Баъди ду моҳ ба Тошев муяссар шуд, ки ба ширкат Зайнаб Алиева – ҳамкори собиқи худ дар қори шабакаи савдои ҷакана ва директори до-нишманди оид ба маркетингу фурӯшро ба қор ҷалб наояд. Алиева қорашро дар асоси ҳамон принципҳои Тошев, вале қаме нармтар, бидуни муноқиша бо кормандони собиқаҳои ширкат, ба роҳ мемонад. Аммо омадани ӯ ваъияти умумиро дар ширкати «ШУСТУШҶИ БУЗУРГ» ди-гаргун накард.

Дар натиҷа, бо гузаштани се моҳ, бисёре аз нишондиҳандаҳои мар-бут ба муҳлати озмоиши Тошев, бино бар муқовимати маҳфӣ ё ошқори Набиева ва Давлатов ва зердастонашон иҷро нагардиданд. Илова бар ин, департаменти фурӯш зери роҳбарии Набиева ҳамеша ба Ҳакимов ме-расонад, ки муштариёни ширкат наовариҳоро манфӣ қабул мекунанд.

Дар натиҷаи ин Х. Ҳакимов ба Тошев меғӯяд, ки дар шаш моҳи оянда Тошев директори генералӣ нахоҳад шуд ва ба ӯ мансаби директори иҷроияро дар тобеияти бевоситаи худ пешниҳод мекунад.

Дар ҷавоби хаттии худ Тошев муаммоҳоро, ки бо сабаби онҳо рақамҳои банақшагирифта ба даст наомаданд, ба таври муфасссал баён кард. Муаммои асосии арзшуда муқовимати кормандони собиқадор ва бемантиқии қарору тасмимҳои худӣ Ҳакимов будааст. Тошев бисёри хатарҳоро, ки ширкатро дар сурати тағйир наёфтани системаи идора мун-

тазиранд, номбар кард. Дар поёни нома Тошев аз мансаби пешниҳодшудаи директори иҷроия даст кашида, хоҳиши истеъфо кард.

Акнун Х. Ҳакимов гарқи андешаҳои амиқ аст: «Истеъфои муовинро қабул кунад ё ба Тошев барои идора кардани ширкат ваколатҳои дахлдорро диҳад?»

### 3. Муаммо

Даст кашидан аз системаи фароҳамомадаи идора ва маданияти корпоративӣ ба хоҳири пайдоиши дурнамои рушди эҳтимолии бизнес, баҳри ба даст овардани захираҳои молиявӣ барои бизнес-лоиҳаи нав? Ё таваккал накардану ба дигарон додани имкони дӯстона фиреб додани худ?

### 7. Афзалиятҳои барои Холмурод Ҳакимов

*Арзишҳо* – қуват бахшидан ба рушди ширкат, нигоҳ доштани коллектив, ба дасти менеҷери кирои додани идораи ширкат, ҳолӣ кардани вақт барои лоиҳаҳои дигар.

*Мақсадҳо* – рушду болоравии ширкат ҳамчун бизнес, додани ҳокимият бо нигоҳ доштани назорат аз болои ширкат.

### 8. Варианти қарорҳо, хатари эҳтимоли, буҷет ва ояндабинҳои онҳо

**Қарори 1.** Қабул кардани истеъфои Тошев, ҳамчун корманде, ки муҳлати озмоиширо нагузашта ва идома додан ба роҳбарии ширкат (рақобат).

*Хатарҳо:*

Барқарор доштани вазъияти пешин – рушд накардани ширкат, бе-кор гардидани бизнес-лоиҳаҳои нав, бино бар зарурати роҳбарӣ кардани ширкат.

Аз даст додани Алиева, шахси тарафдори Тошев – вай мумкин аст аз паси Тошев ба ширкати дигар равад.

Тошев – одами шинохта, бо бисёре аз роҳбарони ширкатҳо ошно мешавад.

Хатари паҳншавии шухрати манфӣ барои ширкат ва ҳам барои Ҳакимов.

*Имкониятҳо:*

Нигоҳ доштани кормандони асосӣ.

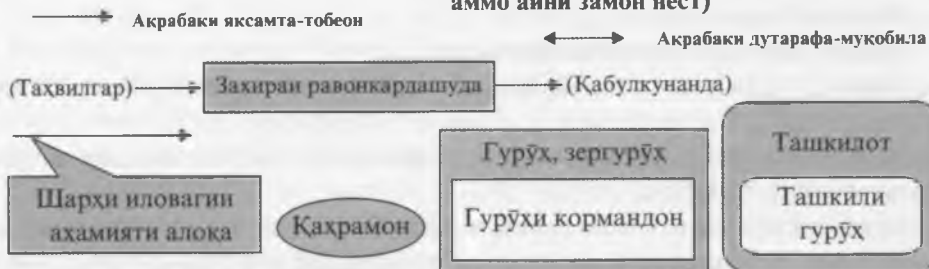
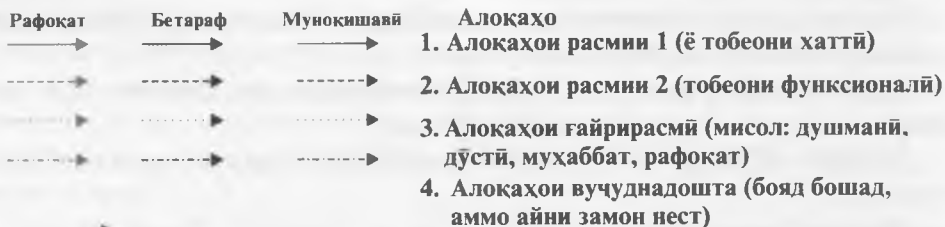
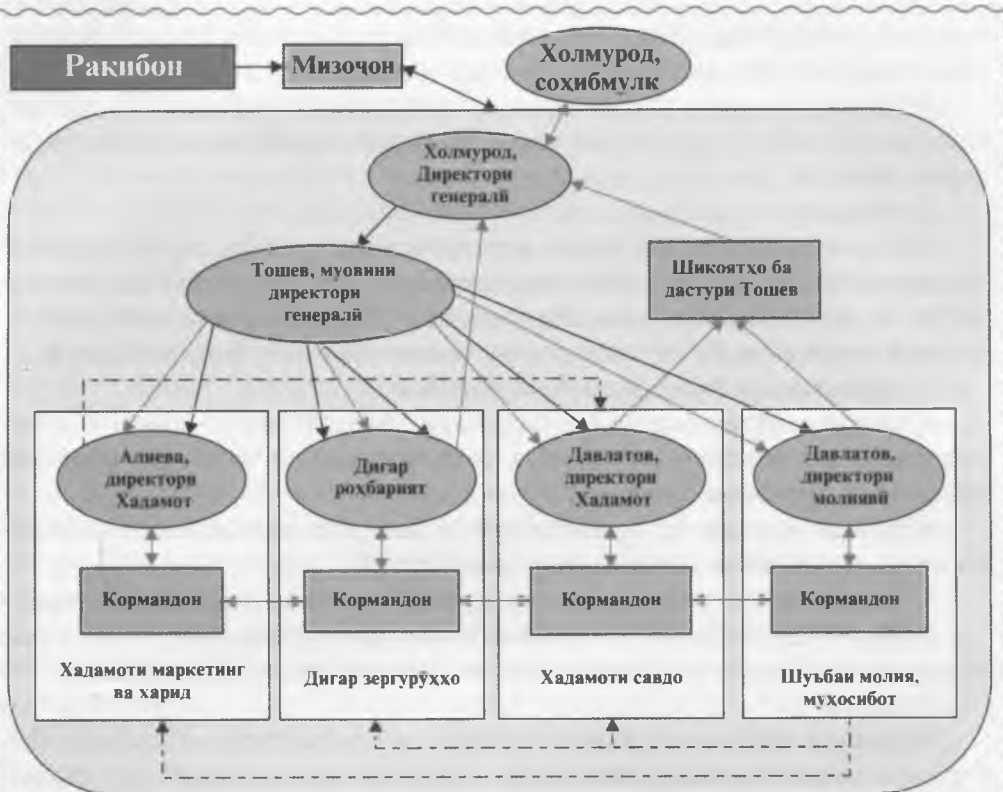
Нигоҳ доштани нишондиҳандаҳои ҷорӣ ва пешсафии ҷорӣ дар бозор.

*Буҷет:* маблағе, ки барои музди кори Тошев ва Алиева дар давраи қарашон сарф шудааст.

*Оқибатҳои дарозмуддат* (давраи ояндабинӣ – як-ду сол): Ширкат метавонад дар сурати мустаҳкамшавии мавқеи рақибон ҳиссаи бозор ва пешсафияшро дар он аз даст диҳад, ҷустуҷӯи номзади нав ба мансаби директори генералӣ мумкин аст бо ноқомӣ анҷом ёбад ё номзад мувофиқ наояд, имконияти таҳияи бизнес-лоиҳаҳои нав аз даст хоҳад рафт.

**Қарори 2.** Таъйин намудани Тошев ба мансаби директори генералӣ ва пурра ба вай додани идора, бидуни дахлат дар ҳар гуна ҳолатҳо (ҳалшавӣ).





### Хатарҳо:

1. Тошев метавонад як қисми роҳбарони кордон – Давлатов, Набиева, дигар муҳолифони ислохоту маданияти нави корпоративиро аз кор сабукдӯш кунад, қисми дигар бо ихтиёри худ аз кор мераванд.
2. Аз даст додани қисме аз муштариён, ки бо кормандони барканоршуда муносибат доранд.

*Имкониятҳо:*

1. Ба ширкат додани рушди нав, афзудани нишондиҳандаҳои молиявӣ, ҳисса дар бозор;
2. Сифатан нав кардани ҳайати кормандон, ҳамроҳ намудани «не-руи тоза»;
3. Машғул шудан ба бизнес-лоиҳаҳои нав.

*Буҷет:* Зиёд кардани мукофоти Тошев ҳамчун директори генералӣ, хисороти имконпазир аз рафтани кормандони кӯҳна. Оқибатҳои дарозмуддат (давраи ояндабинӣ: як-ду сол): Нав шудани коллектив ва болоравии ширкат, имконияти муқовимат бо рақибон, афзоиши ҳисса дар бозор ва арзиши бизнес, рушди бизнес-лоиҳаҳои нав.

**Қарори 3.** Тағйин намудани Тошев ба мансаби директори генералӣ бо шартҳои нигоҳ доштани кормандони асосӣ ва ба Ҳақимов додани имкони даҳолат ба идоракунии (созиш).

*Хатарҳо:*

1. Худдорӣ кардани Тошев аз созиш, қабули истеъфои вай бо вучуди хатарҳои қарори 1;
2. Аз даст додани як қисми кормандони асосӣ, ки қарор доданд ширкатро бо сабаби тағйири шароит тарк намоянд;
3. Дар сурати идомаи «шикоятҳои» менечерҳо аз болои Тошев ва даҳолати Ҳақимов боз ба миён омадани хатари рафтани Тошев бо тамоми хатарҳои қарори 1 имконпазир аст.

*Имкониятҳо:*

1. Ба ширкат бахшидани рушди тоза, зиёд гардидани нишондиҳандаҳои молиявӣ, ҳиссаи бозор;
2. Нигоҳ доштани кормандони асосӣ (вале, эҳтимол ҳамчун муҳолифони Тошев);
3. Машғул шудан бо лоиҳаҳои нав, бизнес-лоиҳаҳои нав.

*Буҷет:* Зиёд кардани мукофоти Тошев ҳамчун директори генералӣ, эҳтимоли аз даст рафтани ин маблағ дар сурати аз кор рафтаниш, хисороти имконпазир аз рафтани муштариёни кормандони собиқ. Оқибатҳои дарозмуддат (давраи ояндабинӣ: як-ду сол): Рушди болоравии ширкат, имкони мубориза бо рақибон, зиёдшавии ҳиссаи бозор ва арзиши бизнес, рушди бизнес-лоиҳаҳои нав.

**Қарори 4.** Директори генералӣ тағйин намудани Тошев ва тахти роҳбарии шахсӣ ворид кардани вай ба идораи ширкат, фақат якҷоя ҳал кардани ҳамаи муаммоҳо бо кормандон (**ҳамкорӣ**).

*Хатарҳо:*

1. Идораи якҷояро рад намудани Тошев, истеъфои вай бо тамоми хатарҳои қарори 1;
2. Ҳислати эҳсоснокии Ҳақимов боз метавонад боиси муошират бо кормандон бидуни Тошев шавад, боз мумкин аст хавфи аз кор рафтани Тошев бо ҳама хатарҳои қарори 1 ба миён ояд;



3. Вазъияти идораи якҷоя метавонад дароз тӯл кашад ва Ҳакимовро аз имкони машғулшавӣ ба бизнес-лоиҳаҳои нав маҳрум созад.

*Имкониятҳо:*

1. Нигоҳ доштани дурнамои рушди тозаи ширкат, зиёдшавии нишондиҳандаҳои молиявӣ, ҳиссаи бозор;
2. Нигоҳ доштани кормандони асосӣ (ҳамчун тарафдорони Тошев);
3. Нигоҳ доштани дурнамои машғулшавӣ ба бизнес-лоиҳаҳои нав.

*Бучет:* Зиёд кардани мукофоти Тошев ҳамчун директори генералӣ, эҳтимоли аз даст рафтани ин маблағ дар сурати аз кор рафтаниш. Оқибатҳои дарозмуддат (давраи ояндабинӣ: як-ду сол): Рушди болоравии ширкат, имконияти мубориза бо рақибон, афзоиши ҳиссаи бозору арзиши бизнес, рушди бизнес-лоиҳаҳои нав.

**Қарори 5.** *Аз нав дида баромадани нишондиҳандаҳо ва ба Тошев додани муҳлати озмоишӣ нав бо идома додани кор – мумкин аст ҳамааш худ ба худ ҳал шавад. (канорагирӣ).*

*Хатарҳо:*

1. Қарорро рад кардани Тошев, истёфои вай бо ҳама хатарҳои қарори 1;
2. Ҳислати эҳсоснокии Ҳакимов боз метавонад боиси муошират бо кормандон бидуни Тошев шавад, боз мумкин аст хавфи аз кор рафтани Тошев бо ҳама хатарҳои қарори 1 ба миён ояд;
3. Вазъият ба Ҳакимов имкони машғулшавӣ ба бизнес-лоиҳаҳои навро наметадҳад;
4. Тӯл кашидани муноқиша ба ҷои ҳалли он, аз даст додани вақт.

*Имкониятҳо:*

1. Нигоҳ доштани дурнамои рушди тозаи ширкат, зиёдшавии нишондиҳандаҳои молиявӣ, ҳиссаи бозор;
2. Нигоҳ доштани кормандони асосӣ (аммо ҳамчун муҳолифони Тошев);
3. Нигоҳ доштани дурнамои машғулшавӣ ба бизнес-лоиҳаҳои нав.

*Бучет:* Бояд мондани мукофоти Тошев ба ҳайси директори генералӣ, эҳтимоли аз даст рафтани ин маблағ дар сурати бо нокомӣ анҷом ёфтани қарор ва аз кор рафтаниш. Оқибатҳои дарозмуддат (давраи ояндабинӣ: як-ду сол):

1. Эҳтимолияти бештар – аз сар фаро расидани давраи тезтунди муноқиша, аз кор рафтани Тошев, бо тамоми пешгӯиҳои қарори 1.
2. Эҳтимолияти камтар – рушди болоравии ширкат, имкони мубориза бо рақибон, афзоиши ҳиссаи бозор ва арзиши бизнес, рушди бизнес-лоиҳаҳои нав.

*Ҳамин тариқ, 5 намунаи умумии қарорҳо – Рақобат, Ҳашиавӣ, Созиш, Ҳамкорӣ ва Канорагирӣ пешниҳод шудаанд. Варианти муносибтарини қарори стратегии Х. Ҳакимовро таҳлил намуда, беҳтаринро интихоб кунед.*



Ангезиш аз рӯи усули «тозиёна ва сила» – истифодабарии қасдона ва доими мукофоту ҷазоҳо барои ангезиши кормандон, ки ба усули маъмули корфармоии ҳайвони хонагӣ монанд аст.

**Бихевиоризм** (англ. *behaviorism* < *behavior* рафтор) – таҳқику омӯзиши ҷиҳатҳои психологии рафтори кормандон, дарёфти ангезаву дархостҳои онон.

**Бучет** – усули тақсими захираҳо, ки ба шакли миқдорӣ ифода ёфтаанд, барои расидан ба ҳадафҳо, ки ҳамчунин бо миқдор оварда шудаанд.

**Бюрократия** (аз фар. *bureaucratie* < *bureau* бюро, канцелярия + юн. *kratos* ҳокимият, салтанат) – таҳтуллафз - ҳокимияти канцелярия - 1) навъи ташкилот, ки барои он тақсими махсуси меҳнат, иерархияи идоравии аниқ, қоидаву стандартҳо, нишондиҳандаҳои баҳодихии кор, принципҳои кироӣ бар салоҳияти корманд асосёфта ҳос мебошанд; 2) мақоми давлатие, ки дар шакли дастгоҳи амалдорон ташкил ва тартиб дода шудааст.

**Банақшагирӣ (тарҳкашӣ)** – раванди муайянкунии мақсадҳо ва роҳҳои ноил шудан ба онҳо. Яке аз функсияҳои идоракунӣ.

**Вазифа** – кор, маҷмуи корҳои муайян ё қисме аз корҳои муайян, ки бояд бо тариқи қаблан муқарраршуда, дар муҳлати қаблан муайянгардида ба иҷро расонида шаванд.

**Ваколат** – ҳуқуқи маҳдуди истифода аз захираҳои ташкилот барои иҷрои вазифаҳои ҳамчун ваколат додашуда.

**Гуруҳ** – ду ё зиёда аз он шахсоне, ки бо ҳам тавре фаъолияти мутақобиладоранд, ки ҳар кадомашон ҳам ба дигарӣ таъсир мерасонад ва ҳам таъсири ӯро эҳсос мекунад.

**Гуруҳҳои расмӣ** – гуруҳҳое, ки бо хости роҳбарият барои ташкили раванди истеҳсол таъсис дода мешаванд.

**Гайримутамарказонӣ (Децентрализация)** – интиқол додани функсияҳои идора аз мақомоти марказии ҳокимият ба мақомоти поёнӣ, тавсеаи доираи ваколоти мақомоти поёнӣ аз ҳисоби мақомоти болоӣ.

**Гайримутамарказонии идора** – додани ҳуқуқ, функсияҳо ва масъулият аз зинаҳои болоии идора ба зинаҳои поёнии он.

**Ганисозии меҳнат** – раванди созмондиҳии фаъолияти меҳнатӣ ба тавре, ки иҷрокунанда мураккабӣ ва аҳамияти кори ба ӯ супурдашуда, мустақилии дар интиҳоби қарор, набудани якзайлии дилгиркунанда ва амалҳои такрорӣ, масъулиятро барои ин супориш, ҳиссиёти иҷрои кори алоҳида ва комилан мустақилонаро эҳсос намояд.

**Департаментизатсия** – раванди ҷудошавии ташкилӣ, гуруҳбандии корҳои махсус дар ташкилот (аз калимаи «департамент» ё «шӯба»).

**Деструксия** (лот. *destructio*) – харобшавӣ, вайроншавии сохтори муътадили Доираи имкониятҳои эҳтимолии (Диапазон потенциальных возможностей) ягон чиз.

– ҳадамоти амалии ташкилот: маркетинг, истеҳсолот, КИТ, молия ва ғ., инчунин малакаи идораи умумӣ, масалан, рушд, гуногунӣ (диверсификация), тавсия аз ҳисоби харидани корхонаҳои дигар.

**Дилетант** (ит. *dilettante* < лот. *dilectare* ҳаловат бахшидан, андармон) – ҳаваскор, машғул шудан бо ягон санъат ё илм бе тайёрии махсус; рӯякӣ ошноӣ доштан бо ягон соҳаи илм ё санъат).

**Дилетантизм** (*um. dilettante* < *lom. dilectare* дилхушӣ кардан) – ғайрикасбият, ҳаваскорӣ, машғул шудан ба ягон санъат ё илм бе омодагии махсус; ошноии рӯякӣ бо ягон соҳаи илм ё санъат.

**Дискретный** (*лат. Discretus* - *фосиладор, номуттасил*) – номунтазам, иборат аз қисматҳои алоҳида; бузургии номуттасил

**Дихотомия** (*юн. dichotomia* < *dicha* – ба ду қисм + *tome* буриш) – тақсими пайдарпайи чизи пурра ба ду қисм, сипас боз ба ду қисм пора кардани онҳо ва ҳоказо.

**Друкер Питер Ф.** (*тав. 1909*) – иқтисоддони амрикоӣ, сотсиолог, мутахассиси соҳаи идора. П. Друкер яке аз назариётчиёни мактаби эмпирикӣ (таҷрибавӣ) дар сотсиологияи саноатӣ, ки бар омезиши мактаби «классикӣ»-и идора ва назарияи «муносибатҳои байни одамон» асос ёфтааст. Аз дидгоҳи П. Друкер, ягонагии назария ва бизнес хусусияти асосии муайянкунандаи мактаби эмпирикӣ мебошад. Друкер бар он ақида буд, ки ҷидду ҷаҳди асосии менеҷерҳо бояд ба эҷоди низоми манфиатдорӣ, ташаккул ва тақмили ангежиши босамари меҳнат равона карда шавад. Дар сатҳи корхонаҳо ин, пеш аз ҳама, дар додани музди меҳнат, ноилшавии ҳар корманд ба қаноат аз меҳнати худ ифода меёбад. Друкер асосҳои усули вазъӣ дар идоракуниро шарҳ дод: зарурати таҳлили мушаххаси вазъиятҳо барои тасмимгирии дурусти идоравӣ. Вай назарияи вазъиятиро ба сифати концепсияи муттаҳидкунанда баррасӣ намуда, табдили онро ба принсипи бунёдгузори тафаккури идоравӣ зарур мешуморид. Асарҳои асосии П. Друкер: «Бозор: ҷӣ тавр бояд ба сарварӣ расид. Амалия ва принципҳо», «Воқеиятҳои нав дар ҳукумат ва сиёсат, дар иқтисод ва бизнес, дар ҷомеа ва ҷаҳонбинӣ».

**Дониш** - 1) натиҷаҳои дарккунӣ, маълумоти илмӣ; 2) маҷмӯи маълумот дар ягон соҳа.

**Заминаи мизонии (критериалии) рафтор** – мавқеи шахс нисбати одамон, ҳодисаҳо ва равандҳо; маҷмӯи арзишҳои, ки ӯ меписандад; маҷмӯи эътиқодҳо ва принципҳо, ки тибқи онҳо амал мекунад.

**Зернизомии сотсиотехникӣ (ичтимоии техникӣ)** – маҷмӯи тағйирёбандаҳои дохилии алоқаманди ташкилот (мақсадҳо, сохтор, вазифаҳо, технология ва одамон). Тағйирёбии яке аз онҳо то андозаи муайяне ба дигаронаш таъсир мерасонад.

**Идрок (фаҳмидагирӣ (Восприятие))** – ягонагии равандҳои интиҳоб ва ба-низомдарории маълумоти аз муҳити атроф расида, ки ҳар кадоми онҳо тибқи қонуниятҳои умумӣ ва ҳам зери таъсири хусусиятҳои инфиродии шахсият анҷом дода мешавад.

**Иерархия** (*юн. hierarchia* < *hieros* муқаддас + *arche* ҳокимият) – 1) ҷойгиршавии қисм ё унсурҳои чизи пурра аз боло ба поён; 2) ҷойгиршавии унвонҳои хизматӣ, мансабҳо бо тартиби тобеият (зинаи иерархӣ).

**Иртиботпазирӣ** – қобилият, тамойил ба муошират, ба муқарраркунии равобиту алоқа.

**Интихобӣ (Селективӣ)** – аз ягон маҷмӯъ аз рӯи аломатҳои қаблан муайянкардашуда интихобгардида. Масалан, маълумоти интихобӣ – маълумоте, ки аз рӯи аломатҳои қаблан муайянкардашуда интихоб гардидааст.

**Канал** – 1) хатти алоқа, робита; афзор барои интиқоли маълумот; 2) роҳ, васила барои интиқол; 3) маҷрои сунъии пур аз об.

**Кумита** – гурӯҳе дар дохили ташкилот, ки ваколати иҷроӣ ягон супориш ё маҷмӯи супоришҳо ба онҳо супурда шудааст.

**Кумитаи доимӣ** – гурӯҳи ҳамеша амалкунанда дар дохили ташкилот, ки мақсади мушаххас дорад.

**Кумитаи махсус** – гурӯҳи муваққатӣ, ки барои мақсади муайян ташкил шудааст.

**Коммуникатсия** – раванди табодули маълумот, аҳамияти маъноии он дар байни ду ва зиёда шахсон.

**Коммуникатсияи амудӣ** – маълумоте, ки дар дохили ташкилот аз зинаҳои болоӣ ба поёнӣ интиқол меёбад.

**Коммуникатсияи уфуқӣ** – маълумоте, ки аз поён ба боло интиқол ёфта, вазифаи огоҳкунии роҳбариятро оиди фаъолияти зинаҳои поёнӣ иҷро мекунад.

**Коммуникатсияи ғайрирасмӣ** – табодули овозаҳо дар байни одамон.

**Коммуникатсия** – 1) роҳ, чода, хати алоқа; 2) маълумот, муошират. Коммуникатсия – интиқоли маълумот аз як субъект ба субъекти дигар. Ба ҳайси субъект метавонанд шахсиятҳои алоҳида, гурӯҳҳо ва ҳатто ташкилотҳо баромад кунанд. Дар чунин ҳол коммуникатсия хусусияти байнишахсӣ дошта, таваассути додугирифтӣ идеяҳо, фактҳо, андешаҳо, ишораҳо, эҳсосот ё идрок аз як шахс ба дигаре дар шакли шифохӣ ё ягон шакли дигар (хаттӣ; имою ишора; ҳолат; оҳанги садо; вақти интиқол; чизе, ки ногуфта мондааст ва амсоли инҳо) бо мақсади ҷавобан гирифтани воқуниши дилхоҳ анҷом дода мешавад.

**Контекст** (лат. *contextus* робитаи зич, пайванд) – порчаи аз ҷиҳати маънӣ томи нутқи хаттӣ ё шифохӣ, ки барои муайян намудани калима ё ибораи алоҳидаи таркиби он лозим аст.

**Континуум** (лат. *continuum* бефосила, мусалсал) – бефосилагӣ, беистӣ, ҷудонопазирии падидаву равандҳо.

**Континууми идоравӣ** – бефосилагӣ, ҷудонопазирии тағйирот, инкишофи таърихӣ, мураттабшавии идора ҳамчун фанни илмӣ.

**Концепсия** (лат. *conceptio*) – 1) низомӣ ақидаҳо, ин ё он навъи фаҳмиши падидаву равандҳо; 2) гоӣ ягона, муайянкунанда, фикри пешбари ягон асар, кори илмӣ ва ғайра.

**Концепсияи менеҷменти стратегӣ** – низомӣ ақидаҳое, ки ба ташкилот имкон медиҳад, то дар шароити муҳити тағйирёбанда, дигаргун ва номуайян ба ҳадафҳои худ расад.

**Кооператсия** (лат. *cooperatio* ҳамкорӣ) – шакли ташкили меҳнат, ки зимни он теъдоди зиёдаи одамон якҷоя дар равандҳои гуногуни ба ҳам алоқаманд иштирок мекунанд.

**Корпоратсия (ширкат)** – шакли дар кишварҳои мутаракқӣ паҳншудаи ташкили фаъолияти соҳибкорӣ, ки моликияти ҳиссавӣ, мақоми ҳуқуқӣ ва дар ихтиёри гурӯҳи болоии мудирони касбӣ (менеҷерҳо)-и бо тарики киро коркунанда қарор доштани функсияҳои идоракуниро дар назар дорад. Корпоратсияҳо давлатӣ ва ҳам хусусӣ мешаванд. Мақоми ҳуқуқи корпоратсияҳо низоми андозбандии ғоидаи онҳоро муайян менамояд. Дар қиёс бо шарикӣ ва корхонаҳои инфиродии соҳибкорӣ, ки даромадхояшон мувофиқи ставкаи инфиродии андоз аз даромади шахсони воқеӣ андозбандӣ мешавад, ғоидаи корпоратсияҳо бо андоз аз ғоида мавриди андозбандӣ қарор мегирад, ки чун қоида аз андози даромад ҳам аз лиҳози ҳаҷми ставка ва ҳам аз ҷиҳати имтиёзоти тарҳкунӣ аз базаи андоз (даромади андозбандишаванда) ё уҳдадорҳои андоз фарқ дорад.

**Қоидаҳо** – нишондод оид ба он, ки дар вазъияти алоҳида чӣ кор бояд кард.

**Қарор** – интиҳоби алтернатива.

**Қарор аз рӯи ҳисси пешакӣ** – интиҳобе, ки танҳо дар асоси эҳсоси дуруст будани он қарда шудааст.

**Қарори ташкилӣ** – интиҳобе, ки роҳбар бояд барои иҷро намудани уҳдадорӣ, ки аз мансаби ишғолкардааш бармеоянд, қунад. Мақсади қарори ташкилӣ таъмини ҳаракат ба сӯи мақсадҳост, ки дар назди ташкилот гузошта шудаанд. Қарори самараноктарини ташкилӣ интиҳобест, ки дар амал табиқ мегардад ва дар расидан ба мақсади ниҳой ҳаҷми бештарин меғузорад.

**Қароре, ки бар мулоҳизот асос ёфтааст** – интиҳобе, ки дар асоси дониш ва ё таҷрибаи андушташуда сурат мегирад. Инсон донишу огоҳии худро дар бораи он ки пештар дар ҳамчунин ҳолату вазъиятҳо чӣ рӯй дода буд, истифода мебарад, то ин ки натиҷаи вариантҳои алтернативии интиҳобро дар вазъияти ғеълӣ пешгӯӣ намояд. Бо тақя ба ақли солим вай алтернативаеро интиҳоб мекунад, ки дар гузашта боиси муваффақият гардида буд. Чунин қарорҳо баъзан аз рӯи ҳисси пешакӣ қабулгардида ба назар менамоянд, зеро мантиқи онҳо номаълум аст.

**Маъмурият (администратсия)** – қисми таркибии фаъолияти идоракунӣ, ки ба: таҳияи сиёсати ширкат; ҳамохангсозии молиёт; истеҳсол, тақсимот ва муқарраркунии ҳудуди ташкилот ва назорати олии маъмурон ва амсоли онҳо машғул аст.

**Маълумоти лафзӣ** – маълумоте, ки аз барномаҳои радио ва телевизион, аз истеъмолгарон, таҳвилгарон, рақибон, дар мушовараҳои тижоратӣ, дар ташкилотҳои касбӣ, аз ҳуқуқшиносон, муҳосибон ва ревизорҳои молиявӣ, мушовирон гирифта мешавад.

**Мухити берунии ташкили таъсири ғайримустақим** – омилҳое, ки метавонанд ба амалиёт таъсири мустақими ғаврӣ нарасонанд, аммо, бо вучуди ин беасар намеронанд: омилҳои сиёсӣ, омилҳои иҷтимоӣ фарҳангӣ, вазъии иқтисодӣ, рӯйдодҳои байналмилалӣ, прогресси илмӣ ва техникаӣ.

**Муҳити берунии ташкили таъсири мустақим** – омилҳое, ки ба амалиёти корхона, муассиса таъсири бевосита мерасонанд ва ҳам таъсири амалиёти корхона мустақиман ба онҳо мерасад: таҳвилгарон, захираҳои меҳнатӣ, қонунҳо ва муассисоти танзими давлатӣ, истеъмолгарон ва рақибон.

**Муҳити дохилии ташкилот** – маҷмӯи омилҳои вазъии дохили ташкилот: мақсадҳо, сохтор, вазифаҳо, технология ва одамон.

**Муносибат** – итминон ё эҳсосоти инсон нисбати ин ё он ҷанбаҳои муҳит.

**Муноқиша (Конфликт)** – набудани созиш дар миёни ду ва зиёда тарафҳо, ки мумкин аст шахсони мушаххас ё гурӯҳҳо бошанд. Ҳар тараф ҷаҳд мекунад, то нуктаи назар ё мақсади ӯ қабул гардад ва ба тарафи дигар дар кардани ҳуди ҳамин қор ҳалал мерасонад. Муноқиша – бархӯрди манфиатҳо, назарҳои муқобил; ихтилофи ҷиддӣ, баҳс.

**Менечер** (англ. *manager* < *manage* – идора кардан) – мудири қироӣ, мутахассиси менеҷмент.

**Менеҷмент** – 1) соҳаи байнифаннии дониши илмӣ бо афзалияти аёни муқаррароти прагматикӣ; 2) қисми таркибии фаъолияти идоракунии ташкилот, ки бо иҷрои сиёсат дар ҳудуди майяннамудаи маъмурият, ҳамчунин бо истифода аз ташкилот барои иҷрои вазифаҳои дар пешаш гузошташуда алоқаманд аст.

**Модел** – пешкаш намудани объект, низом ё ғоя дар як шакле, ки аз шакли муқаммалӣ он фарқият дорад.

**Моделҳои муродиқ** – объекти мавриди таҳқиқро бо муродиқ (яъне чизи ба он монанд) пешниҳод мекунад, ки он амали объекти воқеиро иҷро менамояд, аммо зоҳиран дигаргун аст; мисоли модели муродиқ – нақшаи ташкилотӣ.

**Моделҳои математикӣ** (аломатӣ) – барои тасвири хосиятҳои объект ё воқеа аз аломатҳо истифода мебарад.

**Моделҳои Портер-Лоулер** – назарияи маҷмӯии равандии ангезиш (мотиватсия), ки унсурҳои назарияи интизор ва назарияи адолатро муттаҳид мекунад. Он панҷ бузургии тағйирёбанда: ҷидду ҷаҳд, интизорӣ, натиҷанокӣ, муқофот ва қаноатро дар бар мегирад.

**Моделҳои физикӣ** – чизе, ки бо ёрии тасвири қалон ё хурд қардашудаи объект ё низом таҳқиқ қарда мешавад. Мисолҳои модели физикӣ – нусхаи нақшаи завод, модели хурдқардашудаи он, нақшаи дар миқёси муайян хурдқардашудаи лоиҳақаш. Чунин модели физикӣ идроки босираро осон қарда, барои муайян намудани қобилияти физикии ҷойгиршавии таҷҳизоти мушаххас дар ҳудуди ҷои қарояш қудоқардашуда ёрӣ мерасонад.

**Малақа** – қобилияте, ки бо машқ ва одат ҳосил мешавад.

**Меёрҳои гурӯҳӣ** – намуна (эталон)-ҳои рафтори мақбул ва номмақбул дар гурӯҳ.

**Муҳити ташкилот** – қисме аз ташкилот, ки инсон дар вақти қори худ бо он бармеҳурад. Барои ақсарияти одамон муҳити ташкилот фароғири ҷои қорӣ ва ҳам ҳусусияту ҷузъиёти ташкилот мебошад, ба монанди тахассуси истеҳсолӣ, мавқеи ташкилот дар соҳа, вазъаш дар бозор, ҳаҷми ташкилот,

маҳалли ҷойгиршавӣ, роҳбарият, сохтори ташкилӣ, қоидаҳои рафтор ва тартиботи дохилӣ, шароити меҳнат, низоми пардохти муз, низоми кафолатҳои иҷтимоӣ, ғалсафаи ташкилот, муошират, муносибатҳои меҳнатӣ, ҳамкорон ва ҳоказо.

**Масъулияти иҷтимоӣ** – сатҳи муайяни ҷавоб ба муаммоҳои ҷамъият аз тарафи ташкилот. Ин ҷавоб нисбати талаботе ҷой дорад, ки аз тарафи қонун ё мақомоти танзимкунанда муайян нашудаанд. Ташкилот метавонад ба ҳайси сарпарастии мусобиқаҳои варзишӣ, намоишҳои театрии баромад намояд, яъне аз масъулияти иҷтимоӣ зоҳир кунад.

**Маъқул будани нақш** – шахс омода аст ин ё он нақшро дидаву дониста иҷро намояд, аз рӯи он ки ин ба вай қаноатмандӣ меорад, ба гирифтани натиҷаи мусбате оварда мерасонад, ки метавонад на фақат натиҷаи моддӣ, балки барои шахс то оғози иҷрои нақш қомилан муайян бошад.

**Майл** – муносибати бедалел нисбати шахс, гурӯҳи одамон, равандҳо ва падидаҳо, ки воқуниши мусбат ё манфӣ ба онҳоро муайян мекунад.

**Назорат (Контрол)** – раванди санҷидани ин, ки ҷи гуна ҳамин ташкилот мақсадҳои худро амалӣ мекунад ва тасхеҳи амалҳои он, ки аз се марҳала иборат аст: гузориши вазифаҳо барои иҷро; санҷиши иҷрои воқеии вазифаҳо; ҳалли муаммоҳо, агар иҷроиш ба вазифаҳои гузошташуда мувофиқ набошад. Яке аз функсияҳои идора мебошад.

**Номуайянии муҳити берунӣ** – функсияи миқдори маълумоте, ки ташкилот (ё шахс) оид ба омили мушаххас дар ихтиёр дорад, инчунин функсияи боварӣ ба ин маълумот. Агар маълумот қам ё зери шубҳа бошад, муҳит нисбат ба он ки маълумоти муносиб вучуд дораду онро метавон бозғитмод донист, номуайянтар мегардад.

**Нақша (план, тарх)** - 1) қори барои давраи муайян пешбинишуда бо зикри мақсадҳо, мазмун, ҳаҷм, усул, тартиби пайдарпай, муҳлати иҷро; 2) ниёте, ки қараён ва рушди ягон қизро пешбинӣ мекунад.

**Низом ё система** (юн. *systema* (*nyppa*)) – аз қисмҳо тарқиб додашуда; иттиҳод) – 1) миқдори зиёди унсурҳо (ашёҳо, падидаҳо, назарҳо ва ҳоказо)-и тибқи қонуният бо ҳамдигар иртиботдошта, ки як қисми қомил, ягонро ташкил медиҳанд; 2) Тартибе, ки аз қойгиршавии дуруст, банақшагирифташудаи қузъҳо бо робитаи муайян, пайдарпайии дақиқи амалҳо бармеояд; тартиботи қабулшуда, муқарраргардидаи ягон қиз; 3) шакл, тариқи ташкили ягон қиз; 4) маҷмӯи воҳидҳои ҳоҷагӣ, муассисаҳо, ки аз лиҳози вазифаҳо ба ҳамдигар наздик буда, аз лиҳози ташкилӣ муттаҳид қарда шудаанд.

**Омӯхтани рафтор** – раванди устувори тағйири рафтори одам дар асоси таҷриба, ки амали инсон ва воқуниши атрофиёро ба ин амалҳо инъикос менамояд.

**Оптимология** – илм дар бораи оптимум, ки муносибии таносуби байни омилҳои гуногунро дар бизнес меомӯзад (таърифи Г. Хопф (1882-1949). Вазифаи асосии он таҳлили тамоми омилҳо, техника, равандҳо дар соҳаҳои гу-



ногуни фаъолияти инсон ва таснифи онҳо бо назардошти шароити корхона ва сатҳи муносибӣ мебошад, ки корхона кӯшиши расидан ба онро дорад.

**Ояндабинӣ (прогноз, пешгӯӣ)** – усулест, ки дар он таҷрибаи аз гузашта андухта ва ҳам фарзияҳои ҷорӣ оид ба оянда бо мақсади муайян намудани он истифода бурда мешаванд. Агар ояндабинӣ босифат анҷом дода шавад, дар натиҷа сурати оянда ҳосил мегардад, ки онро бо итминони комил асоси банақшагирӣ қарор додан мумкин аст.

**Пайравӣ ба ташкилот (Приверженность организации)** – муносибати қорманд нисбати ташкилот, вақте ки ӯ: бо мақсаду арзишҳои ташкилот розӣ буда, онҳоро аз он худ мекунад; кӯшиши дар ташкилот мондан қарда, ҳатто замоне ки ин барояш ғоиданок нест, тарки ин кӯшиш намекунад; омода аст барои ташкилот на фақат ҷидду ҷаҳд намоёнд, балки агар лозим бошад, манфиатҳои шахсияшро қурбони мановфеъи ташкилот кунад.

**Принсип** (лот. *prīncipium* асос, усул) – 1) муқаррароти асосӣ, ибтидоии ягон назария, таълимот ва ҳоказо; ғояи роҳбарикунанда, қоидаи асосии фаъолият; 2) итминони ботинӣ, нуктаи назаре, ки меъёри рафторро муайян мекунад; асоси асбоб, афзор, механизм ё дастғох.

**Принсипҳо** – шакли устувори зуҳури низоми арзишҳо ва татбиқи эътиқодот дар шакли стандартҳои муайяни рафтор.

**Принсипҳои менеҷмент** – қоидаҳои асосии фаъолияти ташкилот барои ноил шудан ба мақсадҳо. Аввалин маротиба онҳоро А. Файол таъриф додааст: 1) тақсими меҳнат; 2) вақолат ва масъулият; 3) интизом; 4) яккасардорӣ; 5) ягонагии самт; 6) ба манфиатҳои умумӣ тобеъ будани манфиатҳои шахсӣ; 7) муқофотдиҳӣ ба қормандон; 8) тамаркуз; 9) занҷири зинавӣ; 10) тартиб; 11) адолат; 12) босуботии ҷои қор барои ҳайати қормандон; 13) ташаббус; 14) рӯҳияи иттиҳодиявӣ (қорпоративӣ). Бисёре аз инҳо, аз замони таълифашон аз тарафи А. Файол тағйироти зиёде ба амал омада бошанд ҳам, то қунун амалан муфиданд.

**Рисолати (миссия) ташкилот** – мақсаде, ки ҳолати мутаваҷҷеҳи ягон ҳадаф гардидани аъзои ташкилотро падида меорад. Тасвияти рисолат ҷавоб ба саволи зайл мебошад: ҷаро ташкилот (ё шахс) ҳамин қореро мекунад, ки қарда истодааст? Ин бештар аз муайянсозии нақши ташкилот аст. Рисолат ба аъзои ташкилот маълумот медиҳад, ки ҷомеа аз ташкилот ва ташкилот аз аъзои худ ҷиро интизоранд.

**Роҳбарии умумӣ** – функсияи ташкилие, ки барои самаранокии умумии фаъолияти ташкилот ҷавоб медиҳад. Ба ин таҳияи мавқеи ташкилот дар рақобат, ки ҳаракати муназзами онро ба мақсади ҳамин марҳала таъмин мекунад, мансуб аст. Роҳбарии умумӣ – имконият ва қобилияти амалкунӣ ҷиҳати мувофиқсозии расидан ба мақсадҳои ташкилот дар марҳалаҳои наздиктарин ва баъдӣ.

**Расмӣёт** – амалҳое, ки дар вазъияти мушаххас анҷом бояд дод.

**Раванди назорат** – пайдарпайии амалҳо оид ба таъмини ноилшавии ташкилот ба мақсадҳои худ, ки аз се марҳила иборат аст: қор қарда баромада-



ни стандарту мизонҳои арзёбӣ; муқоисаи натиҷаҳои воқеӣ бо стандартҳо; иҷрои амалҳои лозимии тасҳеҳ.

**Раванди қабул намудани қарорҳо (тасмимгирӣ)** – пайдарпай амалӣ кардани марҳилаҳои зайл: ташҳиси муаммо; муайян кардани маҳдудияту мизонҳо барои қабулкунии қарор; дарёфтани алтернативаҳо; арзёбии алтернативаҳо; интиҳоби ниҳой.

**Раванди пайвастандани** – фаъолияти, ки чор функсияи асосии идора: банақшагирӣ, ташкил, ангезиш ва назоратро фаро мегирад ва ба ҳам мепайвандад. Равандҳои асосии пайвастандани қабул намудани қарорҳо ва муошират (коммуникатсия) мебошанд. Роҳбариро ҳам метавон раванди пайвастандани эътироф намуд.

**Раванди менеҷменти стратегӣ** – маҷмӯи амалҳо (функсияҳо)-и пайдарпай барои расидан ба мақсадҳои ташкилот дар шароити муҳити дигаргуншаванда, тағйирпазир ва номуайян, ки барои истифодаи муваффақонаи иқтисодии мавҷуда ва муассир боқӣ мондан ба таъсири берунӣ имкон медиҳад.

**Раванди идора** – робитаи байни функсияҳои банақшагирӣ, ташкил, ангезиш ва назорат тавассути равандҳои муошират ва қабул кардани қарорҳо.

**Раҳмидилӣ, рикқат** – эҳсоснокӣ барзиёд, ки дар суҳанон ва кирдорҳо зоҳир мешавад.

**Равандҳои пайвастандани** – равандҳои қабулнамоии қарорҳо ва муошират, ки чор функсияи идоракунии (банақшагирӣ, ташкил, ангезиш ва назорат)-ро ба ҳамдигар мепайванданд ва вобастагии байниҳамдигарии онро таъмин мекунанд.

**Сарвар (лидер, сарвар, пешво)** (англ. *leader* пешбар, раҳбар) – сардор, роҳбари ҳизби сиёсӣ, иттифоқи қасаба ва ҳоказо.

**Сарварӣ (лидерство)** – қобилияти таъсиррасонӣ ба афроду гурӯҳҳо бо мақсади водоркунии онҳо ба амал баҳри расидан ба мақсадҳои муайян.

**Сиёсат** – нишонаҳои муайян барои амал ва қабул намудани қарорҳо.

**Сегмент** – (ба қисмҳо ҷудо кардан) ба ҳисоб меравад. **Сегментатсия** - ин дар бозорҳои фурӯш аз тарафи истеҳсолкунанда ошкор сохтани гурӯҳи истеъмолкунандагон аз бисёр ҷиҳат мувофиқ мебошад. Он имкон медиҳад самаранокӣ ва мақсаднокӣ амалиёт зиёд гардида, инчунин шиддатнокӣ рақобат паст гардонидани шавад. Сегментатсиякунӣ дар тақсими бозор ба мақсади зиёд намудани ҳаҷми фурӯш асос меёбад. Сегментатсиякунӣ метавонад ҳаҷми бозорро зиёд кунад ва ба ғайи гардонидани он мусоидат намояд.

**Таваккули (Делегирование) масъулият** – ба зердастон додани ҳуқуқи қабулкунии қарорҳои муайян ё ҳуқуқи ҳалли масъалаҳои муайян.

**Таваккули ваколатҳо** – ба зердастон додани ҳокимият дар қабулкунии қарорҳо ва иҷрои ин ё он амалҳо, ҳуқуқи истифодабарии захираҳои ташкилот барои иҷрои вазифаҳои ба онҳо ваколат додашуда.

**Тароза кардан (нивелирование)** (франс. *niveler* < *niveau* - сатҳ) – 1) геод. муайянкунии нуктаҳои сатҳи Замин нисбат ба ягон нуктаи интиҳобшуда аз



сатҳи баҳр; 2) т. Асбобҳои астрономӣ ё геодезӣ – ба мавқеи дуруст овардани меҳвари асбоб; 3) маҷ. ба як сатҳ овардан, ҳамвор кардани фарқиятҳо.

**Ташкилот** – 1) гурӯҳи одамон, ки фаъолиятшон дидаву дониста барои ноил гаштан ба мақсад ё мақсадҳои муштарак ба ҳамдигар мувофиқ карда мешавад; 2) қисми таркибии фаъолияти идоракунии, раванде, ки меҳнати шахсони алоҳида ва гурӯҳҳои одамони қобили иҷрои корро тавре яққоя мекунад, ки каналҳои таъбиқи босамар, мунтазам, мусбат ва ба ҳам мувофиқи дониши кормандон таъмин мегардад.

**Ташкил** – раванди тақсими кор дар миёни кормандон ё гурӯҳҳои кормандон ва мувофиқсозии фаъолияти онҳо. Яке аз функсияҳои идора.

**Ташкилоти ғайрирасмӣ** – гурӯҳе дар ҳаёти ташкилоти расмӣ, ки худ ба худ ташкил мешавад ва дар он шахсон, одамон мунтазам бо ҳамдигар ҳамкорӣ мекунанд. Т. ғ. – гурӯҳи худ ба худ ташкилфтаи одамон, ки барои ноил шудан ба мақсади муайян мунтазам бо ҳамдигар ҳамкорӣ мекунанд.

**Ташкилоти расмӣ** – гурӯҳи одамон, ки фаъолиятшон дидаву дониста барои ноил гаштан ба мақсад ё мақсадҳои муштарак ба ҳамдигар мувофиқ карда мешавад.

**Тақсимои амудии меҳнат** – корҳои алоҳида оид ба мувофиқсозии амалҳо аз ҳуди амалҳо. Фаъолияти оид ба мувофиқсозии қори одамони дигар моҳияти идораро ташкил медиҳад.

**Тақсимои уфуқии меҳнат** – тақсими тамоми кор ба ҷузъҳои таркибӣ.

**Тақозо (талабот)** – ҳолати ботинии эҳсоси психологӣ ё функционалии нарасидани чизе.

**Тағйирпазирии муҳит** – суръати ба вуқӯъ омадани тағйирот дар муҳити ташкилот.

**Услуби коммуникатсионӣ** – тарзу услубе, ки бо ёрии он шахс мебоҳад муносибатро бо дигарон дар ҳамин хусус созад. Донистани услубҳо дар муайян намудани рафтори шахс тибқи ин услуб кумак мекунад.

**Ҳосилнокӣ** – нисбати миқдори воҳидҳои истеҳсолшуда ба миқдори воҳидҳои воридгардида.

**Ҷавобгарии (масъулияти) ҳуқуқӣ** – аз тарафи ташкилот риоя карда шудани қонунҳо ва меъёрҳои танзимкунандае, ки қорҷӯбаи фаъолияти онро муайян мекунанд.

**Ҷуброни амал** – воқуниши зоҳирӣ ба рафтори шахс, вақте ки шахс дар натиҷаи амалҳои дар ягон шакл иҷронамудааш чизе мегирад, ё чизеро аз даст медиҳад, ба чизе ноил мешавад ё намешавад.

**Ҷуброни манфӣ** – воқуниш ба рафтори шахс, ки зимни он рафтори дилхоҳи ин шахс дарҳол ба бартараф гардидани ҳолатҳои номатлуб ё анғезанда барои инсон оварда мерасонад. Масалан, агар рафтори шахс номуносиб бошад, атрофиён бо вай тарқи алоқа мекунанд.

**Ҷуброни мусбат** – воқуниш ба рафтори шахс дар шакли муқофот, ки новобаста ба шакл ба оқибатҳои барояш мусбат оварда мерасонад.

**Шабакаи коммуникатсионӣ** – бо тарзи муайян, бо ёрии силсилаи (поток) маълумот пайваст шудани фардҳое, ки дар раванд ширкат меварзанд. Чунин усул на худи шахсон, балки муносибатҳои коммуникатсионии байни онҳоро ба мадди аввал мегузорад. Шабакаи коммуникатсионӣ силсилаи паёмҳо ё сигналҳои байни ду ва зиёда шахсонро дар бар мегирад. Шабакаи коммуникатсионӣ ба намунаҳои ин силсилаҳо, ки дар ташкилот қор карда бароварда шудаанд, таваҷҷуҳ мекунад, на ба он ки оё муҳтаво ё маънои паём расонида шудааст ё не. Шабакаи коммуникатсионӣ ба хоҳишу афзоиши фоидаи байни маънои фиристода ва маънои гирифташуда таъсир мерасонад.

**Шахсият** – тавсифи одами алоҳида ва рафтори ӯ, ки тавре гурӯҳбандӣ шудаанд, ки хусусияти бемисли мутобикшавии ин шахсро ба муҳити атроф инъикос мекунанд.

**Шуъба** – қисми таркибии ташкилот, ки супоришҳои хоси мушаххасро иҷро мекунад ва дар ҳудуди мақсадҳои ташкилот ҳадафҳои хоси мушаххасро амалӣ менамояд.

## МЕНЕЇМЕНТ

(китоби дарсӣ барои донишҷӯёни муассисаҳои  
таҳсилоти олии касбӣ)

Мухаррир Р. Ҳакимова

Таррох Ф. Раҳимов

Ороиши Н. Насимова



БИ № 5284

Ба ҷоп 12.02.2015 имзо шуд. Андозаи 70x100<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Коғази офсет. Ҳуруфи Times New Roman  
Тj. Ҷопи офсет. Коғази офсет. Ҷузъи ҷопии шартӣ 29,0. Теъдод 1000 нусха. Супориши №50.  
Нарҳаш шартномавӣ.

Муассисаи нашриявии «Ирфон»-и  
Вазорати фарҳанги Ҷумҳурии Тоҷикистон,  
734018, ш. Душанбе, кӯчаи Н.Қаробоев, 17.  
E-mail: irfon\_company@mail.ru

Дар матбааи ҶДММ «Андалеб Р» нашр шудааст.  
734036, ш. Душанбе, кӯчаи Р. Набиев, 218.  
Тел: (+992 37) 233-17-17. E-mail: andaleb.r@mail.ru

«ИРФОН»

ISBN 978-99975-0-203-2



9 789997 502032