

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ПРЕЗИДЕНТИ ҲУЗУРИДАГИ
ДАВЛАТ ВА ЖАМИЯТ ҚУРИЛИШИ АКАДЕМИЯСИ ҚОШИДАГИ
ОЛИЙ БИЗНЕС МАКТАБИНИНГ КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВ
МАРКАЗИ**

С У Ю Н О В Д И Л М У Р О Д Х О Л М У Р А Д О В И Ч

КОРПОРАТИВ ТАШКИЛОТ НАЗАРИЯСИ

Ўқув қулланма

“А К А Д Е М И Я”

Тошкент – 2012

**Иқтисод фанлари доктори, профессор
Иминов Одилжон Каримович таҳрири остида.
Тақризчилар: И.ф.д., проф Саматов Ғ.А, и.ф.н., доц. Равшанов М.Н.**

Ўқув қўлланма, Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академияси қошидаги Олий бизнес мактаби таркибидаги “Корпоратив бошқарув маркази”нинг 2012 йил 25 мартдаги илмий-услубий кенгашининг қарори билан чоп этишга тавсия этилган.

Ўшбу ўқув қўлланма, олий бизнес мактаби ,корпоратив бошқарув маркази ва иқтисодий йўналиши мавжуд ўқув юртларида тайёрланаётган мутахассислар ва тингловчилари учун мўлжалланган бўлиб, унда корпоратив ташкилотлар бўйича амалдаги меъърий-ҳуқуқий база, уларни ташкил этишнинг шакллари ва турлари, моделлари, тузилиши, ташкилотлар маданияти, корпоратив ташкилотлар фаолиятининг самарадорлиги ва бошқа назарий асослар келтирилган.

Ушбу ўқув қўлланма иқтисодиёт илм-фан тараққиётида эришилган илмий қарашлар, айниқса илмий яратилган ташкилот назарияси натижаларига асосланиб, корпоратив ташкилотлар назарияси бўйича илмий ёндашув шакллантиришга ҳаракат қилинди. Бу ерда асосан ташкилотлар назариясидаги ғоялар, ташкилот деганда корпоратив ташкилотлар ҳам назарда тутилганлиги ва бугунги кундаги корпоратив ташкилотларнинг ривожланиб бориши, бошқарувнинг такомиллашуви, уларни ташкил этишнинг ўзига хослиги ва жаҳон иқтисодиётининг глобаллашув жараёнларининг талаблари ҳисобга олиниб, ташкилотлар назариясидаги ғоялар ва илмий қарашлар корпоратив ташкилотлар соҳасида ривожлантирилиб,янги корпоратив ташкилотлар назарияси бўйича илмий қарашлар ишлаб чиқилди. Муаллиф корпоратив ташкилотлар назарияси ташкилотлар назариясининг бир тармоғи деб ҳисоблайди.

Қўлланманинг асосий вазифаси бўлажак мутахассисларга ва тингловчиларга бозор иқтисодиёти муносабатлари шароитида корпоратив ташкилотларни ташкил этиш, бошқариш қонуниятлари ва тамойилларини амалиётда қўллай билишларини ўргатишдир.

МУНДАРИЖА

Кириш.....	4
1. Фаннинг предмети, мазмуни ва вазифалари.....	6
2. Корпоратив ташкилот тизимдир.....	12
3. Корпоратив ташкилотлар уларнинг классификацияси ва хусусиятлари.....	20
4. Корпоратив ташкилотни ташкил этиш қонуниятлари.....	31
5. Ташкилот сифатида корпоратив ташкилот назариясининг эволюцияси.....	40
6. Корпоратив ташкилот назариясининг моделлари.....	51
7. Корпоратив ташкилотларнинг тузилмалари.....	56
8. Корпоратив ташкилотларнинг тузилиши.....	66
9. Корпоратив лойиҳалаштириш.....	81
10. Корпоратив ташкилотда маданият.....	87
11. Ўзгаришларни бошқариш.....	93
12. Корпоратив ташкилот фаолиятининг самарадорлиги.....	98
13. Корпоратив ташкилотларнинг асосий корпоратив-ҳуқуқий шакллари.....	103
14. Корпоратив ташкилот назарияси фанидан тест саволлари	117

К и р и ш

Мамлакатимизда фаолият кўрсатаётган ҳар бир корпоратив ташкилот, Республикамиз иқтисодиётининг бир бўғини бўлиб, улар фаолиятининг натижалари эса мамлакат иқтисодиётига, халқимизнинг фаровон турмуш кечиришига ижобий таъсир кўрсатиб келмоқда.

Бозор иқтисодиёти шароитида, янги иқтисодий механизмлар ишга тушиши муносабати билан, кўп корпоратив ташкилотлар фаолиятида бир қанча муаммолар юзага келди. Бу механизмларнинг пайдо бўлишлиги фақатгина режа бажарилишига қаратилган бўлибгина қолмай, балки бозор эҳтиёжини қондирадиган энг самарали йўллари излаб топиш ва бошқа корпоратив ташкилотлар билан рақобатчиликда бўлиб фаолият кўрсатишнинг самарали йўллари таъминлашга қаратилгандир.

Бугунги кундаги жаҳон иқтисодиётининг глобаллашуви ва молиявий-иқтисодий инқирознинг давом этаётган вақтида корпоратив ташкилотлардан шуни талаб қилинадик, улар ўз олдига қўйган мақсадга эришиш учун, ўз стратегия йўллари ўзи танлаб ва ишлаб чиқишини модернизациялаш, техник ва технологик янгилаш вазифаларини хал этишлиги лозим. Бу эса ўз навбатида корпоратив ташкилотлардан бозор эҳтиёжларини ўрганишни, ўз имкониятларига таянган ҳолда, замонавий иш услубларини ва бошқарувнинг самарали усулларидан фойдаланиб, фаолият юритишни талаб қилади. Шу сабабдан, йиллар давомида ўз тузилмаси ва мавқеига эга бўлган корпоратив ташкилотларга ҳозирги шароитда ўз имконият даражасини қайтадан кўриб чиқиш масаласи қўйилган.

Корпоратив ташкилотлар бир хил бўлмайди, чунки ҳар бир корпоратив ташкилот тури ўз шароитидан келиб чиққан ҳолда, иқтисодий тавсифига эгадирлар. Корпоратив ташкилотларни ва уларнинг ишлаб чиқараётган маҳсулотларни ҳисобга олиш, экспортбоп маҳсулотлар турларини ишлаб чиқариш, улар фаолиятини самарали бошқаришни ташкил этиш, унинг ҳуқуқий асосларини такомиллаштириш, бугунги кунда мамлакатимизда демократик ўзгаришларни янада чуқурлаштиришнинг устувор

вазифалардан биридир. Бундай устувор вазифалар эканлиги мамлакатимиз президенти И.А.Каримов таъкидлаганларидек: “Акциядорлик жамиятлари ва акциядорларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида”ги Қонунни танқидий қайта кўриб,янги таҳрирда ишлаб чиқиш ва қабул қилиш ҳамда унда корпоратив бошқарув ва назорат органларининг ваколатлари, ҳуқуқлари ва жавобгарлигини янада аниқ белгилаш лозим”¹ дир.

Корпоратив ташкилотларнинг ҳар бир ходими иш давомида корпоратив ташкилотлар билан боғлиқ бўлади. Айнан корпоратив ташкилотларда ёки улар таъсирида инсон улғаяди, ишлайди, ўрганади, ҳар хил муносабатларда бўлади, қийинчиликларни енгиб ўтади, илм ва маърифатни янада такомиллаштиришда иштирок этади.

Корпоратив ташкилотлар ўз ишчиларини савиясига қараб, уларни мустаҳкам иш жойлари билан таъминлаган ҳолда, бозорда ўз мақсад ва ўрнини топиши лозим. Ходимларнинг малакасини ошириш, уларни қайта ўқитиш масалаларига асосий эътиборни қаратиши керак бўлади.

Жамият билан алоқада бўлмаган инсон бўлмаганидек, инсонсиз корпоратив ташкилотлар ҳам мавжуд эмас!

Ва ниҳоят, рақобатчилар билан муносабати, реклама ва жамоа билан ишлаш, корпоратив ташкилотлар фаолиятининг муҳим бўғини ҳисобланади.

Бу қўлланмада тавсия этилган ва кўриб чиқилган саволлар корпоратив ташкилотлар фаолиятининг самарадорлигини оширишга қаратилгандир.

¹ И.Каримов Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқоралик жамиятини ривожлантириш концепцияси. Тошкент, “Ўзбекистон”.2010й.50-51 бетлар.

1-МАВЗУ: «Корпоратив ташкилот назарияси» фанининг мазмуни, предмети ва вазифалари.

РЕЖА:

- 1.1. Фаннинг объекти ва предмети.
- 1.2. Фаннинг бошқа фанлар билан боғлиқлиги.
- 1.3. Корпоратив ташкилот ва бошқарув.

1.1. Фаннинг объекти ва предмети

Бугунги кунда ижтимоий-иқтисодий тизимларнинг тармоқлари кенг ва ҳар томонлама ривожланаётган бозор муносабатларининг кенг қамровли ҳам самарали, ҳам аччиқ қисматларини бошидан кечираётган бир даврда мавжуд бўлган корпоратив ташкилотларнинг шаклланиши ва самарали фаолият кўрсатишига доир илмий асосланган қираларни очиб бериш ниҳоятда аҳамиятлидир. Янгиланиш туфайли юзага келган бозор муносабатлари, тадбиркорлик ишларининг фаоллиги, мулкчиликнинг турли шакларига ўтилиши, давлатни бошқаришнинг самарали бўлган босқичма-босқич тамойилига ўтилиши корпоратив ташкилотларнинг иш юритиш фаолиятига таъсир кўрсатиши табиийдир. Бошқарувнинг самарали ва фойдали бўлган шаклларига ўтказилиши ва асослаб берилиши бугунги куннинг янги талабидир.

Бугунги кунда илмий қарашлар тизимида «*корпоратив ташкилот назарияси*» деб номланувчи янги илмий фан вужудга келди ва тезлик билан ривожланмоқда.

Назария - бу у ёки бу билимлар соҳасига тегишли бўлган асосий илмий ғоялар тизимидир. Назария илмий билимлар шакли бўлиб, табиат ва жамиятдаги ҳодиса - жараёнларнинг кечиши ва ривожланишида боғлиқлик ва қонунийликнинг мавжудлиги ҳақида тасаввур беради.

Корпоратив ташкилот назарияси - бу замонавий корпоратив ташкилотларни (ташкилотлар, корпоратив тузилмалар, хўжалик бирлашмалари), улар ичида вужудга келувчи муносабатларни, корпоратив мулк эгалари (акциядорлар,

инвесторлар ва бошқа манфаатдор субъектлар) ўртасидаги муносабатларни, корпоратив ташкилотларда ходимларнинг хулқ-атворини ва уларнинг ташқи муҳит билан алоқаларини ўрганади. *Корпоратив ташкилот назарияси* илмий фан сифатида корпоратив ташкилотнинг бир бутун бирлик кўринишидаги умумий хусусиятларини ҳамда уни ташкил этиш ва ривожлантириш қонунлари ва қонуниятларини ўрганади. *Корпоратив ташкилот назариясида* бир қанча тамойил-лар ишлаб чиқилган бўлиб, улар асосида корпоратив ташкилот-нинг тузилиши, фаолият юритиши ва самарали бошқаришни ҳамда унинг ривожланиш йўллари кўрсатиб беради.

Корпоратив ташкилот назарияси фанининг **объекти** – корпоратив ташкилотлар, яъни кишиларни бирлаштирувчи корпоратив тузилмалар ҳисобланади.

Корпоратив ташкилот назариясининг предмети – турли тармоқлардаги корпоратив ташкилотларда фаолият кўрсатувчи ходимлар ўртасида вужудга келувчи корпоратив муносабатлардир.

Корпоратив муносабатларга қуйидагилар киради:

- кишилар ва меҳнат жараёнларида қатнашувчи моддий омиллар ўртасидаги муносабатлар;
- ҳамкорликдаги меҳнат сабабли кишилар ўртасида вужудга келувчи муносабатлар;
- корпоратив ташкилот фаолиятининг техник жиҳатлари ва мулкчилик орасидаги боғлиқликни таъминловчи муносабатлар.

Корпоратив ташкилот назарияси фанининг умумий **усули** - тадқиқотларнинг диалектик усулидир. Аниқ вазифаларни ҳал қилиш учун ушбу фан тизимли ёндашувдан (фикрлашнинг тизимлаштирилган усули) фойдаланади. Унга асосан қарорларни қабул қилиш ва асослаш жараёни тизимнинг умумий мақсадини аниқлаш, тизим таркибидаги кичик тизимлар мақсадларини, уларнинг ривожланиши ҳамда улар амал қилувчи кўрсаткичлар ва стандартларни ушбу умумий мақсадга бўйсундиришга қаратилади.

Корпоратив ташикилот назариясининг амалий аҳамияти – корпоратив ташкилотнинг самарали тузилиши, фаолият юритиши ва ривожланишини таъминловчи шакл, усул ва шароитларни яратишдан иборат.

1.2. Корпоратив ташикилот назариясининг бошқа фанлар билан боғлиқлиги

Корпоратив ташикилот назариясининг ривожланишига иқтисодиёт, социология, психология, бошқарув ва сиёсий фанлар таъсир кўрсатади.

Ушбу фанлардан ташқари бир қанча корпоратив фанлар мавжуд бўлиб, уларнинг барчаси *корпоратив ташикилот назарияси* билан чамбарчас боғлиқдир, улар қуйидагилардир:

- *тадбиркорликни ташикил этиши;*
- *сервис ва хизмат кўрсатишини ташикил этиши;*
- *инновация ва ишланмаларни бошқариши;*
- *илмий тадқиқотларни ташикил этиши;*
- *соғлиқни сақлашни ташикил этиши;*
- *меҳнатни ташикил этиши;*
- *ишлаб чиқаришини ташикил этиши;*
- *бошқарувни ташикил этиши* ва ҳ.к.

Корпоратив ташикилот назарияси бу фанларнинг барчаси учун умумий бўлган категориялардан фойдаланади, ташкил этишнинг шакл ва усулларини ривожлантиради, ҳамда олим ва мутахассисларни шу нарсалар билан таъминлайди.

1.3. Корпоратив ташикилот ва бошқарув

Корпоратив ташикилот – бу интеграцияллаган бир бутунлик бўлиб, унда ходимлар, акциядорлар, инвесторлар, механизмлар, материаллар ва бошқалар бир умумий корпоратив фаолиятда бирлаштирилган мажмуалар йиғиндисидир. Аммо, кишилар ёки мулкдорлар, моддий-техника ва бошқа ресурслар бирлашиб самарали ишловчи ягона бирликка –*корпоратив ташикилотга* айланиши учун уни *ташикил этиши* лозим. Демак корпоратив ташкилот таркибий тузилма шаклида

мулкдорларнинг корпоратив ташкилотни тузиш ва ундаги ишларни таъминлаш бўйича ўзига хос фаолияти натижасида шаклланиши мумкин.

Корпоратив фаолият куйидаги бир-бирини алмаштирувчи *бошқичлардан* иборат бўлган жараёнدير:

- *корпоратив ташкилотни тузиш* – уни лойиҳалаштириш ва қуриш;
- *корпоратив ташкилотнинг фаолият юритиши* – унинг самарали ишлаши учун шароит яратиш;
- *корпоратив ташкилотни ривожлантириш* – корпоратив ташкилот ишининг самарадорлигини ошириш мақсадида муаммоларни аниқлаш ва уларни ҳал этиш бўйича чораларни амалга ошириш.

Корпоратив ташкилотдаги ишларнинг меъёрда кетиши учун унга доимий равишдаги таъсир зарур. Бу бошқарув функциялари орқали амалга оширилади. Бошқарув корпоратив ташкилот фаолияти устидан доимий назоратни таъминлайди, корпоратив ташкилотнинг мақсадларига эришиш учун зарур бўладиган кўрсаткичлар доирасидан чиқиб кетмаслигига таъсир ўтказди.

«Бошқарув – бу хўжаликни бошқариш. Оилани бошқариш. Хўжалик объектининг иқтисодий тизими ҳолатини тартибга солиш ва аниқ мақсадларни амалга оширишга йўналтириш жараёнлар мажмуаси, деган маъноларни англатади.

Корпоратив бошқарув – бу корпоратив мулк шаклига эгаллик қилувчи субъектларнинг яъни акциядорлар, инвесторлар ва бошқа манфаатдор ташкилотлар ҳуқуқларини ҳимоя қилувчи амалдаги қонунлар, меъёрлар, ҳамда бошқаришнинг маълум бир тамойиллари асосида корпоратив ташкилотнинг функцияси асосида унинг олдида қўйилган мақсадларига эришиш учун амалга ошириладиган ҳаракатлар мажмуидир.

Корпоратив бошқарув тизими — кўплаб таркибий, ўзаро боғлиқ қисмларни ўз ичига олувчи мураккаб, динамик ривожланадиган механизмдир. Бундай қисмлар жумласига қонунчилик, қонун ости ҳужжатлари ҳамда корпорациялар фаолиятини таъминлаш ва мулкдорлар, бошқарувчилар ҳамда

кредиторлар томонидан уларни назорат қилишнинг ички механизми ҳисобланган корпорацияларнинг ички меъёрий ҳужжатлари ёрдамида қонунчилик ва қонун ости ҳужжатларини амалга ошириш тизими киради.

Шундай қилиб *ташқил этиш* жараён сифатида таркибий тузилма – *корпоратив ташкилотни* тузишни таъминласа, *бошқарув* эса корпоратив ташкилотни белгиланган чегарадаги параметрлар доирасида фаолият кўрсатишини таъминлайди.

Хулоса:

Бугунги кундаги илмий тарақиёт талабларидан келиб чиқиб, «*корпоратив ташкилот назарияси*» деб номланувчи янги илмий фан вужудга келди ва тезлик билан ривожланмоқда. *Корпоратив ташкилот назарияси* илмий фан сифатида корпоратив ташкилотнинг бир бутун бирлик кўринишидаги умумий хусусиятларини ҳамда уни ташқил этиш ва ривожлантириш қонунлари ва қонуният-ларини ҳамда корпоратив муносабатлар жараёнларини ҳам ўрганади. *Корпоратив ташкилот назариясининг* ривожланишига иқтисодиёт, социология, психология, бошқарув фани ва сиёсий фанлар ва бошқа фанлар ҳам қатнашишади. ***Корпоратив ташкилот*** – бу интеграциялланган бир бутунлик бўлиб, унда ходимлар, акциядорлар, инвесторлар, механизмлар, материаллар ва бошқалар бир умумий корпоратив фаолиятда бирлаштирилган мажмуалар йиғиндисидир. Аммо, корпоратив мулкдорлар, моддий-техника ва бошқа ресурслар бирлашиб самарали ишловчи ягона бирликка –*корпоратив ташкилотга* айланиши учун уни *ташқил этиш* лозим. Демак корпоратив ташкилот таркибий тузилма шаклида кишиларнинг корпоратив ташкилотни тузиш ва ундаги ишларни таъминлаш бўйича ўзига хос фаолияти натижасида шаклланиши мумкин.

Таянч иборалар:

Назария, предмет ва объект, корпоратив ташкилот, бошқарув, корпоратив бошқарув, ташқил этиш, усул, фаолият.

Назорат учун саволлар.

1. Корпоратив ташкилот назарияси фанининг моҳияти нима?
2. Корпоратив ташкилот назарияси фанининг объекти нима?
3. Корпоратив ташкилот назариясининг предмети ва корпоратив муносабатлар?
4. Корпоратив ташкилот назарияси фанининг бошқа фанлар билан боғлиқлиги?
5. Корпоратив ташкилот ва корпоратив бошқарув тушунчалари?
6. Корпоратив фаолиятнинг босқичлари?

Адабиётлар

1. О.Г. Туровец, В.Н. Родионова «Теория организации»: Учебное пособие. – Москва. ИНФРА-М, 2003.
2. Г.М. Косимов Ташкилот ва корпоратив бошқариш назарияси: дарслик. – Т.: А. Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти. 2004.
3. Ю.Д. Красовский «Общая теория организации»: «Юнити» (Москва), 2003.
4. Д.Х.Суюнов, Корпоратив бошқарув механизми: муаммо ва ечимлар. “Akademiyа”.Тошкент, 2007 й.319- бет.

2-МАВЗУ: Корпоратив ташкилот тизимдир.

Режа:

- 2.1. Корпоратив ташкилот тушунчаси.
- 2.2. Тизим тушунчаси.
- 2.3. Тизимлар классификацияси ва уларнинг хусусиятлари.
- 2.4. Корпоратив ташкилотнинг ташқи муҳити.
- 2.5. Бошқариладиган тизимлар ва уларнинг хусусиятлари.

2.1. Корпоратив ташкилот (ташкил этиши) тушунчаси

Жамиятнинг, аҳоли турли қатламларининг, моддий ва маънавий неъматларга, майиший хизматларга, соғлиқни сақлашга, болаларни тарбиялашга, таълимга ва бошқа эҳтиёжларини қондириш учун жамият махсус идораларни, шу жумладан корпоратив ташкилотларни ташкил этади. Корпоратив ташкилотлар жамиятнинг органик ячейкалари ва бирлашган меҳнатнинг кенг тарқалган шаклларида бири ҳисобланади. Уларда ишлаб чиқариш, ижтимоий ва иқтисодий муносабатлар амалга ошади, мамлакатнинг асосий меҳнат ресурслари, техник-технологик базаси ва молиявий маблағлари жамланган бўлади.

Корпоратив ташкилот – бу мулкдорларнинг мақсадли жамоаси бўлиб, уларнинг фаолияти йўналтирилган ва белгиланган тарзда тартибга солинган бўлади. Корпоратив ташкилотнинг мақсадлари ташқарида (акциядорлар, инвесторлар, мулкдорлар ва бошқа маанфатдор субъектлар) ёки унинг ичида (корпоратив бошқарув, корпоратив менежмент ва назорат органлари) аниқланиб, шу мақсадлар инобатга олинган ҳолда унинг шакли ва тузилиши танланади.

Корпоратив ташкилотга унинг қатнашувчилари, аъзолари, ишловчилари киради, чунки *корпоратив ташкилот – бу якка киши эмас, балки кишиларнинг ёки мулкдорларнинг жамоасидан иборатдир.* Бу кишилар оддий боғлиқликда эмас, балки ўзаро боғлиқликда ишлашади. Бунда бир кишининг ҳаракати бошқанинг ҳаракати натижасида келиб чиқади ва аксинча. Кишилар ўз олдиларига қўйган мақсадларига биргаликда

эришиш учун корпоратив ташкилотга бирлашадилар, чунки улар бу мақсадларига якка ҳолда эришмаган бўлар эдилар. Фақат корпоратив ташкилотдаги ҳар бир аъзонинг мақсадларини бирлаштириш орқалигина корпоратив ташкилотнинг мақсадларига эришиш мумкин.

Бозор иқтисодиёти ва жаҳон иқтисодиётининг глобаллашуви ҳамда жаҳон молиявий-иқтисодий инқирозининг давом этаётган бир пайтида, ишлаб чиқаришни модернизациялаш ва техник-технологик янгилаш, янги ускуналарни ишлатиш ёки яхшироқ ташкиллаштириш орқали юқори натижага эришиш мумкинлиги аниқлагандан сўнг корпоратив ташкилот тўғрисидаги фан янада ривожлана бошлади. Шундан кейин бу фаннинг бош вазифаси ташкиллаштириш ва бошқарувнинг самарасини келтириб чиқарувчи ва уни амалга оширувчи йўлларини қидириб топиш керак бўлиб қолди.

2.2. Тизим тушунчаси

Тизим деб предметлар ёки қисмларнинг бирлашмаси ёки комбинацияси билан ташкил этилган мураккаб бирлик тушунилади. Бошқача айтганда тизимда ўзаро алоқалари мавжуд бўлган кўп объектлар ва уларнинг хусусиятлари мавжуд бўлади.

Шу таъриф асосида қуйидагилар тизим бўла олади:

- детал ва узеллардан йиғилган машиналар;
- хужайралар йиғиндисидан иборат инсон организми;
- ишлаб чиқариш жараёнлари, кишилар жамоаси, машиналар ва ҳ.к.ларни ягона бирликда боғлаб бирлаштирувчи ташкилотлар.

Объектлар – бу тизим қисми ёки компонентлари ҳисобланади. Мураккаб тизим бўлган ташкилот ўз таркибига цехларни, устахоналарни, станокларни, кишилар жамоаси ва ҳ.к.ларни ўз ичига олади.

Хусусиятлар – бу объект параметрларининг сифати бўлиб, объект тўғрисида тушунча беради. Хусусиятлар объектни миқдорий тасаввур этиш имкониятини яратади, яъни бирлик, ҳажм ва ҳ.к.

Алоқа – объект ва хусусиятларни ягона бирликка бирлаштирувчи нарсадир. Алоқасиз тизим ишлай олмайди.

2.3. Тизимлар классификацияси ва уларнинг хусусиятлари

Тизимлар *жисмоний ва абстракт* бўлади. Жисмоний тизимларга маҳсулотлар, жиҳозлар, кишилар ва ҳ.к.лар кирса, абстракт тизимларда хусусиятлар тадқиқотчининг тасаввурида бўлади.

Яна тизимларнинг *табиий ва сунъий* турлари мавжуд. Табиий тизимлар инсон фаолиятига боғлиқ бўлмаган ҳолда вужудга келган бўлса, сунъий тизимлар аксинча унинг фаолиятига боғлиқ ҳолда пайдо бўлган.

Тизимларнинг *техник, биологик ва ижтимоий* турлари ҳам бор. Техник тизимларга техник жиҳозлар, биологик тизимларга одамлар ва ҳайвонларнинг организмлари, ижтимоий тизимлар эса кишиларни бирлаштиради.

2.4. Тизимнинг ташқи муҳити

Тизим қайсидир ташқи муҳитда амал қилади. Бу муҳит тизимнинг хулқини белгилайди.

Ташқи муҳит – бу объектлар *йиғиндис* бўлиб, уларнинг ўзгариши тизимга таъсир ўтказди (ёки тизим хулқи бу объектлар хусусиятларига таъсир этади).

Ташқи муҳит таърифидан кўриниб турибдики ҳар қандай тизим қуйи тизимларга бўлинади.

Корпоратив ташкилотлар тизимининг ҳолатига ёки унинг даражасига бир қанча йўналишдаги омиллар таъсир қилишлиги мумкин.

Классик йўналиш деганда, асосан давлат томонидан олиб бориладиган маъмурий бошқарув ёки вертикал интеграциялашган хўжалик бошқаруви тушинилади. Бундай бошқарувда ишлаб чиқариш режалари юқори бошқарув органлари томонидан тасдиқланган бўлиб, режани бажариш мажбурияти ва юқори корпоратив ташкилот (бош компаниялари) қарорлари қуйи

корпоратив ташкилот (шуъба ташкилотлари) учун қонун ҳисобланади.

Одамийлик муносабатлари йўналишида биринчи ўринда акциядорларнинг ҳуқуқ ва манфаатлари, ходимлар эҳтиёжларини қондириш, ижтимоий ҳимоялаш ва бошқа корпоратив манфаатлар эътиборга олинган ҳолда ишлаб чиқаришни ташкил этиш тушунилади.

Ахлоқий йўналиш бўйича изланишларда миллий урф одатлар, жамиятнинг қадриятлари, ўзини тутабилишлик, мойиллик, ишбилармонлик ҳулқи, корпоратив ҳулқ, корпоратив маданият ва бошқалар эътиборга олинган ҳолда ишлаб чиқаришни ташкил этиш усуллари ўз аксини топади.

Сон йўналишида - иқтисодий математик моделлар (ИММ) ва ЭҲМларни қўллаб оптимал режалаштириш, ишлаб чиқариш ресурсларидан самарали, рационал фойдаланиш, ишлатиш ва бошқалар кўзда тутилади.

Тизимийлик йўналишида корпоратив ташкилотлар бир тизим деб қаралиб, бошқарув фаолияти бўлакларга бўлиниб, таҳлил асосида камчиликларни аниқлаб, уларни ҳал қилишлари ўз аксини топади.

Асримизнинг 80-йилларида вазиятли ва инновацион менежмент, корпоратив маданият бўйича, 90-йилларда эса етакчилик ва корпоратив бошқарув йўналишлари бўйича изланишлар олиб борилди.

Вазиятли йўналишнинг асосий моҳияти қарор қабул қилишда содир бўлаётган ҳар хил ҳолатлар эътиборга олиниб, ишлаб чиқаришни ташкил этишдир.

Инновацион йўналишда янгилик ва кашфиётлар асосида ишлаб чиқаришга янги техника ва технологияларни қўллаб, янги маҳсулотлар ишлаб чиқариш кўзда тутилади.

Ташкилотлардаги етакчилар - бу билимдон, ўз ишини юқори даражада адо этадиган, бошқаларга ёрдамлашишни хуш кўрадиган, ўзларининг мохирлиги ва илм даражаси ўсишига ёрдам берувчи бошлиқлардир. Ишлаб чиқаришни ҳар бир жабҳаларида, маҳсулотнинг сифати ва ишлаб чиқариш

самарадорлиги юқори бўлади. Шунинг учун охириги йилларда етакчилик йўналишига катта эътибор берилмоқда

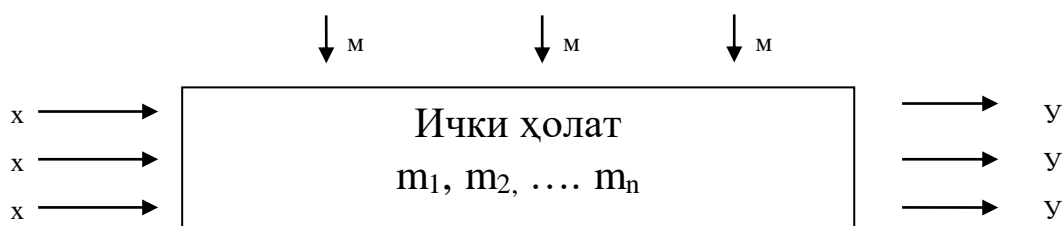
2.5. Бошқариладиган тизимлар ва уларнинг хусусиятлари

Турли кўринишдаги бошқарув таъсирлари остида ўз хусусиятларини ўзгартирувчи тизимлар бошқарилувчи тизимлар деб аталади. Бошқарилувчи тизимларда бошқарув функциясини амалга оширувчи орган мавжуд бўлади.

Тизимларга ташқи муҳит таъсирлари, кирувчи миқдорлар (кирувчи ўзгарувчи тизимлар) орқали амалга ошади. Тизимга таъсир қилувчи элементлар, тизим эшиклари (киришлари) ҳисобланади.

Умуман олганда тизим ва унинг хулқини тавсифлаганда қуйидаги уч хил ўзгарувчиларни ажратиши мумкин (расмда иллюстрация):

- кирувчи ўзгарувчилар, ёки кирувчи таъсирлар – булар ташқи муҳитда ҳосил бўлиб, тизим хулқига таъсир ўтказувчи сигналлар, X ва M ;
- чиқувчи ўзгарувчилар – булар тизимнинг кирувчи сигналларга акс таъсири бўлиб, тизим хулқининг айрим жиҳатларини очиқ беради, Y ;
- тизим ҳолатининг ўзгарувчилари – булар тизим хулқининг ички динамик ўзгаришини билдиради, m .



«Корпоратив ташкилот» тушунчаси учун, «тизим» тушунчаси муҳимдир. Чунки корпоратив ташкилот тизимнинг хусусий кўринишидир. Кишилар ўз фаолияти билан алоҳида одамнинг, жамоанинг ёки жамиятнинг эҳтиёжларини қондириш учунгина бирлашишади. Кишилар, машиналар, материаллар ва

бошқа ресурсларнинг кенг мажмуаси ягона бирлик кўринишида фаолият юрита олиши учун уларнинг бирлашмаси, корпоратив ташкилотга айланиши – махсус тизимнинг яратилишини талаб этади.

Корпоратив ташкилот ижтимоий-иқтисодий тизим сифатида қуйидаги фарқланувчи белгиларга эга:

1. *Корпоратив ташкилотлар – мақсадли тизимлар. Улар маълум бир мақсадларга эришиш учун тузилади.*

2. *Корпоратив ташкилот аъзолари (иштирокчилари, мулкдорлари, акциядорлари, инвесторлари ва манфаатдор субъектлар) умумий мақсадга эришиш учун бирлашган кишилар жамоасидан иборатдир.*

3. *Корпоратив ташкилотга иерархик кўриниш хос бўлиб, бу ягона марказий бошқарув органига эга бўлиб, пирамида кўринишини билдиради. Корпоратив ташкилот – иерархик кўринишда тузилган тизимдир.*

Корпоратив ташкилотлар фаолиятини бошқариш учун бошқарув тизими ташкил қилинадиги, унга қуйидаги умумий функциялар хосдир:

- режалаштириш;
- ташкил қилиш;
- назорат қилиш;
- таҳлил қилиш;
- мувофиқлаштириш;
- мотивациялаш.

Бошқариш объектига қараб бошқарув тизими (менежмент) бир неча йўналишда ташкил қилинади:

- операцион менежмент;
- лойиҳаларни бошқариш;
- стратегик менежмент;
- ишлаб чиқаришни бошқариш;
- лойиҳалаштириш ишларини бошқариш;
- персонални бошқариш;
- сифатни бошқариш;
- маркетинг-менежмент;

- инновацион менежмент;
- молиявий менежмент;
- риск-менежменти;
- ахборот менежменти;
- экологик менежмент.

Хулоса:

Корпоратив ташкилот – бу корпоратив мулкдорларнинг мақсадли жамоаси бўлиб, уларнинг фаолияти йўналтирилган ва белгиланган тарзда тартибга солинган бўлади. Корпоратив ташкилотнинг мақсадлари ташқарида ёки унинг ичида аниқланиб, шу мақсадлар инобатга олинган ҳолда унинг шакли ва тузилиши танланади. Тизим деб предметлар ёки қисмларнинг бирлашмаси ёки комбинацияси билан ташкил этилган мураккаб бирлик тушунилади. Тизимлар жисмоний ва абстракт бўлади. Жисмоний тизимларга маҳсулотлар, жиҳозлар, кишилар ва ҳ.к.лар кирса, абстракт тизимларда хусусиятлар тадқиқотчининг тасаввурида бўлади. Ташқи муҳит – бу объектлар йиғиндиси бўлиб, уларнинг ўзгариши тизимга таъсир ўтказди (ёки тизим хулқи бу объектлар хусусиятларига таъсир этади). Ташқи муҳит таърифидан кўриниб турибдики ҳар қандай тизим қуйи тизимларга бўлинар экан. Турли кўринишдаги бошқарув таъсирлари остида ўз хусусиятларини ўзгартирувчи тизимлар бошқарилувчи тизимлар деб аталади. Бошқарилувчи тизимларда бошқарув функциясини амалга оширувчи орган мавжуд бўлади.

Таянч иборалар:

Корпоратив ташкилот, тизим, жисмоний ва абстракт тизимлар, корпоратив ташкилотнинг ташқи муҳити, объектлар хусусияти, бошқарилувчи тизимлар, бошқарув функцияси.

Назорат учун саволлар.

1. Корпоратив ташкилот (ташкил этиш) тушунчаси ва корпоратив ташкилотнинг мақсадлари?
2. Тизим тушунчаси?

3. Тизим объекти ва хусусиятлари нима?
4. Тизимлар классификацияси ва уларнинг хусусиятлари?
5. Тизимнинг ташқи муҳити деганда нимани тушунамиз?
6. Бошқариладиган тизимлар ва уларнинг хусусиятлари?
7. Бошқарув тизимининг функциялари ва турлари қандай?

Адабиётлар

1. Туровец О.Г., Родионова В.Н. «Теория организации»: Учебное пособие. – Москва. ИНФРА-М, 2003.- 128 стр.
2. Зайнутдинов Ш.Н., Исмаилова Т.С. Ташкилот назарияси. Ўқув қўлланма. ТДИУ, 2001.
3. Г.Р. Латфуллин «Теория организации»: «Питер» 2003.-258 стр.
4. Д.Х.Суюнов, Корпоратив бошқарув механизми: муаммо ва ечимлар. “Akademiyа”.Тошкент, 2007 й.319- бет.

3-МАВЗУ: Корпоратив ташкилотлар, уларнинг классификацияси ва хусусиятлари.

Режа:

- 3.1. Корпоратив ташкилотлар ижтимоий ташкилотнинг тури сифатида.
- 3.2. Корпоратив ишлаб чиқариш (корхонаси) ташкилотлари.
- 3.3. Корпоратив ташкилот модели.

3.1. Корпоратив ташкилотлар ижтимоий ташкилотнинг тури сифатида

Ижтимоий ташкилотлар кишилар томонидан тузилувчи тизимлар бўлиб, уларнинг фаолиятида инсон ҳал қилувчи аҳамиятга эга.

Ижтимоий ташкилотлар турли-туман шаклларда мавжуд бўлади, масалан, ташкилот (шу жумладан, корпоратив ташкилот), касалхона, олий ўқув юрти, мактаб, сиёсий партия, спорт жамияти ва ҳ.к.

Ижтимоий ташкилотларни турларга бўлишда бир неча ёндашувлар бор. Кишиларнинг ташкилотларга бирлашиш тамойилига кўра уларни қуйидаги уч гуруҳга ажратиш мумкин:

- ихтиёрий ташкилотлар: диний ташкилотлар, сиёсий партиялар, клублар ва ҳ.к.;
- мажбурий ташкилотлар: армия, бошланғич мактаб, жазони ўташ жойлари, руҳий касалхона ва ҳ.к.;
- унитар ташкилотлар, бу ташкилот аъзолари умумий ва индивидуал мақсадларга эришиш учун бирлашадилар: ташкилотлар, банклар, олий ўқув юртлари ва ҳ.к.

Тизим сифатида ташкилотлар сунъий ва табиий бўлиши мумкин. Сунъий ташкилотлар биринчи лойиҳаланади, қурилади ва амалиётга тадбиқ этилади. Табиий ташкилотлар бирламчи тайёргарликсиз, ҳеч қандай лойиҳасиз пайдо бўлади, масалан, тартибсиз равишда пайдо бўлувчи аҳоли яшаш жойлари.

Шуни таъкидлаш жоизки, ижтимоий ташкилотлар одатда очиқ тизимлар синфига мансуб бўлади. Корпоратив

ташкilotларда иқтисодий муносабатлар ижтимоий муносабатлар билан чамбарчас боғлиқ бўлгани, шахс мотивацияси ва шахслараро муносабатлар, ички ва ташқи коммуникация кучли аҳамиятга эга бўлгани учун корпоратив ташкilotларни ижтимоий ташкilotларнинг бир тури сифатида кўришимиз ва ижтимоий ташкilotларга хос умумий белгилар корпоратив ташкilotларга ҳам хос бўлишини кўришимиз мумкин.

Корпоратив тузилмалар ижтимоий ва иқтисодий ташкilot сифатида уларнинг қуйидаги кўринишлари мавжуд:

Корпорация - бу тадбиркорлик фаолиятини олиб борувчи, ресурсларни сотиб олиш, акцияларга эгалик қилиш, маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш, кредит бериш ва қарзга маблағ олиш, судда давогар ва жавобгар сифатида қатнашиш ҳуқуқига эга бўлган юридик шахсдир.

Акциядорлик жамияти - Устав фонди жамиятнинг акциядорларга нисбатан мажбуриятларини тасдиқловчи муайян миқдордаги акцияларга тақсимланган хўжалик юритувчи субъект акциядорлик жамияти деб ҳисобланади.

Ассоциация (уюшма) – уюшмага кирувчи аъзоларнинг мустақиллиги сақлангани ҳолда ўзаро ҳамкорлик қилиш мақсадида, жисмоний ва юридик шахсларнинг ихтиёрий бирлашмаси.

Картель – бошқа корпоратив бирлашмалардан фарқли ўлароқ, иштирокчи компанияларнинг молиявий ва ишлаб чиқариш мустақиллиги энг кўп даражада сақланиб қолинадиган монополистик бирлашманинг содда шакли.

Конгломерат – (лотин тилидаги Conglomerates – йиғилган, жамланган сўзидан олинган) турли, тармоқий ва технологик хусусиятлари ўзаро боғлиқ бўлмаган фирмаларнинг ўзаро қўшилиши натижасида вужудга келадиган монополистик бирлашма, диверсификацияланган корпорациядир.

Консорциум – (лотин тилидаги consortium - ҳамжиҳатлик, шерикчилик сўзидан олинган) – бир неча банк, кредит ташкilotлари ёки компаниялар ўртасида кредитларни

жойлаштириш, молиявий ёки тижорат операцияларини амалга ошириш мақсадида вақтинча, одатда лойиҳани бажариш даври учун тузилган келишув.

Концерн – умумий манфаатлар, ўзаро шартномалар, сармояси, ҳамкорликда фаолият билан ўзаро боғланган ташкилотларнинг йирик бирлашмаси.

Молия-саноат гуруҳи – умумий иқтисодий мақсадга эришиш учун ўз моддий ва молиявий ресурсларини бирлаштирган ҳамда юридик жиҳатдан ўзаро мустақил молиявий ва инвестиция институтларининг ваколатли идораларида рўйхатдан ўтган гуруҳи.

Синдикат – ягона савдо тармоғи орқали коллектив равишда сотиш мақсадида бир хил махсулот ишлаб чиқарадиган ташкилотларнинг бирлашмаси.

Трест – иштирокчи ташкилотлар ишлаб чиқариш, тижорат, айрим ҳолларда эса, ҳуқуқий мустақиллигини йўқотиши мумкин бўлган монополистик бирлашма шаклларида бири.

Холдинг – бошқа компаниялар устав фондида назорат пакетига эга бўлган ва уларнинг фаолиятига таъсир ўтказа оладиган акциядорлик жамияти. Холдинг компанияси ўз ишлаб чиқариш базасига эга бўлмаслиги мумкин.

Хўжалик жамиятлари ёки ширкатлари – бир гуруҳ юридик ва жисмоний шахслар капитали ҳисобига ташкил қилинадиган корпоратив ташкилот (13 мавзуда кенгрок ёритилган).

Хўжалик уюшмаси – бир гуруҳ бир турдаги махсулотларни ишлаб чиқарувчи, ягона техник ва технологик сиёсат юритувчи, бозордаги манфаатларини мувофиқлаштирувчи мустақил хўжалик юритиш субъектларининг бирлашмаси.

4.2. Корпоратив ишлаб чиқариш (корхонаси) ташкилотлари

Корпоратив ишлаб чиқариш (корхонаси) ташкилотси – бу корпоратив мулкдорлар, механизмлар, материаллар ва бошқа ресурслар йиғиндисидан иборат тизим бўлиб, унинг фаолият мақсади ташкилот мулкдорлари манфаатлари йўлида моддий

неъматларни яратишдир. Бу корпоратив ташкилот даромад топувчи тадбиркор ташкилот сифатида фаолият юритади.

Ташкилот мураккаб иерархик тизим бўлиб, ишлаб чиқариш, цех, участка, иш жойи иерархия бўғинлари ҳисобланади.

Ташкилотларда қуйидаги функционал қуйи тизимлар мавжуд:

1) ишлаб чиқариш жараёнинг қуйи тизими – ишлаб чиқаришни тайёрлаш, асосий ишлаб чиқариш жараёнлари, ишлаб чиқариш инфратузилмалари жараёнлари, ишлаб чиқаришнинг моддий-техник таъминоти, маркетинг ва маҳсулотни сотиш;

2) ишлаб чиқариш жараёнинг элементлари таркибини аниқловчи қуйи тизимлар – меҳнат қуролларининг фаолияти, меҳнатни ташкил этиш, меҳнат предметларининг ҳаракати, ахборот оқимларини ташкил этиш;

3) барча ишлаб чиқариш жараёнларининг бирлашувини таъминловчи қуйи тизимлар – ишлаб чиқариш таркибини шакллантириш, ишлаб чиқаришни тезкор бошқаришни ташкил этиш, ички ишлаб чиқариш муносабатларини ташкил этиш.

Ташкилотнинг ҳар бир бўғини (бўлими) ва ҳар бир функционал қуйи тизими кибернетик тизим ҳисобланади, улар бошқарув объекти ва субъектига эга бўлиб, ўзаро тўғри ва тескари алоқалар билан боғланган.

Корпоратив ишлаб чиқариш (корхонаси) ташкилотларининг хилма-хиллигига қарамасдан уларнинг ҳаммасига хос бўлган умумий хусусиятлар мавжуд, бўлар қуйидагилардир:

- фаолиятнинг ижтимоий эҳтиёжларни қондиришга қаратилганлиги. Корпоратив ишлаб чиқариш (корхонаси) ташкилотлари жамиятнинг моддий неъматларга бўлган эҳтиёжларини қондириш учун ташкил этилади;
- мақсадга йўналтирилганлиги нуқтаи назаридан корпоратив ташкилотнинг фаолияти қўйилган мақсадларга эришишни таъминлаши керак;
- корпоратив ишлаб чиқариш ташкилотларининг бир-бутунлиги. Ишлаб чиқариш жараёнида кишилар,

меҳнат қуроли ва предметларининг ўзаро боғлиқлиги таъминланади;

- тизимнинг интеграциялашган характери. Бунда корпоратив ишлаб чиқариш (корхонаси) ташкилотнинг таркибига умумий мақсад ва ривожланиш дастурига эга турли бўлимлар киради;
- бошқарув объектининг мавжудлиги;
- юқори даражадаги бошқарув органининг ҳам мавжудлиги;
- ягона марказ (бошқарув субъекти)нинг ва бошқарувнинг корпоратив яъни демократик усулининг мавжудлиги;
- тизимнинг иерархик таркиби;
- вужудга келувчи муаммоларни ҳал эта олиш қобилияти.

4.3. Корпоратив ташкилот модели

Ижтимоий тизимни характерловчи бир неча ўзгарувчилар мавжуд. Бу ўзгарувчиларни уч синфга бўлиш мумкин – бирламчи ўзгарувчилар, бошқарувнинг ўзгарувчилари ва самарадорлик ўзгарувчилари (1-жадвал).

Бу жадвалнинг диққатга сазовор жойи шундаки – корпоратив самарадорлик блокига кирувчи ўзгарувчилар бирламчи ва бошқарувнинг ўзгарувчиларини ўзаро боғлаб корпоратив ташкилотнинг тавсифини яқунлаши керак. Шу мақсадда тизим самарадорлиги меъзонларининг корпоратив

Ижтимоий ташкиллаштирилган тизим моделининг таркибий асослари

БИРЛАМЧИ ЎЗГАРУВЧИЛАР	
<p style="text-align: center;">Ташқи муҳит</p> <p>1. Ижтимоий муҳит:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ижтимоий-иқтисодий муносабатлар • давлат-ҳуқуқий мувофиқлаштириш • ижтимоий-маданий шароитлар <p>2. Масалалар муҳити:</p> <ul style="list-style-type: none"> • тизим чегаралари • илмий-техник субординация • бозор конъюнктураси <p style="text-align: center;">Мулқдорлар</p> <ul style="list-style-type: none"> • демографик-иқтисодий тавсифи • инвестицион мотивация тавсифи <p style="text-align: center;">Ходимлар</p> <ul style="list-style-type: none"> • ижтимоий-маданий тавсифи • касбий-малака тавсифи • қадриятлари ва меҳнатнинг мотивацион асослари 	<p style="text-align: center;">Мақсад ва стратегиялар</p> <ul style="list-style-type: none"> • мақсадлар • чекловлар • молиялаш манбалари • ташқи стратегиялар • ички стратегиялар <p style="text-align: center;">Ишлаб чиқаришнинг технологик асослари</p> <ul style="list-style-type: none"> • маҳсулот тавсифи • ишлаб чиқариш таркиби • технология • ресурслар • корпоратив ташкилот кўлами

↓		↓
БОШҚАРУВНИНГ ЎЗГАРУВЧИЛАРИ		САМАРАДОРЛИК ЎЗГАРУВЧИЛАРИ
<p>Корпоратив тузилма</p> <ul style="list-style-type: none"> • расмий • норасмий <p style="text-align: center;">Бошқарув жараёнлари</p> <ul style="list-style-type: none"> • бошқарув функцияси • қарор қабул қилиш • коммуникациялар • янгиликлар • корпоратив ташкилотнинг ўсиши 	<p style="text-align: center;">Етакчилик</p> <ul style="list-style-type: none"> • раҳбар ходимларга талаблар • раҳбарларнинг хулқ-атвори <p style="text-align: center;">Хулқ</p> <ul style="list-style-type: none"> • индивидлар мотивацияси • гуруҳли динамика • зиддиятлар 	<ul style="list-style-type: none"> • муҳит билан мутаносиблик • мақсадга эришиш • ишлаб чиқариш ва бошқарув тизимларининг ички рационалиги • корпоратив ташкилот аъзоларининг қониқиш даражаси • корпоратив ташкилот салоҳияти

ташкилот модели блоклари бўйича тақсимотини бериш ўринлидир (2-жадвал):

Самарадорлик меъзонларининг корпоратив ташкилот модели блоклари бўйича тақсимоти

<p style="text-align: center;">Ташқи муҳит блоки</p> <ul style="list-style-type: none"> • корпоратив ташкилотнинг рақобат муҳитидаги яшовчанлиги • узоқ муддатли доимий дараомад (фойда) • корпоратив ташкилотнинг ўсиш суръатлари • истеъмолчилар талабини қондириш • ташқаридан келувчи ресурслар таъминоти • фаолиятни назорат этиш даражаси • жамият ва маҳаллий даражада ижтимоий ва сиёсий функцияларни бажариш 	<p style="text-align: center;">Мақсад ва стратегиялар блоки</p> <ul style="list-style-type: none"> • молиявий ҳолат (жорий фойда, нақд пулнинг тушуми) • сотишнинг умумий ҳажми • маҳсулот ҳажми ва сифати • бозор улуши • янги маҳсулотнинг умумий ҳажмдаги улуши • турли гуруҳлар манфаатларининг қондирилиш даражаси (акционерлар, менежерлар, касаба уюшмалари ва ҳ.к.)
<p style="text-align: center;">Техник-ишлаб чиқариш ўзгарувчилари блоки</p> <p><i>1. Ички иқтисодий самарадорлик:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • даромад меъёри ва капитал • меҳнат унумдорлиги • таннарх • маҳсулот бирлигига ресурс сарфи • маҳсулот бирлигига чиқимлар (таннарх харажатлари) • бир ходимига тўғри келувчи сотиш ҳажми <p><i>2. Мувофиқлик меъзонлари:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • белгиланган технологик жараён параметрлари, ресурслар сарфи, бир ишчининг унумдорлик меъёрлари, ҳамда бошқа меъёр ва иқтисодий параметрлар ижроси • бирламчи ўзгарувчилар ва бошқарувнинг ўзгарувчилари миқдорларининг бир-бирига тўғри келиши • рационал ташкил этиш тамойилларининг ижроси 	<p style="text-align: center;">Бошқарувнинг ўзгарувчилари блоки</p> <p><i>1. Бошқарув аппаратининг ички рационаллиги:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • раҳбарларнинг ахборот билан таъминланганлиги • ахборотни қайта ишлаш қиймати • қарор қабул қилиш тезлиги • ижро устидан назорат даражаси • фаолият юритиш ишончлилиги <p><i>2. Салоҳият:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • адаптивлик • мослашувчанлик • ўсишга қобилият <p><i>3. Корпоратив хулқ сифати:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • корпоратив хулқ даражаси • зиддиятларнинг йўқлиги • ишловчиларни мотивациялаш даражаси • кадрлар оқими • бошқарувда қатнашишдан бўйин товлаш

Корпоратив ташкилот моделини кўриб чиқиш жараёнида, корпоратив бошқарувнинг жаҳонда тан олинган моделларига назарий жиҳатидан тўхталиш мақсадга мувофиқдир. Корпоратив бошқарувнинг жаҳондаги тан олинган моделларининг кўриниши 1-расмда ифода этилмоқда ва қуйидагилардан иборат:

– унитар (инвестор) модели – АҚШ, Буюк Британия, Австралия;

– икки поғонали (манфаатдор шахслар) модел – Германия, континентал модел;

– тармоқ модели – Япония (кейретсу), Корея (чаэбол).

Унитар моделга хос хусусиятлар:

– бошқарувнинг ягона органи – унинг таркибида ижро этувчи директорлардан кўра мустақил директорлар кўпроқ бўлган унитар Директорлар кенгаши (акциядорлик мулкчиликнинг «Инглизсаксон» модели: 24-30% акция ҳаракатсиз, узоқ вақт кичик доира кўлида бўлади ва назорат пакетини шакллантиради, 70-80% акция, аксинча, ҳаракатчан, вақти-вақти билан бозорга олиб чиқилади ва эгаллик кўлдан кўлга осон ўтади);

– акциядорлик капиталининг катта қисми инглизсаксон удумларида тарбияланган майда инвесторлар сармойасидан иборат («протестант капитализми»);

– жисмоний шахсларга қарашли бўлмаган акциялар, асосан, институционал инвесторлар кўлида жамланган;

– қимматли қоғозлар бозори юқори самаралилиги ва ликвидлиги билан ажралиб туради;

– миноритар акциядорлар ҳуқуқларини ҳимоя қилиш юқори даражада амалга оширилади.

Икки поғонали моделда бошқарув вазифалари аниқ ажратилган икки поғонадан иборат:

– Кузатув кенгаши (Директорлар кенгаши);

– Ижроия кенгаши.

Континентал моделнинг ўзига хос хусусиятлари:

– доимий эгаларда 70-80% акция жамланган, 20-30% акциялар эса майдалаб «чакана» сотилади ва харидорлар уларга

маблағларини вақтинча жойлаштириш воситаси сифатида қарайдилар;

– акциядорлик сармоясини йирик «улгуржи» инвесторлар ташкил қилиб, бир-бирининг акциясига ўзаро эгалик қилиш (кучли қарамлик) тизими кенг ривожланган бўлади;

– Кузатув кенгашида компания ходимларининг салмоқли вакиллиги кузатилади;

– узокни кўрадиган инвесторларнинг кенг иштироки сақланган;

– қимматли қоғозлар бозори кичикроқ бўлиб, унинг ликвидлиги камроқ ҳисобланади.

Тармоқ (япон) модели мазмунига кўра америка моделига ҳам, немис моделига ҳам ўхшамайди, бироқ ҳар иккаласининг айрим хусусиятларини ўз ичига олган. Унинг тавсифи куйидагича:

– Директорлар кенгаши таркибида мустақил директорлар йўқ ва Кенгашнинг барча аъзолари юқори бошқарув органи вакиллари ёки эски бошқарувчилардан таркиб топган;

– акциядорлик сармоясини, асосан, йирик инвесторлар ташкил қилиб, ягона саноат гуруҳига аъзо бўлган компанияларнинг ўзаро акцияларга эгалик қилиш ҳолати муҳим ўрин тутади.

Хулоса:

Корпоратив ташкилотлар мулкдорлар томонидан тузилувчи тизимлар бўлиб, уларнинг фаолиятида инсон ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Тизим сифатида ташкилотлар сунъий ва табиий бўлиши мумкин. Сунъий ташкилотлар биринчи лойиҳаланади, қурилади ва амалиётга тадбиқ этилади. Табиий ташкилотлар бирламчи тайёргарликсиз, ҳеч қандай лойиҳасиз пайдо бўлади. Корпоратив ишлаб чиқариш (корхонаси) ташкилотси – бу мулкдорлар, механизмлар, материаллар ва бошқа ресурслар йиғиндисидан иборат ижтимоий-иқтисодий тизим бўлиб, унинг фаолият мақсади моддий неъматларни яратишдир.

Ташкилот мураккаб иерархик тизим бўлиб, ишлаб чиқариш, цех, участка, иш жойи иерархия босқичлари ҳисобланади. Ташкилотнинг ҳар бир бўғини (бўлими) ва ҳар бир функционал қуйи тизим кибернетик тизим ҳисобланади, улар бошқарув объекти ва субъектига эга бўлиб, ўзаро тўғри ва тескари алоқалар билан боғланган. Корпоратив тизимни характерловчи бир неча ўзгарувчилар мавжуд. Бу ўзгарувчиларни уч синфга бўлиш мумкин – бирламчи ўзгарувчилар, бошқарувнинг ўзгарувчилари ва самарадорлик ўзгарувчилари.

Таянч иборалар:

Ижтимоий ташкилот, сунъий ва табиий ташкилотлар, ишлаб чиқариш ташкилоти, ижтимоий тизим, мураккаб иерархик тизим, функционал тизим, бошқарув объекти ва субъекти, бирламчи ўзгарувчилар.

Назорат учун саволлар.

1. Ижтимоий ташкилотлар ва уларнинг аҳамияти?
2. Ижтимоий ташкилотларнинг турлари?
3. Корпоратив ишлаб чиқариш (корхонаси) ташкилотларининг моҳияти?
4. Корпоратив ишлаб чиқариш (корхонаси) ташкилотларининг умумий хусусиятлари?
5. Корпоратив ташкилот модели нима?
6. Ижтимоий тизимни характерловчи ўзгарувчиларнинг синфи?

Адабиётлар

1. Туровец О.Г., Родионова В.Н. «Теория организации»: Учебное пособие. – Москва. ИНФРА-М, 2003.-458 стр.
2. Зайнутдинов Ш.Н., Исмаилова Т.С. Ташкилот назарияси. Ўқув қўлланма. ТДИУ, 2001.-125 бет.
3. Г.Р. Латфуллин «Теория организации»: «Питер» 2003.-421 стр.

4-МАВЗУ. Корпоратив ташкилот (ташкил этиш) қонунлари.

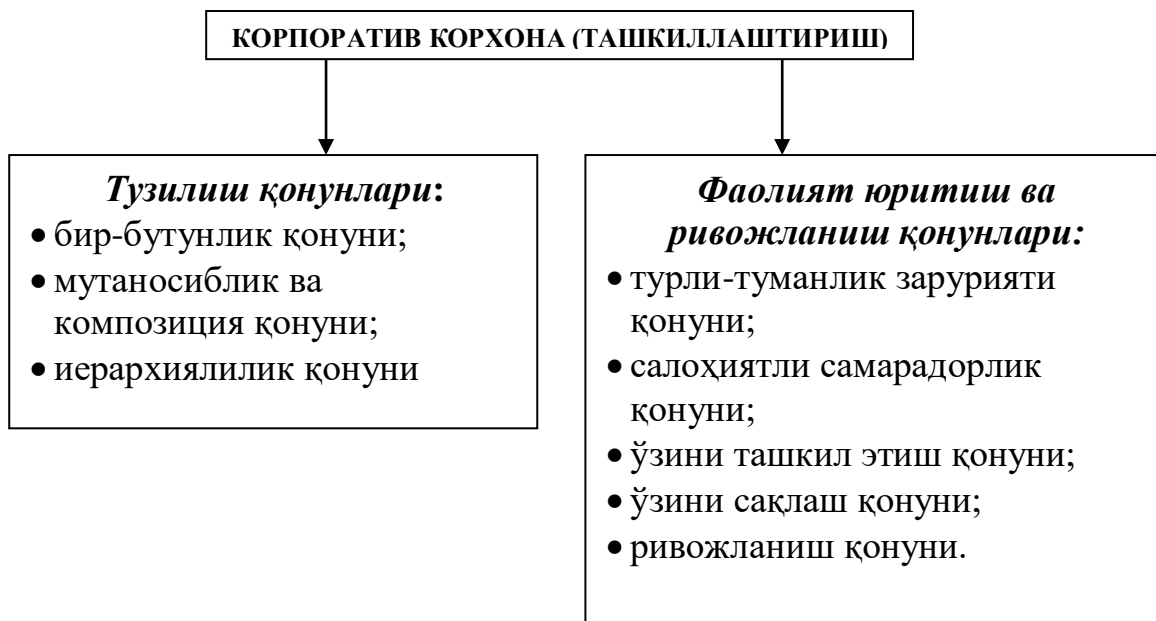
Режа:

4.1. Корпоратив ташкилотнинг тузилиш қонунлари.

4.2. Корпоратив ташкилотнинг фаолият юритиш ва ривожланиш қонунлари.

4.1. Корпоратив ташкилотнинг тузилиш қонунлари

Мураккаб тизим ҳисобланадиган корпоратив ташкилотларнинг фаолият юритиши ва ривожланиш хусусиятларини ўрганиш жараёнини чуқурроқ тушунишга ёрдам берувчи бир неча қонунлар мавжуд (2-расм).



2-расм. Корпоратив ташкилотнинг тузилиш қонунлари схемаси.

Корпоратив ташкилотнинг тузилиш қонунларининг элементлари орасидаги ички ҳамда корпоратив ташкилот ва ташқи муҳит билан мустаҳкам алоқаларини ўзида акс эттиради.

Бир-бутунлик қонуни. Корпоратив ташкилотда унинг таркибига кирувчиларда учрамайдиган «янги» сифатларнинг вужудга келишида бу қонун намоён бўлади.

Корпоратив ташкилотларнинг бир-бутунлик қонуни қисм ва бутунликни икки йўналишда ўзаро боғлиқликда характерлайди:

1. Корпоратив ташкилот (бутунлик)нинг Q сифатлари унинг элементларига (қисмлар) хос q сифатлар йиғиндисига тенг бўлмайди:

$$Q \neq \sum q_i$$

2. Корпоратив ташкилот (бутунлик)нинг сифатлари унинг элементларига (қисмлар) хос сифатларга боғлиқдир:

$$Q = f(q_i)$$

Бир бутунлик қонунининг биринчи йўналишдаги ҳаракати корпоратив ташкилотнинг бутун тизим сифатида муҳит билан ўзаро алоқаларидаги ўзгаришларни белгилайди ҳамда унинг элементлари томонидан айрим сифатлар йўқотилади.

Масалан, ишлаб чиқариш тизими ишловчиларда қўшиқчилик ва хореографик қобилиятни сўндиради, уларнинг фақат ишлаб чиқариш жараёнига керак бўладиган хусусиятларигина ишлатилади.

Бир бутунлик қонуннинг иккинчи йўналишдаги ҳаракати корпоратив ташкилот ва унинг элементлари хусусиятларининг ўзаро боғлиқлигини белгилайди.

Масалан, агар бирор бир бўлим ўз функциясини бажармай қўйса, унда бошқарув тизими характеристикаси ўзгаради ва унинг фаолият юритиш сифати анчагина пасаяди. Агарда корпоратив ташкилот ўз функциясини бажаролмай қолса, демак корпоратив ташкилот тuzилмасининг тўлиқ ишламаётганлигини кўриш мумкин. Бундай ҳолатда корпоратив ташкилотнинг тuzилмасини ўзгартиришга тўғри келади (Ўзбексавдо АК, Ўзбекбирлашув АК, Ўззаготторг АК фаолиятлари мисол бўлиши мумкин).

Шуни таъкидлаш керакки кўпчилик корпоратив ташкилотларда бир бутунлиликка ёндашув ҳар хилдир. Халқаро амалиётда корпоратив ташкилотлардаги элементларнинг мустақиллигига ҳам уларнинг тизимга кучлироқ жипслашувига ҳам эътибор қаратишади. Бу ёндашув корпоратив ташкилотларнинг фаолият доирасига боғлиқдир.

Композиция қонунининг моҳияти.

Корпоратив ташкилотдаги ҳодисалар, элементлар, жараёнлардан тузилган катта тизимнинг тузилиши шу корпоратив ташкилотнинг композиция қонуни дейилади.

Композиция - тузиш, маълум бир тузилишдаги корпоратив ташкилот, тартибга келтирилган объект тушунилади.

Композиция қонуни корпоратив ташкилотдаги кетма-кетликнинг мазмунини очиб беради. Унга кўра хусусий мақсад умумий мақсаднинг бир бўлаги ҳисобланади.

Ҳар қандай иқтисодий - ижтимоий тизимлар таркибига кирувчи корпоратив ташкилотлар, тармоқлар композицион режалаштиришнинг объекти сифатида қаралиши керак. Чунки ўзини ўзи ташкил қилувчи тизимлар жамиятнинг ижтимоий тузилмасининг таркибий қисмидир. Композицион режалаштириш тизимнинг ҳар хил элементлари манфаатларини мувофиқлаштиришни таъминлайди ва шу билан оптимал умумтизимли мезонни юзага келтиради. Демак, айтиш мумкинки, корпоратив ташкилотдаги ҳодисалар, жараёнлар ва тизимларни режалаштириш унинг фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришда композиция қонунидан фойдаланиш илмий ёндашув ҳисобланади.

Композиция қонунининг корпоратив ташкилот фаолиятида қўлланилиши.

Композицион ечим, тизимда қатнашувчи бўғинларнинг ўйинида мувозанат вазифасини бажарувчи сифатида қаралади.

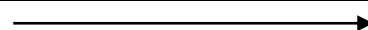
Композиция қонуни, корпоратив ташкилот тизимларидаги бўғинларнинг мустақил хўжалик фаолияти юритишини марказий бошқариш билан ҳамкорликда олиб боришига имкон беради.

Мақсадлар

глобал	стратегик	тактик	оператив	локал	хусусий
---------------	------------------	---------------	-----------------	--------------	----------------



анализ



синтез

Мутаносиблик (муносиблик) қонуни ва унинг корпоратив ташкилотда қўлланилиши.

Тизим тараққиёти илмий асосланган мутаносиблик қонунига биноан ривожланиши керак. Корпоратив ташкилотдаги ишлаб чиқариш боғлиқликларини илмий асосланган мутаносиблик қонунда таъминлаш менежер ва мутахассисларнинг муҳим вазифаларидан биридир. Корпоратив ташкилотдаги тараққиёт суръатларига барча бўлимлар бир хилда амал қилишлари лозим, акс ҳолда ривожланишдаги номунатосибликка дуч келинади. Бу умумиктисодий шартдир.

Корпоратив ташкилот хусусиятлари уни ташкил этувчиларнинг сифатларига мос (мутаносиб) бўлади.

Мутаносиблик қонуни, корпоратив ташкилот ва уни ташкил этувчилар орасида сифатли ўринбосарлик борлигини белгилайди, бу корпоратив ўзгаришларни ҳаққоний тасаввур этиш ва самарали амалга ошириш имкониятини беради.

4.2. Корпоратив ташкилотнинг фаолият юритиши ва ривожланиши қонунлари

Корпоратив ташкилотларнинг фаолият юритиш ва ривожланиш қонунлари корпоратив ташкилот фаолияти жараёнида кузатилувчи ҳодисаларнинг сабаб-оқибатли боғлиқлиги ва ўзаро бир-биридан келиб чиқишини очиб беради, улар ривожланишининг асосий хусусиятлари ва йўналишини характерлайди. Корпоратив ташкилотнинг фаолият юритиши ва ривожланиш қонунлари сафига ташкилот назариясида амал қилган *хилма-хиллик зарурияти қонуни, ўзини ташкил этиши қонуни, ўзини сақлаб қолиши қонуни ва ривожланиши қонунлари* киради.

Хилма-хиллик зарурияти қонуни корпоратив тизимларга нисбатан қуйидагича тушунтирилади: корпоратив ташкилотни бошқариш тизимининг хилма-хиллик даражаси бошқариладиган жараён ёки объект хилма-хиллик даражасидан кўпроқ бўлиши керак (ёки ҳеч бўлмаганда унга тенг бўлиши керак).

Масалан, раҳбар муаммога дуч келсаю ечими унинг учун номаълум бўлса, унда бу муаммони V_R -деб шартли белгилаш мумкин бўлган хилма-хилликдаги ҳал қилиш йўллари мавжуд бўлади. Бу хилма-хилликка раҳбарнинг V_D -деб шартли белгилаш мумкин бўлган аниқ ҳаракатлар хилма-хиллиги тўғри келади. Қарор қабул қилувчи шахснинг вазифаси V_R - V_D айирмани минималлаштиришга эришишдан иборатдир.

Агар V_R - яъни муаммоларни ҳал қилиш хилма-хиллигини ўзгармас деб олсак, унда V_D -яъни ҳаракатлар хилма-хиллигини кўпайтириш керак бўлар экан.

Ўзини ташкил этиш қонуни корпоратив ташкилотни емирувчи ўзгаришларга қарши тура олиш, ташқи таъсирларга мослаша олиш қобилиятида намоён бўлади. Бунда корпоратив ташкилот зарур бўлганда бутунликни сақлаб қолган ҳолда ўз таркибига ўзгартиришлар киритади.

Бу қонуннинг асосида корпоратив ташкилотнинг ривожланиш дуализми ётади. Яъни, бир томондан, корпоратив ташкилот «очик» тизим сифатида термодинамиканинг иккинчи қонунига бўйсунди. Бу ҳар қандай ривожланаётган корпоратив ташкилот энтропия (тартиб ва ташкиллаштириш даражасининг сусайиши), таназзул, дифференциацияга мойиллигини билдиради. Амалиётда бу тенденция корпоратив ташкилотларда мустақил бўлинмаларнинг тузилишида намоён бўлади. Иккинчи томондан, ҳар қандай корпоратив ташкилотда эволюцион ривожланишнинг асосида ётувчи ноэнтропия тенденциялари (тартиб ва ташкиллаштириш даражасининг кучайиши) кузатилади.

Ўзини сақлаб қолиш қонуни ҳар қандай корпоратив тизим ёки унинг алоҳида элементи ўзини бир бутунлик сифатида сақлаб қолишга интилишини назарда тутди.

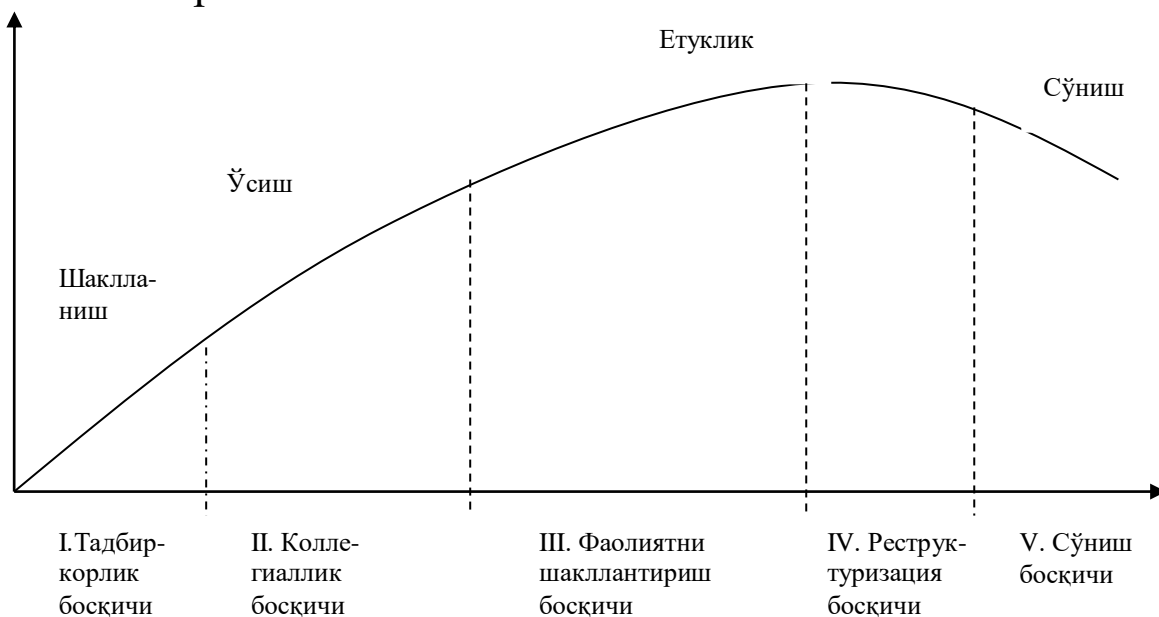
Корпоратив ташкилотнинг ўзини сақлаб қолиши ташқи ва ички муҳит, фаолият характери, ресурслар мавжудлиги, бошқарув сифати ва ҳ.к.ларга боғлиқ ҳамда иккита бир-бирига қарама-қарши корпоратив омилларнинг – *барқарорлик ва ривожланишнинг таъсири билан белгиланади. Барқарорлик*

мутлоқлаштирилганда бюрократия ва турғунликка олиб келиши мумкин. Тез суръатлардаги аммо етарли даражада ресурслар билан таъминланмаган ривожланиш вақтинчалик муваффақиятга олиб келади холос.

Корпоратив ташкилотнинг ўзини сақлаб қолиш қонуни унинг бутунлигини таъминлашда, ресурсларни тежамли ишлатишида, ички ва ташқи ўзгаришларга мослашувида, унинг сифатли ва миқдорий ривожланишида намоён бўлади.

Ривожланиш қонуни ҳар бир тизим (ижтимоий ва биологик) ҳаёт босқичларидан ўтиш даврида энг кўп йиғма салоҳиятга эга бўлишга интилишини билдиради.

Корпоратив ташкилотнинг ривож ҳаёт цикли эгриси билан берилади, бу эгрининг характери ва узунлиги корпоратив ташкилотнинг аниқ фаолият юритиш шароити, унинг вужудга келувчи ўзгаришларга мослашув хусусиятларига боғлиқдир. Қуйидаги 3-расмда корпоратив ташкилотнинг намунавий ҳаёт цикли тасвирланган.



3-Расм. Корпоратив ташкилотнинг ҳаёт цикли схемаси.

I.Тадбиркорлик босқичи - корпоратив ташкилотнинг оёққа туриш, ўз мақсадларини англаш, ижодий ўсиш даври (мақсадлар аниқ, ижодий кўтарилиш юқори).

II. Коллегиаллик босқичи – корпоратив ташкилотнинг тезлик билан ўсиш, ўз миссиясини англаш ва ривожланиш стратегиясини шакллантириш даври (норасмий коммуникация ва тузилма, юқори мажбуриятлар).

III. Фаолиятни шакллантириш босқичи – ўсишнинг (ривожланиш) барқарорлашув даври (ролларнинг шаклланиши, тузилманинг барқарорлашуви, самарадорликка урғу берилиши).

IV. Реструктуризация босқичи – ўсиш суръатларининг секинлашуви, таркибий ўзгаришлар даври, товарларни (бозорларни) дифференциациялаш, янги эҳтиёжларни кўра билиш (мажмуавийликка интилиш, марказлашишдан қочиш).

V. Сўниш босқичи – сотиш ҳажмлари ва фойданинг кескин тушиб кетиши билан характерланувчи давр; корпоратив ташкилот янги имкониятлар ва бозорларни олиб қолиш имкониятларини қидиради (юқори даражадаги ходимлар қунимсизлиги, низоларнинг кўпайиши, марказлашув).

Бугунги кунда мамлакатимиздаги амалдаги қонунчиликка асосан корпоратив ташкилотларнинг энг кўп тарқалган тури акциядорлик жамиятлари бўлиб, улар фаолиятини ташкил этиш қонунияти алоҳида Ўзбекистон Республикасининг «Акциядорлик жамиятлари ва акциядорларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисидаги» 26.04.1996 йилда қабул қилинган N 223-I рақамли қонунига асосан ташкил қилинади. Ушбу қонунга асосан, акциядорлик жамиятини янгидан таъсис этиш ва (ёки) мавжуд юридик шахсни қайта ташкил этиш (қўшиб юбориш, бирлаштириш, бўлиш, ажратиб чиқариш, қайта тузиш) йўли билан тузилиши мумкин.

Қўшиб юбориш - бу ўз фаолиятини тугатган икки ёки бир неча жамиятнинг барча ҳуқуқлари ва мажбуриятларини ўтказиш йўли билан янги жамиятни вужудга келтириш ҳисобланади.

Бирлаштириш - бу бир ёки бир неча жамият фаолиятини тўхтатиб, уларнинг ҳуқуқлари ва мажбуриятларини бошқа жамиятга ўтказиш деб ҳисобланади.

Бўлиш – бу жамият фаолиятини тўхтатиб, унинг ҳуқуқлари ва мажбуриятларини янги тузилаётган жамиятларга ўтказиш деб ҳисобланади.

Ажратиб чиқариш - бу қайта ташкил этилаётган жамиятнинг фаолиятини тўхтатмаган ҳолда, унинг ҳуқуқлари ва мажбуриятларининг бир қисмини ўтказиб бир ёки бир нечта жамият тузиш жамиятни ажратиб чиқаришдир.

Қайта тузиш - бу жамият қонун ҳужжатларида белгиланган талабларга риоя этган ҳолда бошқа ҳар қандай хўжалик жамияти ёки ширкатига айланишга тушунилади.

Жамиятни тугатиш - бу жамиятнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари ҳуқуқий ворислик тартибида бошқа шахсларга ўтмаган ҳолда жамият фаолиятининг тўхтатилишига тушунилади.

Хулоса:

Мураккаб тизим ҳисобланадиган корпоратив ташкилотларнинг фаолият юритиши ва ривожланиш хусусиятларини ўрганиш жараёнини чуқурроқ тушунишга ёрдам берувчи бир неча қонунлар мавжуд. Корпоратив ташкилотнинг тузилиш қонунлари, элементлар орасидаги ички корпоратив ташкилот ва ташқи муҳит билан мустаҳкам алоқаларини ўзида акс эттиради. **Бир-бутунлик қонуни** корпоратив ташкилотда унинг таркибига кирувчиларда учрамайдиган «янги» сифатларнинг вужудга келишида намоён бўлади. Корпоратив ташкилотдаги ҳодисалар, элементлар, жараёнлардан тузилган катта тизимнинг тузилиши шу корпоратив ташкилотнинг композиция қонуни дейилади. Мутаносиблик қонуни корпоратив ташкилот ва уни ташкил этувчилар орасида сифатли ўринбосарлик борлигини белгилайди, бу корпоратив ўзгаришларни ҳаққоний тасаввур этиш ва самарали амалга ошириш имкониятини беради. Корпоратив ташкилотларнинг фаолият юритиш ва ривожланиш қонунлари корпоратив ташкилот фаолияти жараёнида кузатилувчи ҳодисаларнинг сабаб-оқибатли боғлиқлиги ва ўзаро бир-биридан келиб чиқишини очиқ беради, улар ривожланишининг асосий

хусусиятлари ва йўналишини характерлайди. Корпоратив ташкилотнинг фаолият юритиш ва ривожланиш қонунлари сафига *хилма-хиллик зарурияти қонуни, ўзини ташкил этиши қонуни, ўзини сақлаб қолиши қонуни ва ривожланиши қонунлари* киради.

Таянч иборалар:

Бир-бутунлик, композиция, мутаносиблик, ривожланиш қонунлари, хилма-хиллик зарурияти, ўзини сақлаб қолиш, элементлар.

Назорат учун саволлар.

1. Корпоратив ташкилотнинг тузилиш қонунлари нималардан иборат?
2. Корпоратив ташкилотларнинг бир-бутунлик қонуни тушунчаси?
3. Композиция қонунининг моҳияти?
4. Композиция қонунининг корпоратив ташкилот фаолиятида қўлланилиши?
5. Мутаносиблик қонуни ва унинг корпоратив ташкилотда қўлланилиши?
6. Корпоратив ташкилотнинг фаолият юритиш ва ривожланиш қонунлари?
7. Корпоратив ташкилотнинг ривож ҳаёт цикли босқичлари?

Адабиётлар

1. Туровец О.Г., Родионова В.Н. «Теория организации»: Учебное пособие. – Москва. ИНФРА-М, 2003.
2. Зайнутдинов Ш.Н., Исмаилова Т.С. Ташкилот назарияси. Ўқув қўлланма. ТДИУ, 2001.
3. Г.Р. Латфуллин «Теория организации»: «Питер» 2003.

5-МАВЗУ. Ташкилот сифатида корпоратив ташкилот назариясининг эволюцияси.

Режа:

- 5.1. Ташкилот назариясининг чегаралари.
- 5.2. Ташкилот назариясининг ривожланиш босқичлари.
- 5.3. Корпоратив ташкилот назариясининг асосий ғоялари.
- 5.4. Замонавий корпоратив ташкилот назарияси.

5.1. Ташкилот назариясининг чегаралари

Корпоратив ташкилот назариясининг ривожланишини таърифлаганда ташкилотлар назариясидаги каби икки хил ёндашиш мумкин: биринчиси корпоратив ташкилотни тизим сифатида тавсифлаб корпоратив ташкилот тўғрисидаги бошқарув тушунчаси ривожини механик (ёпиқ тизим) тасаввурдан бир бутунликка (очиқ тизим) қараб ҳаракатланишини назарда тутати. Иккинчи ёндашув эса корпоратив ташкилот табиатини рационалликдан ижтимоийликка қараб йўналганлигини тавсифлайди.

Ташкилотга тизим сифатида қарашларнинг ривожланиши. Тахминан 1960-йилларгача корпоратив ташкилотларнинг муаммолари ёпиқ тизимлар нуқтаи назаридан ҳал қилинар эди. Амалий муҳит, рақобатчилик, сотиш ва бошқа корпоратив ташкилот ичидан чиқувчи масалалар деярли кўрилмас эди. Бозорнинг ривожланиши билан корпоратив ташкилот ҳақидаги тасаввур ҳам ўзгариб борди. Корпоратив ташкилотдаги ички ўзгаришлар ташқи муҳит таъсирида юз бериши аниқланди. Шундан сўнггина корпоратив ташкилот назарияси корпоратив ташкилотни очиқ тизим сифатида кўра бошлади.

Корпоратив ташкилот табиатини рационалликдан ижтимоийликка қараб йўналганлигини тавсифловчи қарашларнинг ривожланиши. «Рационал фикрлаш» корпоратив ташкилотнинг аниқ келажаги мавжудлиги, унинг мақсадлари аниқ белгилаб олинганлигини билдиради. Масалан, Темир йўл компанияси ташиш самарадорлиги ва сифатини ошириш орқали максимал фойда олишни ўз олдига мақсад қилиб қўяди. Агарда

бу мақсад белгиланган бўлса, унда Темир йўл компанияси олий бошқарув раҳбарияти бу мақсадга эришиш имкониятини берувчи воситаларни танлай олса кифоя. Бу позиция рационал қарор қабул қилиш имкониятини туғдиради. Шундай қилиб, корпоратив ташкилотнинг ҳаракатлари дастурлаштирилганга ўхшайди.

«Ижтимоий фикрлаш» мақсад танлаш ва аниқ қарорларни қабул қилишни аниқлашда хилма-хилликнинг мавжудлигини билдиради. Ижтимоий ёндашув корпоратив ташкилот мақсадлари тўғрисидаги қарорларнинг кадрлилик тавсифига эгаллигини кўрсатади, яъни у механик танловни инкор этади. Бунда қабул қилинаётган қарорларнинг тавсифи фикрларнинг равшанлиги билангина эмас, балки амал қилувчи одатлар, шунга ўхшаш муаммоларни ҳал қилиш бўйича тўпланган тажриба, яъни корпоратив ташкилотда кишиларнинг хулқини белгилаб берувчи омиллар билан аниқланади.

5.2. Ташкилот назариясининг ривожланиш босқичлари

Юқорида келтирилган ёндашувлар нуқтаи назаридан корпоратив ташкилот (ташкилотлар) назарияси ривожланишини тўрт босқичга бўлиш мумкин (4-расм).

Ижтимоий фикрлаш	2-босқич 1930-1960 Майо Бернард Макгрегор	4- босқич 1975-... Марч
Рационал фикрлаш	1-босқич ↑ 1890-1930 Тейлор Файоль Вебер	↘ ↑ 3-босқич 1960-1975 Чандлер Лоуренс Лорш
	Ёпиқ тизим	Очиқ тизим

4-Расм. Корпоратив ташкилот назариясининг ривожланиш босқичлари.

Корпоратив ташкилот назарияси ривожланишининг **биринчи босқичи** 1890-1930 йилларни ўз ичига олади. Бу босқични «ёпиқ тизимлар ва рационал индивидлар» даври деб

аташ мумкин. Намоёндалари: Макс Вебер, Анри Файоль ва Фредерик Тейлор. Улар томондан ишлаб чиқилган ёндашув корпоратив ташкилотнинг ички функциялари самарадорлигини ошириш орқали тизимнинг корпоратив ва техник жиҳатдан такомиллаштирилишини назарда тутди.

Иккинчи босқич (1930-1960) «ёпиқ тизимлар ва ижтимоий индивидлар» эраси ҳисобланади. Намоёндалари: Энтон Мэйо, Дуглас Макгрегор, Честер Бернанд, ишловчиларни ноиқтисодий мотивациялаш ва корпоратив ташкилотнинг ички муносабатларига таянган ҳолда ёпиқ тизимларни бошқариш масалалари ишлаб чиқилган.

Учинчи босқич (1960-1975) «очиқ тизимлар ва рационал индивидлар» даври. Намоёндалари: Альфред Чандлер, Поль Лоуренс, Джей Лорш. Корпоратив ташкилот назарияси тизимнинг очиқлигини тан олган ҳолда бир қадам олдинга, инсонга механик тасаввур нуқтаи назаридан қараб эса ижтимоий фикрлашга нисбатан бир қадам орқага ташлайди.

Тўртинчи босқич (1975- ҳозиргача) «очиқ тизимлар ва ижтимоий индивидлар» даври. Намоёндалари: Джеймс Марч «ижтимоий фикрлаш»га қайтади.

5.3. Корпоратив ташкилот назариясининг асосий ғоялари

Корпоратив ташкилот назарияси соҳасидаги фундаментал ишларнинг энг биринчиси Фредерик Тейлорнинг 1911 йилда нашр этилган «Илмий менежмент тамойиллари» китоби ҳисобланади. Унинг қабрига «илмий менежмент отаси» деган сўзлар ёзилган. Тейлор томонидан меҳнатни илмий ташкил этиш усуллари таклиф этилган. У ўзининг илмий тадқиқотлари ва тажрибалари асосида классик ташкилот назариясининг бир неча тамойилларини белгилаб берди, улар қуйидагилар:

- **меҳнат тақсимоти.** Ташкилотда ҳар кимнинг ўз функцияси бўлиши керак, вазифалар иқир-чиқиргача бўлиб берилиши лозимлиги Тейлор томонидан асосланган.

- *функционал раҳбарлик.* Ишчилар назорати функционал кўринишга эга бўлиб, ишлаб чиқаришнинг барча босқичларида амалга оширилиши керак. Тейлор яқка бошчиликдан функционал раҳбарликка ўтишни таклиф этган, яъни бир мастернинг раҳбарлиги функционал маъмурият деб аталувчи бир неча раҳбар мутахассислар йиғиндисидан иборат бўлимга топширилишини назарда тутган.
- *меҳнат ўлчови.* Ҳар қандай меҳнат ўлчов бирлигига эга бўлиши шарт.
- *топшириқ-қўлланма.* Ишлаб чиқариш топшириқлари фақат қанча вақтда қилинишини эмас, балки уни қандай бажариш кераклиги ҳақидаги маълумотни ҳам ўзида акс эттириши лозим.
- *рағбатлантириш дастурлари.* Ишчи меҳнатнинг ҳар бир элементи ўз қийматига эгаллигини билиши шарт, унинг меҳнати маҳсулот ҳажмига қараб рағбатлантирилишини ҳис қилиши керак.
- *меҳнат индивидуал фаолият сифатида.* Гуруҳ ишчининг унумдорлигига салбий таъсир этади.
- *мотивация.* Шахсий манфаат кўпчилик одамлар учун ҳаракатлантирувчи куч ҳисобланади.
- *индивидуал қобилиятларнинг аҳамияти.* Менежер ва ишчиларнинг қобилиятлари орасидаги фарқ борлиги таъкидланади: ишчилар жорий рағбатлантириш учун ишлайди, менежерлар келажакдаги рағбатланиш учун ишлайди

Юқоридаги тамойиллардан кўриниб турибдики Ф.Тейлор ишловчиларнинг индивидуал сифатларига эътиборни кўпроқ қаратган.

Ф.Тейлорнинг юқорида номи келтирилган китоби чиққанидан сал вақт ўтиб француз олими Анри Файол ўзининг «Умумий ва саноат бошқаруви» деб аталган китобини нашрдан чиқарди. А. Файолнинг ушбу китобда ёзишича ташкилот самарали ишлаши учун қуйидагилар бўлиши керак:

- аниқ мақсадлар;
- битта бўйсиниш маркази (бошқарув бирлиги);

- бошқарувнинг бир бўлими (назорат бирлиги);
- топшириқларни бериш йўлининг аниқлиги (иерархия);
- ҳуқуқ ва мажбуриятларнинг тенглиги;
- рационал меҳнат тақсимоти;
- фаолият натижалари учун аниқ масъулиятнинг белгиланганлиги;
- ташаббус кўрсата олиш учун қулай имкониятлар.

Немис социологи Макс Вебер бюрократик деб ном олган идеал ташкилотни бошқариш тамойилларини таклиф этган, уларнинг ичида энг диққатга сазовори «ташкилотни бошқариш расмий тарзда амалга оширилиб, шахсий мотив ва эмоциялар аҳамиятга эга эмас» тамойилидир. Ушбу тамойил корпоратив муносабат томонлари манфаатларининг уйғунлаштирилиши асосида ташкил қилинган, мавжуд бўлган, яшай оладиган ва ривожлана оладиган корпоратив ташкилотлар учун мувофиқ келмаслиги аниқ. Чунки, бир томоннинг иккинчи томон устидан зўрлик қилиш орқали манфаатларига даҳл қилиши корпоратив ихтилофларнинг пайдо бўлиши ёки мавжудларининг кучайишига олиб келиши шубҳасиздир. Оддий кичик ташкилотлардан фарқли ўлароқ, одатда нисбатан йирикроқ бўлган ишлаб чиқариш тузилмаларини ташкил қилган корпоратив ташкилотларда шахсий мотив ва эмоцияларнинг умуман аҳамиятга олинмаслиги ижтимоий низоларга олиб келиши тайин.

Австралиялик социолог, олим Элтон Мэйо бир неча экспериментларни ўтказган бўлиб, уларнинг ичида энг машҳури Хоторн заводида ўтказилганидир. Ушбу заводда ўтказилган эксперимент ишчиларнинг эксперимент ҳақида маълумотга эга бўлиши уларнинг меҳнат унумдорлигига ижобий таъсир этишини кўрсатди ва бу фанда «Хоторн самараси» номи билан атала бошланди.

Бундан ташқари Э.Мэйонинг тадқиқотлари уни қуйидаги хулосаларга олиб келди:

- меҳнатнинг аниқ тақсимоти ва меъёрлаштирилиши ҳамма вақт ҳам унумдорликка олиб келмайди;

- кишилар раҳбарлардан кўра ўзларига ўхшаш одамлар таъсирига кўпроқ мойил бўлишади;
- менежер касбий жиҳатдан яхши тайёргарликдан ўтган бўлиши керак, у алоҳида кишилар ва гуруҳлар эҳтиёжини тушуниши, керакли маслаҳатлар бера олиши, ходимларни ишонтира олиши лозим.

Демак, Э.Мэйонинг тадқиқотлари ташкилотда директив таъсирлар ҳар доим ҳам фойда бермаслигини англатиб, ташкилотда регулятив, хусусан мотивацион таъсирларни кучайтириш лозимлигини билдиради. Корпоратив ташкилот хусусиятларини инобатга олганда Э.Мэйонинг хулосаларини қуйидагича ривожлантириш мумкин:

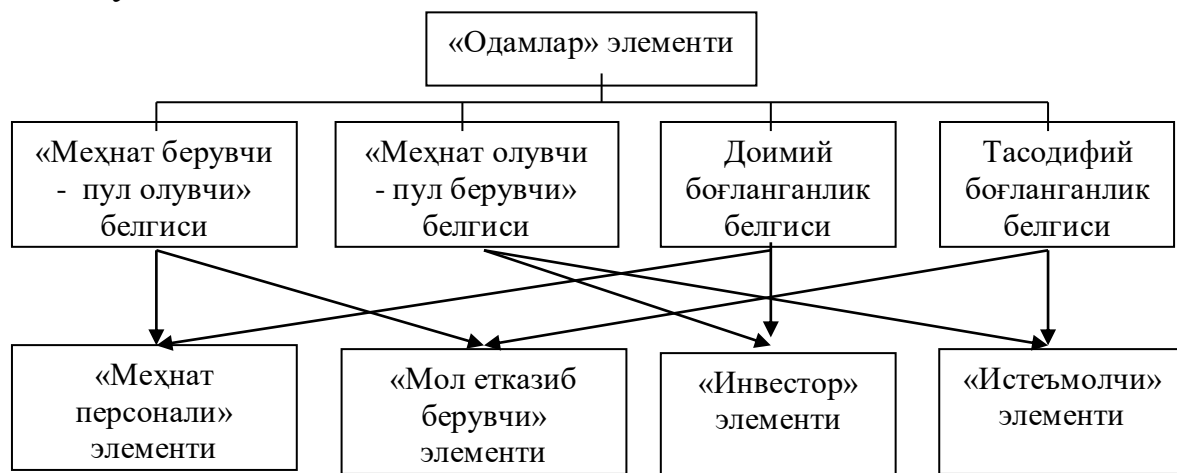
- албатта, корпоратив ташкилотдек йирик ташкилотларда меҳнат қилиш тартиботларисиз самарага эришиш қийин, бироқ ходимлар меҳнатининг аниқ тақсимоти ва меъёрлаштирилиши, улар фаолиятининг хужжатлаштириш асосида ўта расмий тарзда тартибга солиниши каби ходимлар фаолиятини кучли рамкаларга солувчи директив таъсирлар муҳити ҳамма вақт ҳам унумдорликка олиб келмайди;
- кишилар раҳбарлардан кўра ўзларига ўхшаш одамлар таъсирига кўпроқ мойил бўлишади. Демак, корпоратив ташкилотнинг миссияси, стратегияси ва маданиятини ҳар бир ишчи-ходим онгига етказиш энг кам маблағ талаб қиладиган ва энг катта даромад келтирадиган инвестициядир. Бунда ҳар бир ходимга индивидуал ёндашиш талаб қилинади;
- демак, юқоридагилардан кўриниб турибдики, ҳар бир ходимнинг бевосита раҳбари ўз қўл остидагилари билан «ошна-оғайничилик» муносабатларида бўлиши шарт эмас. Иккинчи томондан, ходимлар раҳбарлардан қўрқиши эмас, ҳурмат қилиши керак. Ҳурматга сазовор бўлиш учун менежер касбий жиҳатдан яхши тайёргарликдан ўтган бўлиши керак, у алоҳида кишилар ва гуруҳлар эҳтиёжини тушуниши, керакли маслаҳатлар бера олиши, ходимларни ишонтира олиши лозим;
- корпоратив ташкилотда регулятив таъсирлар имкониятидан кенг фойдаланиш лозим бўлиб, мотивация йўналиши унинг

Энг самарали усулидир. Мотивация деганда нафақат ойлик иш ҳақи ва даврий мукофотланиш билан чекланиб қолиш ярамайди. Яхши ижтимоий пакет, шу жумладан, кафолатланган бандлик, касбий ўсиш учун шароит, соғлиқни сақлаш ва дам олиш учун бонуслар, тақдирланишда иш стажининг эътиборга олиниши, ходим оила аъзоларига ижтимоий ёрдам кўрсатилиши ва б. каби мотивацион мажмуа тақлиф қилувчи компания меҳнат муносабатлари бозорида ўз рақобатчиларидан устунликка ва энг яхши меҳнат ресурсларига эга бўлади, бундай корпоратив ташкилотда кадрларнинг оқувчанлиги паст бўлади.

Честер Барнард «ташкилот – бу бир гуруҳ одамлар ҳаракатининг онгли мувофиқлаштирилувчи тизими бўлиб, унинг асосий элементлари техника ва одамлардир ҳамда бу элементлардан фақат биттасига диққатни жалб этиш тизимни оптималлаштиришга олиб келмайди» деган хулосага келган. Унинг бу хулосага келишида Тейлор, Файол, Вебер ва Мэйоларнинг тадқиқотлари сабабчи бўлган. Честер Барнарднинг фикрини корпоратив ташкилотлар хусусий холида қуйидагича баён қилиш мумкин: «корпоратив ташкилот – бу бир гуруҳ одамлар ҳаракатининг онгли мувофиқлаштирилувчи тизими бўлиб, унинг асосий элементлари моддий ресурслар, ахборот ресурслари ва одамлардир ҳамда бу элементлардан фақат биттасига диққатни жалб этиш тизимни оптималлаштиришга олиб келмайди». Ушбу ўринда ахборот ресурсига ҳам аҳамият берилган. Чунки, корпоратив ташкилотнинг имиджи каби номоддий активлари ҳамда ташкилот ичи хужжат айланиши тизими сифати ҳам ташкилот фаолияти натижалари сифатига кучли таъсир қилади. Честер Барнарднинг «одамлар» элементини корпоратив ташкилот мисолида кенгайтирилган тарзда шартли равишда қуйидаги ташкил этувчилардан иборат деб фараз қилиш мумкин (5-расм). Расмий ва норасмий ташкилотлар тушунчаси Ч. Барнарднинг тадқиқотлари натижасида фанга кириб келган бўлиб, уларни ҳам корпоратив муносабатлар соҳасига татбиқ этиш мумкин.

Дуглас Макгрегорнинг тадқиқотлари амалий бошқарув, яъни раҳбарликка бағишланган. У раҳбар ва персонал ўртасидаги муносабатларни кузата бориб қуйидаги хулосага келади: раҳбар ходимларига ўзининг ишловчилар ва уларнинг қобилиятлари тўғрисидаги тасаввури асосида муносабатда бўлади. Шу асосда у Х ва У-назарияларини таклиф этди.

Ташкилотга қарашларнинг замонавий концепциялари норасмийлик, индивидуал тадбиркорлик ва эволюцияга урғу беради. Бу босқичнинг



5-расм. «Одамлар» элементининг корпоратив ташкилот мисолида ташкил этувчилари.

машҳур намоёндалари: Ричард Сайерт, Джеймс Марч, Гелберт Саймон. Улар менежерларнинг ҳам хато қилиш ҳуқуқлари борлигини таъкидлашган.

Кейинчалик Марч ва Саймонлар «ахлат қутиси» деб аталадиган ташкилотлар концепциясини олдинга суришди. «Ахлат қутиси» модели корпоратив анархия кўринишидаги ташкилотларга хос жиҳатдир: университетлар, тадқиқот ташкилотлари, ақлий марказлар ва айрим соғлиқни сақлаш ташкилотлари. Бу хилдаги ташкилотларда мақсадлар аниқ эмас, технология номаълум, даврийлик ҳукмрон. Ишловчилар «келдию-кетди» тамойили бўйича ишга қабул қилиниб, ишдан бўшатилади. Бу хилдаги ташкилотларни бошқаришда менежерлар норационал қарор қабул қилиш зарурияти билан

тўқнашадилар. Шу билан бирга, корпоратив ташкилотларда менежерлар норационал қарор қабул қилиш эҳтимоли паст бўлади. Чунки, корпоратив ташкилот эришиши лозим бўлган мақсадлар қатъий белгиланган ва унинг ривожланишининг устувор йўналишлари олдиндан аниқланган бўлади. Корпоратив ташкилотлардаги корпоратив назорат тизими эса номувофик қарорларнинг амалга оширилишининг олдини олади.

5.4. Замонавий корпоратив ташкилот назарияси

Замонавий корпоратив ташкилот назарияси ташкилотлар назариясидек уч йўналишда ривожланиши мумкин: корпоратив ташкилот муаммоларини кўриб чиқишга ҳолатли ёндашув, экологик ёндашув, корпоратив ўқитиш ёндашуви.

Ҳолатли ёндашув корпоратив фаолиятда ягона тўғри йўналишнинг йўқлигини тан олишга асосланади. Корпоратив ташкилот атроф муҳит шароитларига мослашиши керак.

Экологик ёндашув «корпоратив ташкилотлар ичидан энг яхши мослаша олганигина яшаб кетади» деган тушунчага амал қилади, яъни табиий танлов жараёни корпоратив ташкилотларга ҳам хосдир.

Корпоратив ўқитиш ёндашуви корпоратив ташкилотда икки хил ўқитиш мавжудлигини тан олишга асосланган: барча корпоратив ташкилотлар учун одатий бўлган персонални ўқитиш ва корпоратив ташкилотнинг ўз хато-камчиликларини инобатга олган ҳолда ўқитиш. Ўқитишнинг иккинчи тури корпоратив ташкилотнинг кадриятлари, мақсадлари ва ишончини қайта баҳолаган ҳолда ўқиш-ўрганишни назарда тутди.

Хулоса:

Корпоратив ташкилот назариясини ривожлантиришда икки хил ёндашиш мумкин: биринчиси корпоратив ташкилотни тизим ривожини механик (ёпиқ тизим) тасаввурдан бир бутунликка (очиқ тизим)га қараб ҳаракатланиши кўзда тутилади. Иккинчи ёндашув эса корпоратив ташкилот табиатини рационалликдан ижтимоийликка қараб йўналганлигини тавсифлайди.

Корпоратив ташкилотга тизим сифатида қараш. Тахминан 1960-йилларда ташкилотларнинг муаммолари ёпиқ тизимлар нуктаи назаридан ҳал қилинар эди. Амалий муҳит, рақобатчилик, сотиш ва бошқа ташкилот ичидан чиқувчи масалалар деярли кўрилмас эди. Бозорнинг ривожланиши билан ташкилот ҳақидаги тасаввур ҳам ўзгариб ички ўзгаришлар ташқи муҳит таъсирида юз бериши аниқланди. Шундан сўнггина ташкилот назарияси ташкилотни очик тизим сифатида кўра бошлади. Корпоратив ташкилот ривожланиш босқичлари ҳамда асосий ғоялари фанга кириб келди. Ташкилотлар назариясидек замонавий корпоратив ташкилотлар назариясини ҳам уч йўналишда кўриб ўтиш мумкин. Булар: корпоратив ташкилот муаммоларини кўриб чиқишга ҳолатли ёндашув, экологик ёндашув, корпоратив ўқитиш ёндашувлари.

Таянч иборалар:

Корпоратив ташкилот назариясининг очик ва ёпиқ тизимлари, рационалликдан ижтимоийликка йўналганлиги, корпоратив ташкилот назариясининг ғоялари, замонавий корпоратив ташкилот назарияси.

Назорат учун саволлар.

1. Корпоратив ташкилот назариясининг ривожланиш таърифи?
2. Корпоратив ташкилот назариясининг асосий ғоялари нималардан иборат?
3. Корпоратив ташкилот назарияси тамойиллари қандай?
4. Замонавий корпоратив ташкилот назарияси тушунчаси?

Адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси Т., Ўзбекистон. 2001
2. Каримов И.А. Эришган марраларимизни мустахкамлаб ислохотлар йўлида изчил бориш – асосий вазифамиз. Тошкент оқшоми, №24, 10 февраль 2004.

3. Ўзбекистон Республикасининг «Ташкилотлар тўғрисидаги» Қонуни, Т., «Адолат» 2000й.
3. Ғ.М. Қосимов Корпоратив ташкилот ва корпоратив бошқариш назарияси: дарслик. – Т.: А. Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти. 2004.
4. О.Г. Туровец, В.Н. Родионова «Теория организации»: Учебное пособие. – Москва. ИНФРА-М, 2003 г.
5. 5.Зайнутдинов Ш.Н. Исмаилова Т.С. Корпоратив ташкилот назарияси. ўқув қўлланма. ТДИУ, 2001г.
6. Ю.Д. Красовский «Общая теория организации»: «Юнити» (Москва), 2003г.
7. Г.Р. Латфуллин «теория организации»: «Питер» 2003г.
8. О.Г. Туровец «теория организации»: «Инфра-М» (Москва), 2003г.

6-МАЗУ. Корпоратив ташкилот назариясининг моделлари

Режа:

- 6.1. Классик модел.
- 6.2. Неоклассик модел.
- 6.3. Институционал модел.
- 6.4. Тизимли модел.

6.1. Классик модел

Классик моделнинг асосини қўйидаги тасаввур ташкил этади: корпоратив ташкилот бошқарувчилар меҳнатининг маҳсулидир, улар уни тўлиқ тузадилар ва унга эгалик қиладилар. Корпоратив ташкилотнинг юраги меҳнат жараёнидир.

Бу моделдаги асосий нарса – бу бошқарувнинг ягоналиги ва мажбуриятларнинг аниқ тақсимоти дир. Асосий воситалар – режалаштириш, мувофиқлаштириш, назорат. Корпоратив ташкилот энг аввало вазифаларни бажаришдаги қурол бўлиб, инсон ундаги бир «винтик» ҳисобланади ва у шахс сифатида ҳеч кимни қизиқтирмайди.

Ушбу моделнинг асосий тавсифига мақсадлар ва бу мақсадларга эришишни таъминловчи бошқарув органлари ва лавозимларидан иборат иерархия киради. Инсон олдиндан дастурлаштирилган топшириқларни бажарувчи ижрочи, корпоратив ташкилот унчалик мустақил бўлмаган механик қисмлардан иборат деб қаралади. Иерархия – қуйи поғонадаги лавозимлар ва тузилмаларнинг юқори поғонадагиларга бўйсунуш тартибидир. Классик моделда иерархия қуйидаги 6- расмдаги кўринишга эга бўлади:

Бу ерда, I-умумий сиёсатни белгиловчи поғона; II- раҳбарлик ва мувофиқлаштириш; III-тавсиялар ишлаб чиқувчи органлар; IV-ижрочилар поғонаси.

Маъмурий ҳокимият. Корпоратив ташкилот назариясининг муҳим жиҳатларидан бири ҳокимиятни бошқарувнинг қайсидир марказий органига бириктириш тамойили ҳисобланади. *Ҳокимият* – бу бўйсинувчида ижрочиликни уйғота олиш қобилияти бўлиб, унинг асосини раҳбар ёки раҳбариятнинг рағбат ва жазолар ёрдамида эгаллаб турган расмий даражаси белгилайди.



6-Расм. Йирик корпоратив ташкилот бошқарув тизимининг иерархик тузилмаси.

Бюрократик моделнинг муаллифи М. Вебер бўлиб, унда алоҳида шахснинг хулқи назоратга номойил, ҳар доим ҳам ақлли эмас ва айрим пайтлар корпоратив ташкилотнинг самарали фаолиятига тўсқинлик қилиши мумкин деган тушунча ётади. Шунинг учун М. Вебер идеал модел сифатида алоҳида шахс хулқининг таъсирини минимумга етказувчи корпоратив ташкилот шаклини танлайди. Бу моделнинг асосий белгилари куйидагича:

- функционал ихтисослашувга асосланган меҳнат тақсимооти;
- аниқ ҳокимият иерархияси;
- корпоратив ташкилотнинг ҳар бир аъзоси ҳуқуқ ва мажбуриятларини белгиловчи қоидалар тизими;
- корпоратив ташкилотнинг фаолият юритиши жараёнида вужудга келувчи барча ҳолатлардаги ҳаракатлар тартибини белгиловчи процедуралар тизими;
- ишловчиларни уларнинг малакаси бўйича танлаш ва лавозимларга белгилаш.

6.2. Неоклассик модел

Неоклассик моделни корпоратив ташкилот назариясининг хулқий йўналишдаги модели ҳам деб аташади. Бу модел инсоннинг имкониятларини инобатга олган ҳолда тузилади. Бунда инсон бирор бир ишни бажарувчи операторгина эмас, балки маълум ижтимоий манфаатларга эга бўлган шахс сифатида қаралади. Бу йўналишнинг пайдо бўлиши 1930-йилларда йирик ишлаб чиқариш ташкилотлари ва касаба уюшмаларининг ўзаро қарама-қаршиликлар даври билан боғлиқ.

Неоклассик моделга амал қилувчи корпоратив ташкилотларда қарорларни ишлаб чиқишда кенг ишловчилар доираси қатнашади. Бу хилдаги корпоратив ташкилотларда фақат маъмурий ҳокимият эмас, балки ўзаро ишонч ҳам корпоратив ташкилотда бирлаштирувчи кучга эга бўлади. Бунда раҳбар – бу корпоратив ташкилот ичидаги алоқаларда воситачи вазифасини бажаради. Корпоратив ташкилот аъзоларининг масъулиятини ошириш зарурияти уларнинг иш натижалари устидан ташқи назорат қилишдан устун бўлиши керак.

6.3. Институционал модел

Бу модел, корпоратив ташкилотнинг ҳар бир аъзоси ўз мақсадига эга гуруҳ бирлашмаси кўринишидаги сиёсий институт сифатида қарайди. Бу моделга кўра корпоратив ташкилот фаолияти фақат тузилманинг рационалиги ва аъзоларининг индивид сифатидаги талаблари билан эмас, балки корпоратив ташкилот ичида ва ташқарисида ҳаракат қилувчи ижтимоий гуруҳларнинг ҳам талабларини инобатга олган ҳолда белгиланади.

Институционал моделнинг муҳим белгилари қуйидагилардан иборат:

- бизнеснинг ижтимоий масъулияти тамойили;
- гуруҳли идеология хусусиятларини инобатга олиш (мулкдорлар, инвесторлар, менежерлар, ишчилар, аёллар, ёшлар ва ҳ.к.);
- корпоратив ташкилот бошқарув тузилмасининг кўпроқ маданий анъаналар, фан ва ҳ.к.ларга мос келишини таъминлаш;

- қарор қабул қилиш жараёнига гуруҳлар ўртасидаги маълум муросаларга олиб борувчи ўзаро талаб ва берилувчи имкониятлар жараёни сифатида ёндашув.

6.4. Тизимли модел

Тизимли моделнинг пайдо бўлиш объектив шароитлари ХХ асрнинг 50-йилларига тўғри келади. Юқорида санаб ўтилган анъанавий моделларда асосий эътибор корпоратив ташкилотнинг фаолиятини алоҳида вазифа ва иш операцияларига бўлиш имкониятини берувчи алоҳида элементлари ва усулларига қаратилган бўлиб, уларда корпоратив ташкилот элементлари ўртасидаги ўзаро боғлиқлик ва уларнинг интеграциясига жиддий эътибор берилмайди.

Тизимли модел корпоратив ташкилотни ўзаро боғлиқ қисмлар ва ўзгарувчилардан иборат тизим сифатида тасаввур қилади, ҳамда унинг ижтимоий корпоратив ташкилот сифатида, нисбатан йирик ҳисобланадиган жамият тизимига киришини эътироф этади. Корпоратив ташкилотнинг тизимли модели очик тизимлар концепциясига корпоратив ташкилот ва ташқи муҳит муносабатларини ўрганиш орқали асосланади.

Хулоса:

Корпоратив ташкилот модели, корпоратив ташкилот фаолиятини мувофиқлаштириш тузилмаси ва механизмларини белгилайди. Корпоратив моделнинг асосий элементлари сифатида ишлар тизими, иш гуруҳлари ва улар билан боғлиқ жараёнлар қаралиши мумкин. Сўнгги элемент бошқарув муносабатлари ва коммуни-кацион алоқаларни белгилаб беради. Амалда корпоратив ташкилот модели – бу супертузилма бўлиб, унинг доирасида корпоратив ташкилотнинг фаолияти амалга ошади. Корпоратив ташкилот моделларининг қуйидаги турлари мавжуд: классик (ёки механик ва унинг кўриниши – бюрократик), неоклассик (ёки органик), институционал ва тизимли.

Таянч иборалар:

Классик модел, бюрократик модел, неоклассик модел, институционал модел, тизимли модел.

Назорат учун саволлар.

1. Корпоратив ташкилот модели тушунчаси?
2. Корпоратив ташкилот моделининг турлари?
3. Классик модел тушунчаси?
4. Классик моделда иерархияси нима?
5. Неоклассик модел тушунчаси?
6. Институционал ва тизимли моделлари тушунчалари?
7. Корпоратив бошқарувнинг моделларига тушунча беринг?

Адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси Т., Ўзбекистон. 2001.
2. Каримов И.А. Эришган марраларимизни мустахкамлаб ислохотлар йўлида изчил бориш – асосий вазифамиз. Тошкент оқшоми, №24, 10 февраль 2004.
3. Ўзбекистон Республикасининг «Ташкилотлар тўғрисидаги» Қонуни, Т., «Адолат» 2000й.
3. Г.М. Қосимов Корпоратив ташкилот ва корпоратив бошқариш назарияси: дарслик. – Т.: А. Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти. 2004.
4. О.Г. Туровец, В.Н. Родионова «Теория организации»: Учебное пособие. – Москва. ИНФРА-М, 2003.
5. 5.Зайнутдинов Ш.Н. Исмаилова Т.С. Корпоратив ташкилот назарияси. ўқув кўлланма. ТДИУ, 2001.
6. Ю.Д. Красовский «Общая теория организации»: «Юнити» (Москва), 2003.
7. Г.Р. Латфуллин «Теория организации»: «Питер» 2003.
8. О.Г. Туровец «Теория организации»: «Инфра-М» (Москва), 2003.
9. Д.Х.Суюнов, Корпоратив бошқарув механизми: муаммо ва ечимлар. “Аkademiya”.Тошкент, 2007 й. 319- бет.

7-МАВЗУ. Корпоратив ташкилотларнинг тузилмалари

Режа:

- 7.1. Тузилма ва корпоратив тузилма тушунчалари.
- 7.2. Корпоратив тузилманинг классик концепциялари.
- 7.3. Корпоратив тузилма характеристикаси.
 - 7.3.1. Мураккаблик.
 - 7.3.2. Расмийлаштириш (формализация).
 - 7.3.3. Марказлаштириш.

7.1 Тузилма ва корпоратив тузилма тушунчалари

Корпоратив ташкилот тизим сифатида қўйи тизимларнинг маълум даражада ўзаро боғлиқдаги йиғиндиси кўринишида тасаввур этилиши мумкин. Қўйи тизим таркиби, жойлашуви ва улар орасидаги муносабатлар характери корпоратив ташкилот тузилмасини белгилайди. Тузилманинг элементлари (қўйи тизимлари) сафига алоҳида ишловчилар, функционал бўлинмалар, ҳамда корпоратив ташкилот бошқарув аппаратининг хизматлари ва бошқа бўғинлари киради. Улар орасидаги муносабатлар *вертикал* ва *горизонтал* деб аталувчи мустахкам алоқалар ёрдамида амалга оширилади. *Горизонтал* алоқалар корпоратив ташкилот иерархиясида ўзаро бир босқичда жойлашган элементлар орасида келишувлар характерига эга бўлади. Бу алоқаларнинг асосий мақсади – корпоратив ташкилот қисмлари муносабатлари иштирок-чилар келиб чиқувчи муаммоларни ечишда улар ўртасида самарали ҳамкорликни келтириб чиқаришдан иборатдир. *Верти-кал* алоқалар – бу бўйсунуш алоқалари бўлиб, улар иерархия босқичларини боғлайди, ҳамда фармойиш ва ҳисобот кўриниши-даги ахборотларни узатиш канали сифатида хизмат қилади.

Ўрнатилувчи алоқалар *чизиқли* ва *функционал* характерга эга бўлиши мумкин. *Чизиқли* алоқалар бошқарув қарорлари ва ахборотларнинг раҳбарлар (корпоратив ташкилот ёки унинг бўлинмалари фаолияти учун масъул шахслар) ўртасидаги ҳаракатини ўзида акс эттиради. *Функционал* алоқалар (уларни штабли ҳам деб аташади) корпоратив ташкилотнинг алоҳида

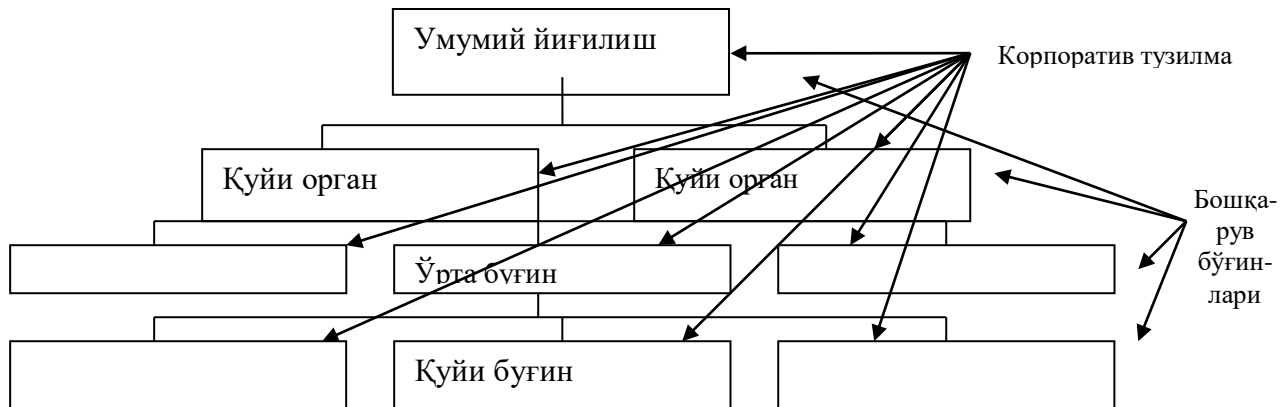
қисмлари ўртасидаги ахборотлар ҳаракати чизиғи бўйича амалда бўлади ва мувофиқлаштиришни ахборот билан таъминлаш вазифасини бажаради.

Корпоратив тузилма тузилмасини қуйидагича ҳам тасаввур этиш мумкин: у корпоратив ташкилот мақсадларига эришиш учун корпоратив ташкилотни ташкил этувчи турли компонентлар ўртасида фаолият турларини тақсимлаш ва мувофиқлаштириш шакли кўринишига эга.

Барча кўринишдаги корпоратив ташкилотларга бир хилдаги тузилма тўғри келмайди, чунки ҳар бир корпоратив ташкилотнинг мақсадларига эришиш имкониятини берувчи ўз тузилмаси бўлади.

Тузилма ишловчиларга корпоратив ташкилотдаги ўз ўрнини ҳис қилиш имконини беради. Корпоратив ташкилот тузилмасининг асосий характеристикаларига қуйидагилар киради:

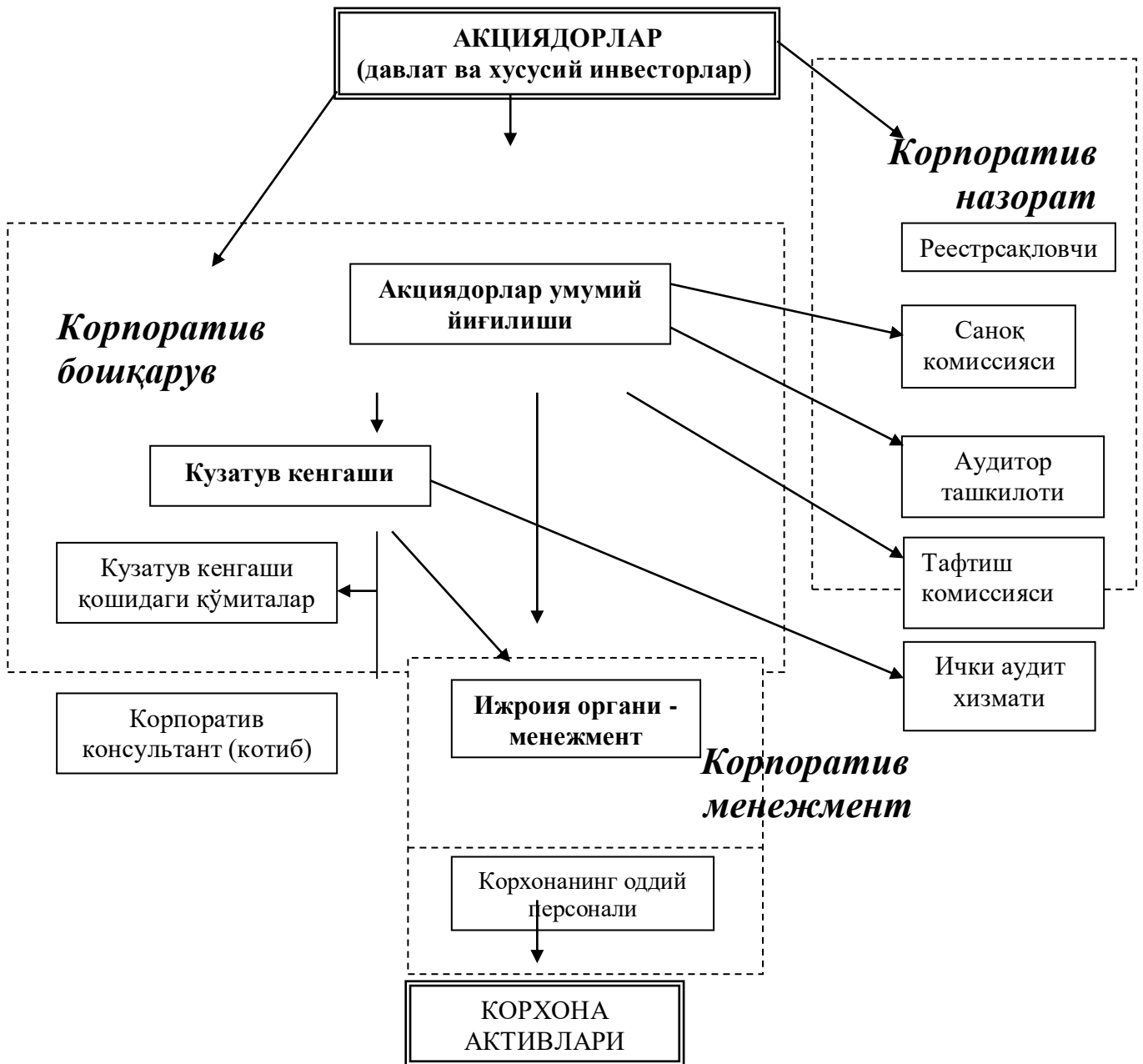
- бўлимларга бўлиниш;
- бошқарув меъёрларига мос равишда ҳисоб бериш;
- корпоратив схемада ўз аксини топувчи бўйсунуш.



7-Расм. Корпоратив тузилма ва бошқарув схемаси намунаси.

Корпоратив тузилма корпоратив ташкилотнинг тузилишини кўрсатади. У горизонтал ва вертикал чизиқлар ҳамда корпоратив тузилманинг чизиш орқали графигини акс эттирилиши мумкин (7-расм). Корпоратив тузилма одамларнинг фаолиятини, чизиқлар улар орасидаги алоқаларни кўрсатади. Горизонтал чизиқлар сони корпоратив ташкилот бўғинлари сонини билдиради.

Корпоратив тузилма корпоратив ташкилотнинг фаолияти учун зарур бўладиган олдиндан режалаштирилган, расмий алоқаларни ўзида акс эттиради. Бу ўриндаги «расмий» термини корпоратив тузилманинг менежерлар томонидан стратегик мақсадларга эришиш учун махсус ишлаб чиқилишини билдиради.



8-расм. Ўзбекистон очик акциядорлик жамиятларида корпоратив бошқарув модели тузилмаси.

Корпоратив тузилма корпоратив ташкилот турига қараб турлича шаклда намоён бўлиши мумкин. Хусусан, Ўзбекистон

Республикасидаги очик акциядорлар мисолида ушбу схеманинг куйидаги 8-расмдаги кўринишида амалга ошишини кўришимиз мумкин.

7.2. Корпоратив тузилманинг классик концепциялари

Корпоратив ташкилот тузилмасини рационал таҳлил этиш ва тузиш муаммосини «корпоратив ташкилотнинг классик назарияси» намоёндалари маълум бир жабҳаларда ҳал қилишган. Уларнинг фикрича «тузилма – бу ташкилот мақсадларига самарали тарзда эришиш учун ўрнатилган корпоратив ташкилотдаги функцияларнинг мантиқий муносабатидир». Бу ҳолда корпоратив ташкилот тузилмасини ишлаб чиқиш куйидаги тамойилларга асосан амалга оширилади:

- меҳнат ва функциялар тақсимоли;
- бўлимларга бўлиниш;
- ишларни мувофиқлаштиришни таъминлаш;
- корпоратив ташкилот тузилмаси ва унинг корпоратив схемалари ўртасидаги тўлиқ ўхшашлик.

Юқорида санаб ўтилган тамойиллар корпоратив ташкилот тузилмасини тушунишнинг «классик» асосини ташкил этади.

Корпоратив тизимларнинг замонавий назарияси ташкилот сифатида корпоратив ташкилот тузилмасининг классик тушунчасини *инсон омиллини қўйиши* билан кенгайтиради. Бунда корпоратив ташкилот тузилмаси кишилар орасида ваколатларнинг, масъулиятнинг, таъсирнинг, вазифаларнинг, бирлашув бўйича алоқаларнинг доимий қайтарилиб турадиган расмий-норасмий тақсимоли сифатида қаралади.

Ташкилотни бошқаришга ёндашувнинг нисбатан махсус умумий назариясининг таркибий қисмларидан бири *дифференциация ва интеграция* назарияси ҳисобланади. Бу назариянинг намоёндалари П. Лоуренс ва Ж. Лоршлар бир неча ташкилотларда олиб борган тадқиқотлари натижасида куйидаги хулосага келишди: бўлимларро муносабатларга бошқа таъсирлар билан бирга бўлимлар ўртасидаги фарқланиш (дифференциация) ва бўлимларнинг талаб этиладиган ҳамкорлик даражаси (интеграция) каби омиллар таъсир этади.

Дифференциация корпоратив ташкилот бўлинмалари ёки қисмлари ўртасида ишларни тақсимлашни назарда тутиб, унда бу ишлар шу бўлинма доирасида маълум даражадаги якунига етиши лозим. Қуйидаги 3-жадвалда бўлинмалар ўртасидаги дифференциациянинг наъмунавий кўриниши келтирилмоқда.

3-жадвал.

Бўлинмалар ўртасидаги дифференциациянинг наъмунавий кўриниши

Дифференциациянинг асосий ўзгарувчилари	Бўлимлар	
	Ташиш бўлими	Маркетинг бўлими
1. Мақсадлар	Таннархни тушириш	Ташиш ҳажмини ошириш
2. Тузилма	Механик	Органик
3. Кишиларнинг ўзаро ҳамкорлиги	Топшириқларга йўналтирилган	Одамларга йўналтирилган
4. Тескари алоқа	Узоқ муддатда	Қисқа муддатда

Интеграция эса корпоратив ташкилот қисмлари ўртасида мавжуд бўлган ҳамкорлик даражасини билдириб, ташқи таъсирлар томонидан қўйиладиган талаблар доирасида мақсадларга эришишни таъминлаши лозим.

7.3. Корпоратив тузилма характеристикаси

Корпоратив тузилмаларнинг умумий параметрларини санаб ўтиш муҳимдир. Қуйида бу параметрларнинг қисқача мазмуни келтирилади.

Мураккаблик

Корпоратив тизимнинг вертикаллик, горизонталлик ва худудийлик бўйича меҳнат тақсимоти асосида дифференциациялашув даражаси мураккабликни тавсифлайди. Меҳнат тақсимотининг самарадорлиги ва унинг заруриятига биринчи бўлиб 1776 йили А. Смит эътибор қаратган. У тўғнагич ишлаб чиқарувчи манифактурада ишловчиларнинг унумдорлигига меҳнат тақсимотининг ижобий таъсирини кўрсатган. Бунда бир

ишчи симни тортган, иккинчиси уни тўғрилаган, учинчиси уни кесган ва ҳ.к. Бундай меҳнат тақсимооти 10 та ишчига бир кунда 48000 дона тўғнагич ишлаб чиқаришга имконият яратар эди, ваҳоланки, агар бир киши ҳамма ишни ўзи бажарганда кунига бор-йўғи 20 та тўғнагич тайёрлаган бўлар экан. Меҳнат тақсимооти ишчиларнинг маълум бир йўналишда юқори малакага, яъни ихтисосликка эга бўлишларига олиб келади.

Горизонтал дифференциация меҳнатнинг босқичма-босқич тақсимоотини назарда тутиб, ишларнинг ихтисослашувига асосланади. Ихтисослик қуйидаги муваффақиятларга олиб келади:

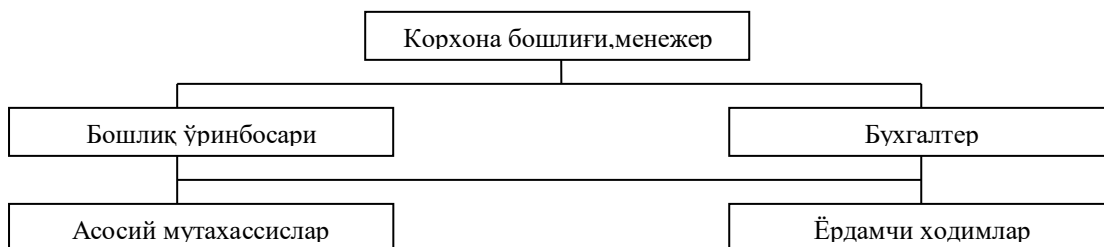
- 1) меҳнат жараёнининг такомиллашувига ёрдам беради, чунки бажарувчи аниқ бир ишнинг ипидан-игнасигача бажара олади;
- 2) корпоратив ташкилот фаолиятидаги нисбатан муҳим жиҳатларни аниқлаш имкониятини беради;
- 3) ишнинг расмийлашуви жараёнини осонлаштиради.

Шунинг билан бирга ихтисослашув айрим камчиликлардан холи эмас, булар: ташкилот мақсади ишловчи учун бефарқ бўлади; ишловчилар фаолиятини кўпроқ мувофиқлаштиришни талаб этади; ихтисослашув ички ориентацияни кучайтиради ва меҳнат маданиятидаги хилма-хилликка олиб келади. Бу хилдаги камчиликларни бартараф этишнинг учта стандарт усули мавжуд:

- иш фронтини кенгайтириш – махсус топшириқлар сонини кўпайтиришни назарда тутати;
- фаолиятни алмаштириб туриш – ишчининг бир иш жойида иккинчисига айланиб юришини назарда тутати;
- фаолиятни бойитиб туриш – ишловчига кўпроқ мустақиллик ва бажараётган ишига масъулият бериш керак бўлади.

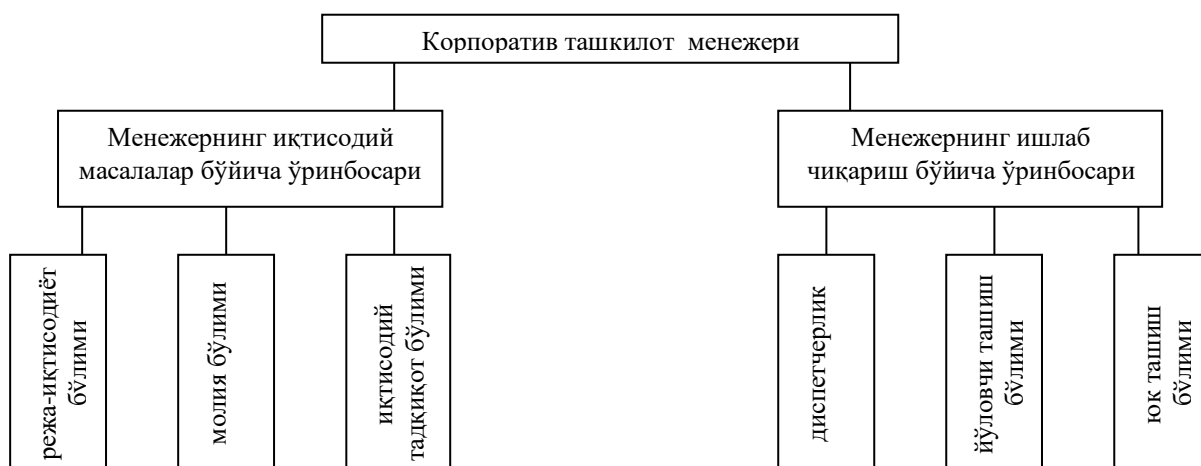
Вертикал дифференциация корпоратив ташкилотда меҳнатнинг иерархик поғоналари бўйича тақсимланиши билан боғлиқ. Ҳар бир вертикал тузилма аниқ ваколат ва ахборот алмашув каналларига эга бўлади. Топшириқ, ваколат ва мажбуриятларни тақсимлашда ўзаро бўйсунуш тизими шаклланади. Ўзаро бўйсунуш чизиғи ким фармойиш бериш ваколатига эга ва ким кимга бўйсунушини аниқлайди. Энг оддий

ва кўп тарқалган ўзаро бўйсунуш тизими «чизиқли Корпоратив тузилма» деб аталади. Ишлаб чиқариш ташкилотси нуқтаи назаридан келиб чиқиб, бунда ваколат тепадан пастга қараб берилиб борилади (9-расм).



9-Расм. Чизиқли корпоратив тузилма намунаси.

Чизиқли корпоратив тузилманинг афзалликлари: менежерлар ўз ваколатларини аниқ билишади, амалий мулоқот каналлари осон ўрнатилади. Унинг камчиликлари: биринчидан, юқори раҳбариятдагилар корпоратив ташкилот фаолиятини бошқаришда зарур бўладиган махсус билимларга эга бўлмасликлари мумкин, иккинчидан, фаолият доирасининг кенгайиши ўзаро бўйсунушлар поғоналарининг кўпайишига, натижада ахборот алмашинуви ва қарор қабул қилишни секинлаштириши мумкин.



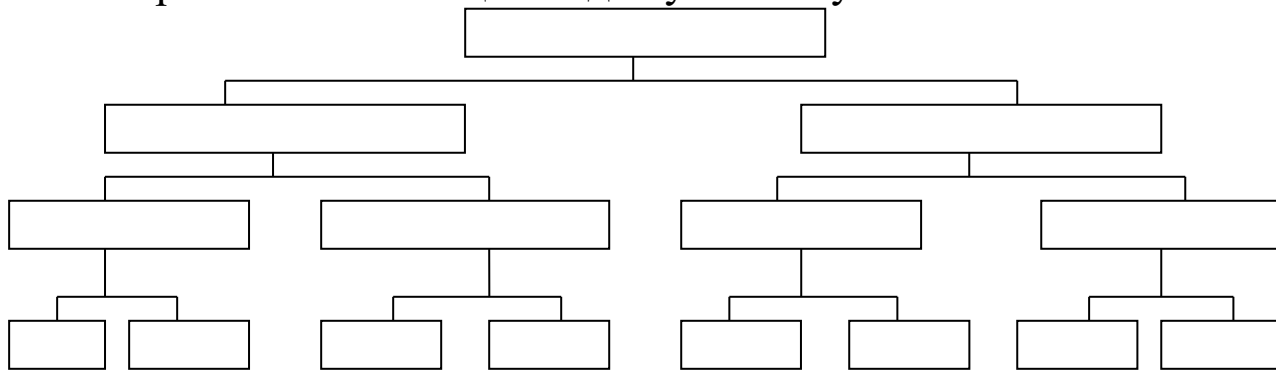
10-Расм. Чизиқли-штабли корпоратив тузилманинг наъмунавий кўриниши.

Чизиқли-штабли корпоратив тузилма нисбатан мураккаброқ ҳисобланади. Бунда ҳам ўзаро бўйсунуш тепадан пастга аниқ

белгиланади, аммо унда ишчиларнинг функционал гуруҳлар маъмурий аппарат бошчилигида берилади (10-расм).

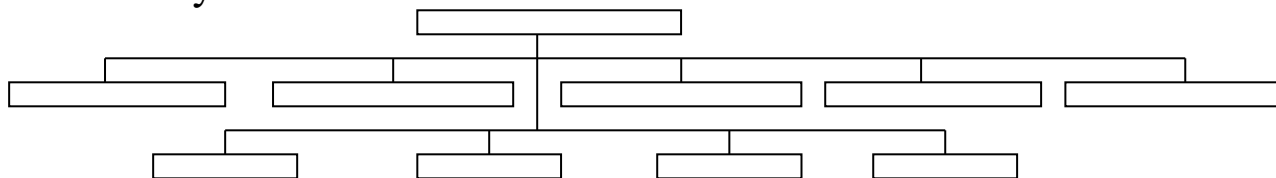
Вертикал бошқарув тузилмасининг шаклланишида кишилар ва ишларнинг оптимал оралик ёки масштабдаги гуруҳланиши юз беради. Масштаб (оралиқ) – бу менежер кузатиши лозим бўлган кишилар ёки ишлаб чиқариш бирликларининг сонидир. Бошқарув масштаби «тор» ва «кенг» бўлиши мумкин.

Тор бошқарув масштабида бир раҳбарнинг қўл остида кам сонли бўйсинувчилар бўлади (11-расм). Ютуғи: раҳбар ходимлар ишини осон назорат этади; камчилиги: раҳбарда ходимларнинг ишига аралашиб иштиёқи пайдо бўлиши мумкин.



11-Расм. Тор бошқарув масштабининг кўриниши.

Кенг бошқарув масштаби бир раҳбардаги максимал миқдордаги бўйсинувчиларни назарда тутаяди (12-расм). Ютуғи: бўйсинувчилар сони кўплиги сабабли раҳбар ваколатининг бир қисмини бошқаларга беришга мажбур бўлади. Бунда бошқаларга ваколат берганда раҳбар уларга ишониши лозим, шунинг учун корпоратив ташкилотда команда вужудга келади. Камчилиги: раҳбарнинг ўта бандлиги назоратнинг сусайтиришига олиб келиши мумкин.



12-Расм. Кенг бошқарув масштабининг кўриниши.

Расмиятчилик (формализация).

Расмиятчилик – бу воситалар йиғиндиси бўлиб, улар корпоратив ташкилот томонидан ишловчиларнинг фаолияти жараёнида танлаш эркинлигини чеклаш учун ишлатилади. Хулқни расмийлаштириш – бу меҳнат жараёнини стандартлаш, инсон фаолиятини регламентлашни назарда тутди.

Расмиятчилик уч шаклда бўлади:

1. Меҳнат мазмуни билан боғлиқ расмиятчилик – хизмат вазифалари.
2. Меҳнат жараёни билан боғлиқ расмиятчилик – аниқ топшириқни бажариш учун кўрсатма ва қўлланмалар.
3. Корпоратив ташкилотдаги хулқни расмийлаштириш – хулқ кодекси.

Хулоса:

Корпоратив тузилма ва унинг элементлари қуйидаги кўринишларга эга, алоҳида ишловчилар, функционал бўлинмалар ҳамда корпоратив ташкилот бошқарув аппаратининг хизматлари ва бошқа бўғинлари киради. Улар орасидаги муносабатлар *вертикал* ва *горизонтал* деб аталувчи мустаҳкам алоқалар ёрдамида амалга оширилади. Бу алоқаларнинг асосий мақсади – корпоратив ташкилот қисмлари орасида келиб чиқувчи муаммоларни ечишда улар ўртасида самарали ҳамкорликни келтириб чиқаришдан иборатдир. *Вертикал* алоқалар – бу бўйсиниш алоқалари бўлиб, улар иерархия босқичларини боғлайди. Корпоратив тузилма характеристикасини қуйидаги параметрлари мавжуд: вертикаллик, горизонталлик ва худудийлик бўйича меҳнат тақсимоти асосида дифференциациялашув даражаси мураккабликни тавсифлайди.

Таянч иборалар:

Тузилма, тузилманинг элементлари, вертикал ва горизонтал алоқалар, чизиқли корпоратив тузилма, чизиқли-штабли корпоратив тузилма.

Назорат учун саволлар.

1. Тузилма ва корпоратив схема тушунчалари?
2. Корпоратив ташкилот бошқарув бўғинларининг вертикал ва горизонтал алоқалари?
3. Корпоратив тузилманинг классик концепциялари?
4. Корпоратив ташкилот тузилмасини ишлаб чиқиш тамойиллари?
5. Корпоратив тузилма характеристикаси тушунчаси?
6. Ихтисосликнинг муваффақиятлари ва камчиликлари?

Адабиётлар.

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси Т., Ўзбекистон. 2001.
2. Каримов И.А. Эришган марраларимизни мустаҳкамлаб ислохотлар йўлида изчил бориш – асосий вазифамиз. Тошкент оқшоми, №24, 10 февраль 2004.
3. Ўзбекистон Республикасининг «Ташкилотлар тўғрисидаги» Қонуни, Т., «Адолат» 2000
3. Ғ.М. Қосимов Ташкилот ва корпоратив бошқариш назарияси: дарслик. – Т.: А. Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти. 2004.
4. О.Г. Туровец, В.Н. Родионова «Теория организации»: Учебное пособие. – Москва. ИНФРА-М, 2003.
5. Зайнутдинов Ш.Н. Исмаилова Т.С. Ташкилот назарияси. ўқув кўлланма. ТДИУ, 2001.
6. Ю.Д. Красовский «Общая теория организации»: «Юнити» (Москва), 2003.
7. Г.Р. Латфуллин «Теория организации»: «Питер» 2003.
8. О.Г. Туровец «Теория организации»: «Инфра-М» (Москва), 2003.

8-МАВЗУ. Корпоратив ташкилотларнинг тузилиши.

РЕЖА:

- 8.1. Фаолиятни мувофиқлаштириш усуллари.
- 8.2. Тузилманинг асосий унсурлари (элементлари).
- 8.3. Корпоратив ташкилотнинг тузилиш шакллари.
- 8.4. Корпоратив ташкилотларнинг тузилишидаги янгиликлар.

8.1. Фаолиятни мувофиқлаштириш усуллари

Ҳар қандай корпоратив ташкилот уни ташкил этувчиларнинг доимийлиги билан тавсифланади. Бу элементларнинг ўзаро боғлиқлик хусусиятлари ва фаолиятни мувофиқлаштириш механизмларига кўра корпоратив ташкилотларнинг асосий кўринишлари фарқланади.

Фаолиятни мувофиқлаштириш усуллари: корпоратив ташкилотлар фаолиятни мувофиқлаштиришда учта усулдан фойдаланиш мумкин: ўзаро келишув, бевосита назорат ва стандартлаш.

Ўзаро келишув фаолиятни норасмий мулоқот асосида мувофиқлаштиришни назарда тутаяди. Мувофиқлаштиришнинг ушбу усули ҳам жуда оддий ва ҳам жуда мураккаб тузилмаларда ишлатилади. Корпоратив ташкилотларда вужудга келадиган корпоратив муносабатларнинг сезиларли қисми айнан норасмий мулоқот шаклларида таянади.

Корпоратив ташкилотнинг ўсиши ва фаолиятининг мураккаблашуви билан бўйсиниш ва бевосита назоратга муҳтожлик сезила бошлайди. Бунда маълум бир шахс (раҳбар) унга бўйсинувчиларнинг иши учун масъул этиб тайинланади. Раҳбар бўйсинувчиларга маълум бир топшириқларни беради ва уларнинг бажарилишини назорат қилади. Корпоратив мулк эгаларининг ташкилот фаолиятини бевосита бошқариши мумкин бўлмай, бошқарувнинг назорат шакли акциядорлик жамиятининг корпоратив назорат тизими кўринишида ўз ривожини топади.

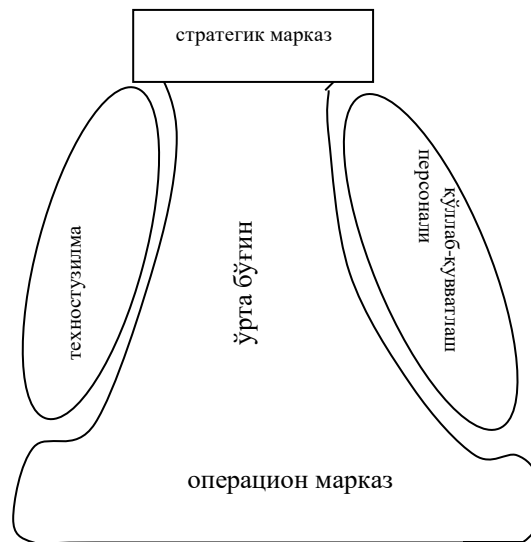
Стандартлаш мувофиқлаштиришнинг иш бошланишидан олдинроқ юз беришини назарда тутаяди. Масалан, конвейерда

ишловчи ишчи ундан олдин нима қилинишини аниқ билгани учун фаолиятни келишишга ҳожат қолмайди, у ҳам ўз ишини аниқ қилиб бажаради, ундан кейинги ишчи ҳам ундан шуни кутади. Фаолият мураккаблашганда иш натижалари стандартлаштириладида ишчига фаолиятда эркинлик берилади. Акциядорлик жамиятлари мисолида устав ва кўп сонли низомлар, меҳнат шартномалари, тартиблар корпоратив стандартлар мажмуасини ташкил қилади ва корпоратив муносабатларнинг намоён бўлишини маълум бир қолипга солади.

8.2. Тузилманинг асосий элементлари

Ҳар қандай корпоратив ташкилот тузилмаси унинг асосий элементлари номи билан бешта ташкил этувчини ўз ичига олувчи схема кўринишида берилиши мумкин (13-расм):

- 1) операцион марказ;
- 2) стратегик марказ;
- 3) оралиқ ўрта бўғин;
- 4) технотузилма;
- 5) қўллаб-қувватлаш персонали.



13-Расм. Корпоратив ташкилот тузилмасининг асосий элементлари.

Операцион марказнинг фаолиятини бевосита товар ва хизматларни ишлаб чиқариш билан боғлиқ ишловчилар ташкил этади. Бунда харид фаолияти, хизмат ва товарларни яратиш, маҳсулот (хизмат) тақсимоти, омбор хўжалиги, транспорт хизмати ва бошқалар киради. Операцион марказ учун ривожланган стартлаш хосдир.

Ҳар қандай корпоратив ташкилотнинг фаолиятида бошқарув аппарати зарур бўлиб, у учта компонентдан ташкил топган: стратегик чўкқи (марказ), ўрта бўғин ва технотузилма.

Стратегик марказ корпоратив ташкилотнинг узоқ муддатли мақсадларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш ҳамда ресурсларни қисқа ва узоқ келажакда тақсимлаш учун масъул бўлим ва ходимларини ўз ичига олади. Унинг таркибига директор (президент), унинг ёрдамчилари, ўринбосарлари, кузатув кенгаши ёки директорлар кенгаши киради.

Ўрта бўғин стратегик марказ қарорларини узатади ва уларнинг ижросини таъминлайди, ҳамда ҳар иккала марказ орасидаги ахборот оқимини қўллаб-қувватлаб туради.

Технотузилма таҳлилчилар (режа тузувчилар ва ҳ.к.) фаолиятидан иборат бўлиб, корпоратив ташкилотнинг бошқа аъзолари ишига ёрдам беришни назарда тутаяди. Улар меҳнат жараёнидан ташқарида бўлиб, фаолиятни стандартлаш учун масъул ҳисобланишади. Таҳлилчилар сафига технологлар, режачилар, механиклар ва ҳ.к.ларни киритиш мумкин.

Қўллаб-қувватлаш персонали асосий операцион тизим фаолиятини билвосита қўллаш билан шуғулланади. Ҳуқуқий маслаҳат бўлими, канцелярия, тадқиқотлар бўлими, таҳририй-матбаа бўлими ва ҳ.к.лар уларга мисол бўла олади.

Юқорида кўриб чиқилган мувофиқлаштириш механизмлари ва корпоратив тавсифлар ўртасида маълум бир даражадаги мослик мавжуд. Масалан, меҳнат жараёнини стандартлаш корпоратив ташкилот хулқини расмийлаштириш билан боғлиқ бўлиб, паст малакали операцион марказга таянади ва тузилманинг анъанавий бюрократик шаклига хос бўлади. Бу мосликка тузилма асосий компонентларининг ўзаро

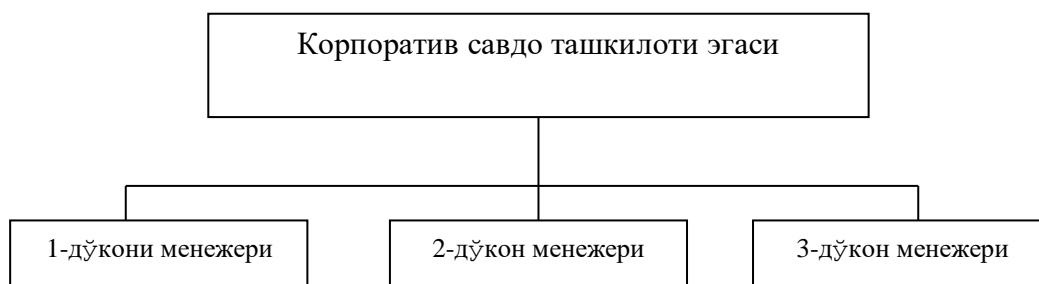
ҳаракатланиш жараёнида эришилади. Кичик бизнес корпоратив ташкилотларида барча компонентлар функциялари йиғиндисини бир киши ҳам бажариши мумкин. Аммо бу компонентлардан бирининг бошқаларига нисбатан устунлиги ҳамда фаолиятни мувофиқлаштириш механизмининг фарқи корпоратив ташкилот томонидан қуйидаги тузилма шаклларида бирини танлашни тақозо этади: оддий тузилма; механик ёки машинали, бюрократия; касбий бюрократия; дивизионал тузилма, ёки бўлинмалар бўйича тузилма; адхократия.

8.3. Корпоратив ташкилотнинг тузилиш шакллари

Корпоратив ташкилотлар тузилишига кўра қуйидаги шаклларга эга бўлиши мумкин:

- оддий тузилма;
- механик ёки машинали бюрократия;
- касбий бюрократия;
- дивизионал тузилма ёки бўлинмалар бўйича тузилма;
- адхократия.

Оддий тузилма стратегик марказнинг устунлиги билан фарқланади, ҳамда мувофиқлаштиришнинг асосий механизми сифатида бевосита назоратни ишлатади. Бу хилдаги корпоратив ташкилотлар унчалик мураккаб бўлмаган (14-расм), кичикрок ҳамда қабул қилинадиган қарорларига кўра паст даражада расмийлашган корпоратив ташкилотлар ҳисобланади. Бунда деярли барча ижрочи ахборотни тўғридан-тўғри марказга етказиб туради.



14-Расм. Корпоратив ташкилотнинг оддий тузилмаси чизмаси.

Бу тузилманинг кучли ва кучсиз томонлари:

1) оддийлик, мослашувчанлик, аниқ жавобгарлик, раҳбар ва ходим мақсадларида фарқланишнинг йўқлиги;

2) барча қарорларнинг марказлашгани оқибатида бу қарорлар ўртасидаги мутаносиблик бузилиши мумкин, масалан, стратегик қарорларга жорий қарорларга нисбатан кўпроқ эътибор бериб қолиши мумкин;

3) оддий тузилмалар ташқи муҳит томонидан кўпроқ рискга эга;

4) норасмий мулоқот ва расмиятчиликнинг йўқлиги ишловчи учун жуда қулай ҳисобланади.

*Машинали бюрократия*нинг асосий элементи технотузилма ҳисобланади ҳамда мувофиқлаштиришнинг асосий механизми сифатида меҳнат жараёнини стандартлашни ишлатади. Машинали бюрократия учун ҳокимиятнинг марказлашуви, хулқнинг расмийлашганлиги, меҳнатнинг горизонтал ва вертикал дифференциациялашуви хосдир. Бу каби корпоратив ташкилотларда функционал характердаги аниқ мақсадлар амалга оширилади. Машинали бюрократияга оммавий маҳсулот ишлаб чиқарувчи ташкилотлар, шунингдек савдо, меҳмонхона, умумий овқатланиш, банк ва алоқага мансуб ташкилотлар киради.

Машинали бюрократиянинг кучли ва кучсиз томонлари:

1) стандарт ҳаракатларни юқори самарали усулларда бажара олиш қобилияти;

2) унчалик юқори малакага эга бўлмаган менежерларни ишлата олиш имконияти;

3) иерархиянинг барча поғоналарида назоратнинг ҳамда меҳнатнинг зерикарли даражада бир хил ва медага тегувчи характерда эканлиги оқибатида низоли ҳолатларнинг жуда кўплиги;

4) қатъий ва кўп поғонали иерархия ахборотларнинг стратегик марказга нотўғри ва кечикиб келишига сабаб бўлади.

Касбий бюрократия оператив марказнинг ҳал қилувчи позициясига асосланади. Бу кўринишдаги корпоратив

ташкilotлар мураккаб, ўзгариб турувчи технологияларни ишлатишади. Шунинг учун топшириқларни стандартлаштириш аниқ меҳнат тақсимоти билан мос келади ҳамда юқори малакали персоналнинг фаол қатнашувини тақозо этади. Бу ҳолатда қарор қабул қилиш процедуралари марказлашмаган характерга эга бўлади, кам расмийликка асосланган қоидалар ишлатилади, булар эса ўз навбатида танлов эркинлигини таъминлайди.

Касбий бюрократиянинг кучли ва кучсиз томонлари:

- 1) Махсус топшириқларни диагностика процедураларини ишлатган ҳолда самарали бажариш имконияти мавжуд; касбий бюрократияларда топшириқларни бажариш икки босқичда амалга оширилади: диагностика босқичи – бунда стандарт дастурлардан бири танланади ҳамда ижро босқичи – бу стандарт дастурни аниқ ҳолатда ишлатишни назарда тутади.
- 2) Меҳнатнинг касбий характерда эканлиги сабабли ижрочи-лар ўзларини ўзлари назорат қиладилар. Натижада малакаси паст ижрочи фаолияти самарали бўлмаслиги мумкин.
- 3) Касбий бюрократия худди механик бюрократия каби аҳамиятли инновацияни амалга оширишга мослашмаган, чунки инновация қилиш учун фаолиятни мувофиқлаштириб туриш тақозо этилади.

Дивизионал тузилма мустақил бўлинмаларнинг йиғиндиси сифатида берилиши мумкин.

Кучли ва кучсиз томонлари:

- 1) ҳар хил фаолият турларининг ўсиши ва самарали бошқарилувини таъминлайди.
- 2) Корпоратив ташкilotнинг стратегик поғонаси учун кадрлар захирасини яратади.
- 3) Қарорларнинг поғоналар бўйича тақсимоти уларни қабул қилиш тезлиги ва сифатини яхшилади.
- 4) Устама харажатлар кўпаяди.
- 5) Бўлинмалар орасидаги низоларнинг кўплиги хосдир.

Адхократияда қўллаб-қувватлаш персонали муҳим аҳамиятга эгадир. Чунки улар юқори малакага эга ходимлар

ҳисобланади. Адхократик корпоратив ташкилотларда ишловчилар фаолиятида юқори даражадаги эркинликга эга. Адхократиянинг ўзига хос хусусиятлари:

- ✓ Ижод, ташаббус, самарали ҳамкорликдаги меҳнатни талаб этувчи юқори даражадаги ёки мураккаб технологияга эга;
- ✓ Ишловчилар ўз соҳаларида юқори малакадаги экспертлар саналади;
- ✓ Асосан норасмий ва горизонтал алоқалар мавжуд бўлади;
- ✓ Қарор қабул қилиш ҳуқуқи ва ҳокимият эксперт билим даражаси билан белгиланади.

8.4.Корпоратив ташкилот тузилишидаги замонавийлик

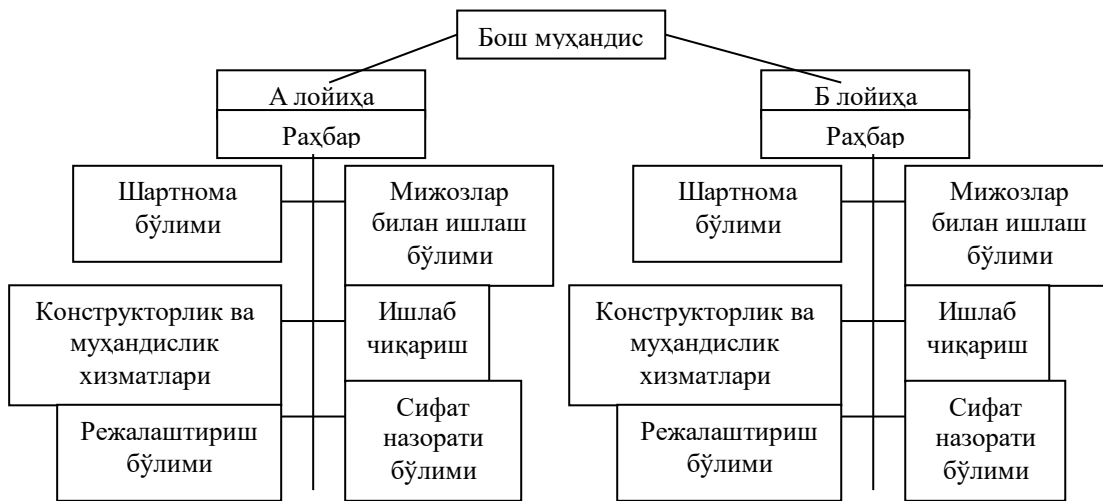
Корпоратив ташкилотларнинг тузилишидаги замонавийлик кўйидаги кўринишларда ўз аксини топади:

1. Лойихавий тузилма.
2. Чизиқий тузилма.
3. Дивизионал тузилма.
4. Матрицали тузилма.
5. Тармоқли тузилма.
6. Виртуал корпоратив ташкилот.
7. Аралаш типдаги тузилма (чизиқли-дивизионал ва ҳ.).

Ташкилотлар назарияси бўйича ташкилотни шакллантиришнинг юқоридаги турли усуллари мавжуд бўлиб, корпоратив ташкилот ҳал қилиши лозим бўлган масалага қараб қўлланилади. Масалан, замон талаби бўлган модернизациялаш кўпроқ **лойихавий тузилмага** эга бўлган ташкилотларда муваффақиятли кечади. Бундай тузилма маълум бир муддатга ташкилотнинг барча ресурсларини маълум бир йўналишга қаратишга кўпроқ имкон беради. Бунда:

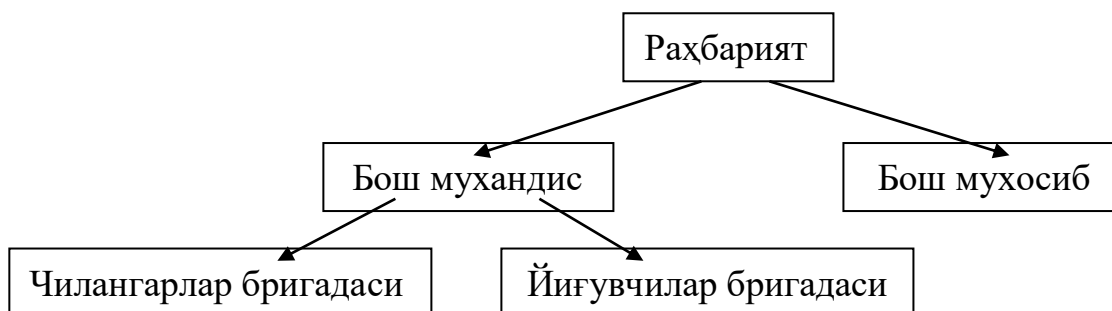
- фаолият яхлит характерга эга бўлади;
- ишда ўзаро кооперация муносабатлари ўрнатиладиган мутахассислар иштирок этадилар;
- фаолиятнинг якуний натижалари жуда аниқ белгиланади;
- лойиҳалаштириш мақсадларига эришиш учун ажратиладиган вақт ва ресурсларнинг қатъий белгиланарди.

Ташкилотни лойиҳавий тузилма асосида ташкил қилишнинг бир усули 15-расмда кўрсатилган. Лойиҳавий тузилма катта эгилувчанликка эга.



15-расм. Корпоратив ташкилотнинг лойиҳа типдаги тузилмаси.

Бошқарув тузилмаси ваколатлар ва бўйсинишнинг вертикал тузилмасига эга бўлган энг содда ташкилий тузилма **чизиқий тузилма** бўлиб, ички хўжалик-ташкилий ва ишлаб-чиқариш алоқалари нисбатан мураккаб бўлмаган кичик ўлчамдаги корпоратив ташкилотларда қўл келади.



16-расм. Корпоратив ташкилотнинг чизиқий тузилмаси.

Бунда ҳар бир ходим аниқ тарзда бирор бошқа ходимга бевосита бўйсунди ва ўзи бошқа ходим фаолиятига раҳбарлик қилади.

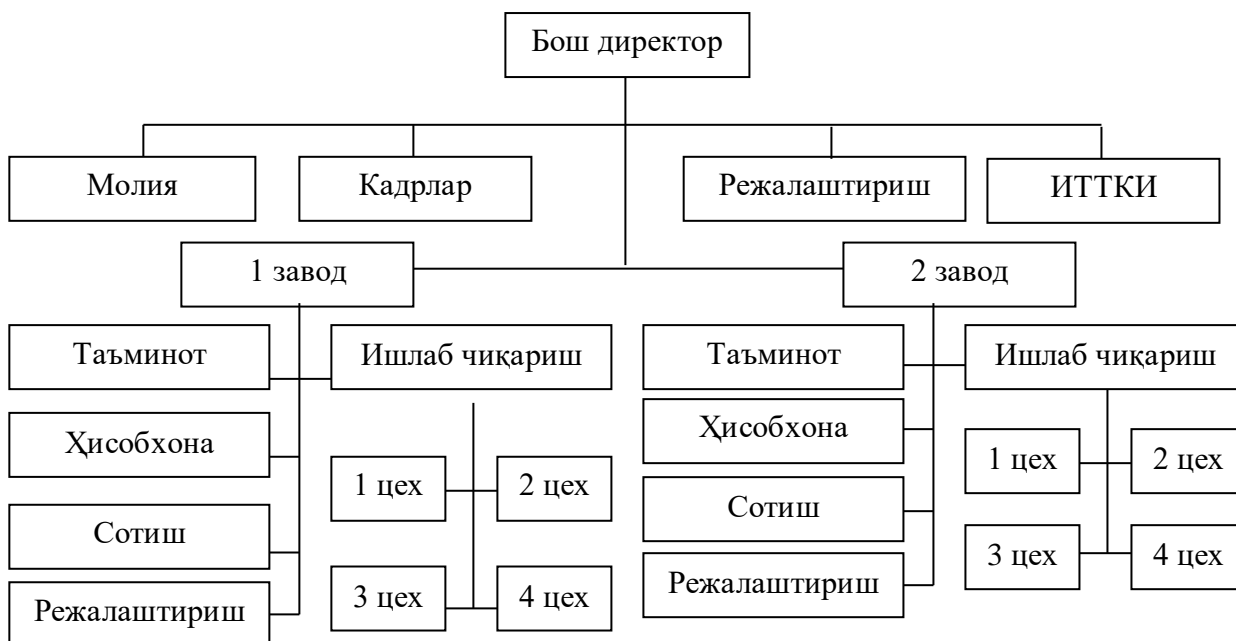
Чизиқий тузилманинг ўзига ҳос афзалликлари шундан

иборатки, бунда менежмерлар ўз ваколат доираларини аниқ биладилар, қарор қабул қилиш жараёни сезиларли даражада тезлашади ва интизом сақлаш осонроқ бўлади.

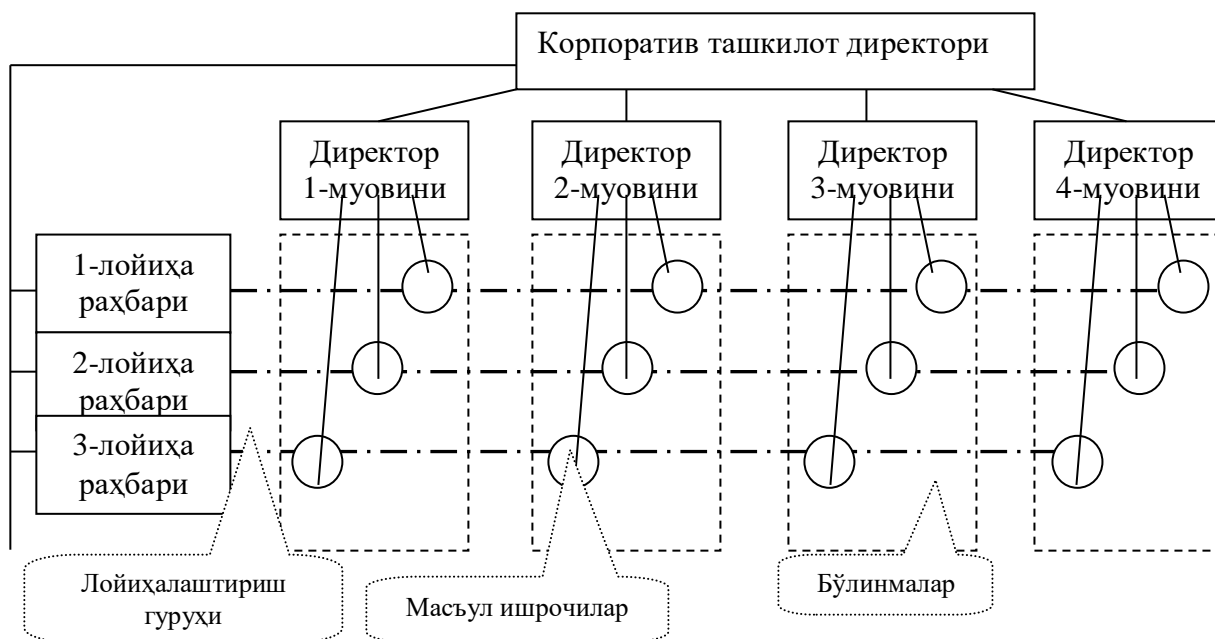
Шу билан бирга, чизиқли тузилма камчиликларга ҳам эга: олий раҳбарият бундай тузилмани бошқаришга етарли билимга эга бўлмаслиги мумкин, фаолият кўлами кенгайтирилганда бўйсиниш поғоналари сони ортиб кетиши, ахборот алмашинуви ва қарор қабул қилинишини секинлаштириб қўйиши мумкин.

Корпоратив ташкилот тузилмаси натижавий маҳсулот, истеъмолчи ёки бозорга ориентацияланган мустақил ишлаб чиқариш бўлинмалар (дивизионлар) мажмуаси сифатида амалга оширилиши, яъни **дивизионал** тузилмага эга бўлиши мумкин. Ташкилотлар назариясида дивизионал тузилма “мувофиқлаштирилган марказсизлаштириш” қабилида таъриф берилган. Бунда юқори бошқарув тузилмаси ва оралик бошқарув тузилмаси мавжуд бўлиб, улар мос равишда стратегик ва тактик қарорлар қабул қиладилар ва уларни амалга оширадилар. Дивизионлар барча оператив фаолият масалаларини мустақил равишда ҳал қиладилар ва юқори тузилмадан кўрсатма олмайдилар. 17-расмдан кўриниб турибдики, дивизионларнинг ҳар бири ўзлик маъмурий аппаратига эга бўлиб, марказлашган стратегик режалаштириш ва бошқаришни амалга оширувчи ягона устқурма кўл остида фаолият юритадилар.

Дивизионал тузилма турли фаолият турларини самарали бошқарилишини таъминлайди, ташкилотнинг стратегик поғонаси учун кадрлар захирасини ҳосил қилади, юқори аппаратни жорий масалаларни кўришдан ҳалос қилади, қуйи раҳбариятни самарали ишлашга мотивациялайди, қарорларнинг қабул қилиниши ва бажарилишини тезлаштиради. Шу билан бирга дивизионал тузилмада мақсадларнинг “майдалашиб кетиши”, бошқарув апаратининг кенгайиб кетиши ҳисобига устама харажатлар ошиб кетиши, ресурслар тақчиллигида дивизионлар орасида ихтилофларнинг пайдо бўлиши, бўлинмалараро карьеранинг қийинлашиши содир бўлиши мумкин.



17-расм. Корпоратив ташкилотнинг дивизионал тузилмаси.

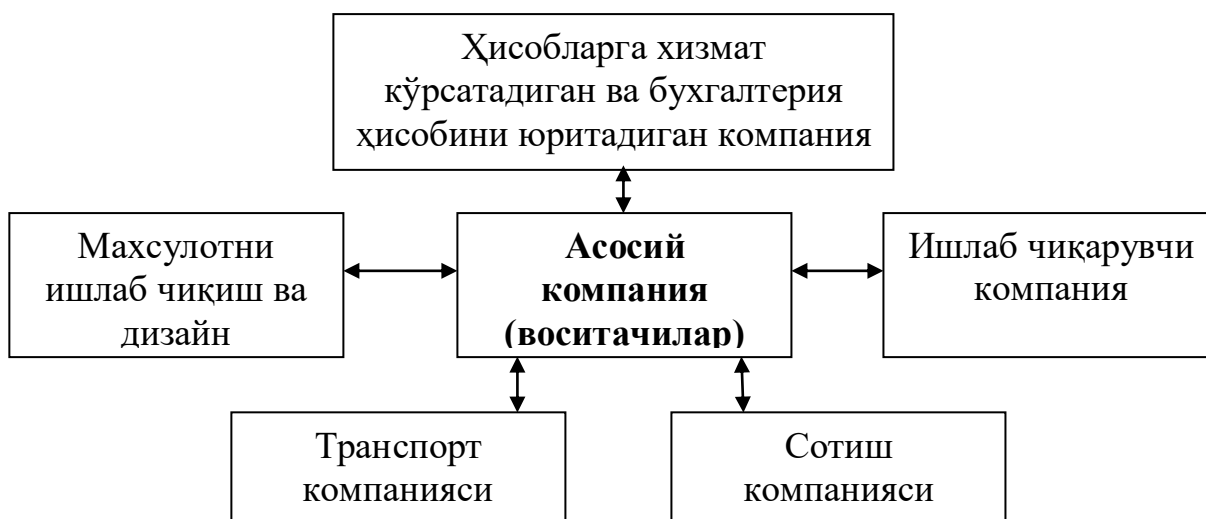


18-расм. Корпоратив ташкилотнинг матрица тузилмаси.

Йирик лойиҳаларни параллел равишда амалга оширишга имкон берувчи яна бир тузилма – бу корпоратив ташкилотни **матрица** тузилмаси асосида ташкил қилишдир (18-расм). Бунда ижрочиларнинг параллел равишда бўйсунishi назарда тутилган:

биринчидан, бевосита раҳбариятга бўйсиниш, иккинчидан, маълум бир мақсадли гуруҳ (лойиҳа, дастурни амалга оширилишига масъул бўлган) раҳбарига бўйсиниш. Матрица тузилмаси бўйича ташкил қилинган корпоратив ташкилот бир вақтнинг ўзида чизиқий ва лойиҳавий тузилмалар афзалликларидан фойдаланиши мумкин. Ушбу тузилмада ходимлардан самарали равишда фойдаланиш ва мижозлар буюртмаларини тезкор ва эгилувчан тарзда бажариш имконияти кучаяди, ишни гуруҳий ташкил қилиш рағбатлантирилади.

Шу билан бирга матрица тузилмаси классик ташкилий қурилиш тамойилларини бузади – иерархия ва яккабошчилик заифлашади, норасмий гуруҳларнинг пайдо бўлишига тўсқинлик қилади.



19-расм. Корпоратив ташкилотнинг тармоқий тузилмаси.

Агар ташкилот ўз асосий функцияларини бир ташкилот доирасида жамлашдан воз кечса **тармоқли** тузилма вужудга келиши мумкин (19-расм). Бунда компания алоҳида контрактлар билан ишловчи кўплаб компанияларга бўлиниб кетади ва катта бўлмаган бош компания улар орасида воситачилик қилади. Тармоқий тузилма бошқа турдаги тузилмалардан қатор хуусиятлари билан фарқланади (4-жадвал):

- тармоқий тузилмалар ресурслар оқимларини бошқарганда маъмурий механизмларга нисбатан бозор механизмларига кўпроқ таянадилар;

- тармоқий тузилмада иштирокчиларнинг фаоллиги ва манфаатдорлиги юқорироқ бўлади;

- тармоқий тузилма юқори интеграциялашган корпоратив тузилмаларни ташкил қилишда ва хўжалик алоқалари кооперациясини қувватлаш учун қўланилиши мумкин.

4-жадвал

Ташкилотни тармоқли тузилма ташкил қилишнинг устунликлари ва камчиликлари

Устунликлар	Камчиликлар
<p>Ҳалқаро миқёсда рақобатбардошлик.</p> <p>Иш кучидан эгилувчан фойдаланиш.</p> <p>Бозор талабига ўта мослашувчанлик.</p> <p>Иерархия поғоналари сонининг ва ушбу билан боғлиқ равишда бошқарувчилик персоналига бўлган талабнинг қисқариши.</p>	<p>Компания фаолияти устидан бевосита назоратнинг йўқлиги.</p> <p>Гуруҳ иштирокчисидан маҳрум бўлиб қолиш (фаолият тўхтатилиши, банкротлик).</p> <p>Ходимларнинг кам даражада содиқ бўлиши.</p>

Тармоқий тузилма билан боғлиқ алоҳида шакл – бу **виртуал ташкилотдир**. Виртуал ташкилот бозорнинг тез ўзгарадиган имкониятларидан фойдаланиш учун тезкор равишда бирлашадиган компанияларнинг вақтинча тармоғини ташкил қилади (20-расм).

Виртуал ташкилотлар бошқа тузилмалардан қуйидаги хусусиятлари билан фарқланади:

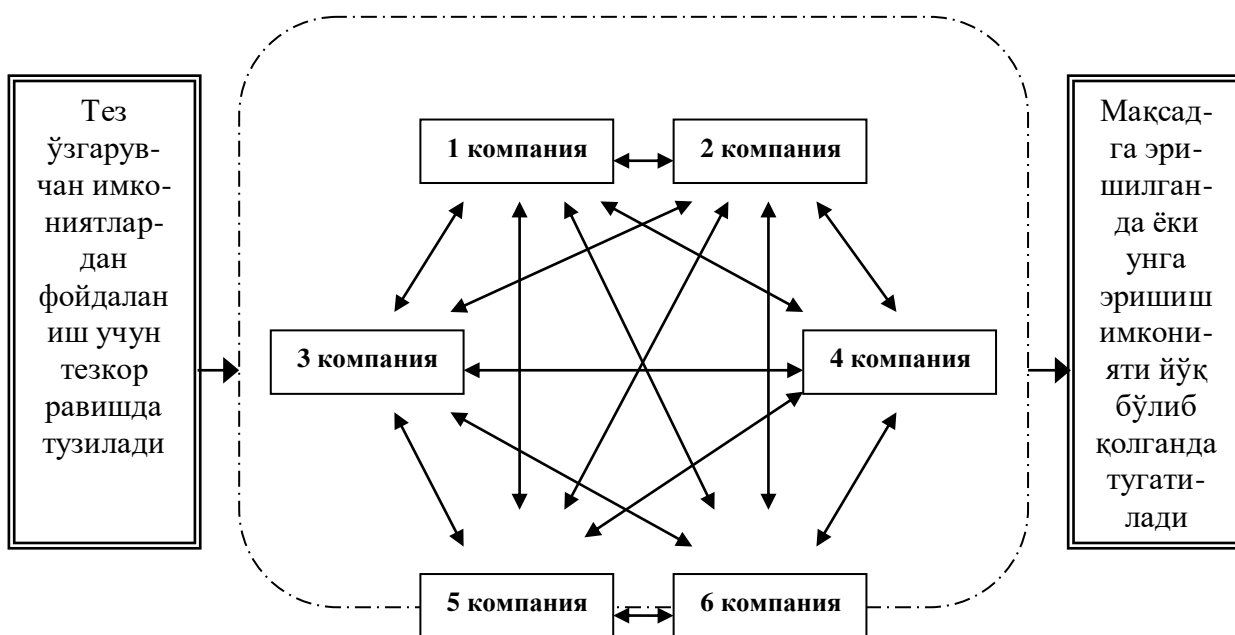
- мустаҳкам алоқа ўрнатиш учун ахборот технологиялардан фойдаланиш;

- янги имкониятлардан фойдаланиш учун кучларнинг тезкор жамланиши;

- ананавий чегараларнинг йўқлиги – ишлаб чиқарувчилар, мол етказиб берувчилар, мижозларнинг яқиндан ўзаро алоқадорликда ҳаракатланиши давомида бир компания қаерда бошланиши ва бошқаси тугадини айтиш қийин;

- ҳамкорлар ҳар бирининг тақдири бир бирига боғлиқлигини англаган ҳолда «умумий тақдир» маъносида ўзаро ишонч кучли бўлади;

- ҳар бир иштирокчи бирон-бир соҳада кучли бўлгани ва айрим имконияти билан бошқалардан устунликка эга бўлгани ҳисобига виртуал ташкилот кўп томондан кучли бўлиб чиқади.



20-расм. Виртуал корпоратив ташкилотнинг тузилмаси.

Аралаш типдаги тузилма ўз номидан кўриниб турибдики, чизиқли-дивизионал, шахобчали-дивизионал ва бошқа турдаги кўринишларда намаён бўлишлиги мумкин.

Хулоса:

Корпоратив ташкилотлар уни ташкил этувчиларнинг давомийлиги билан тавсифланади. Бу элементларнинг ўзаро боғлиқлик хусусиятлари ва фаолиятни мувофиқлаштириш механизмларига кўра корпоратив ташкилотларнинг асосий кўринишлари фарқланади. Фаолиятни мувофиқлаштириш усуллари: корпоратив ташкилотлар фаолиятни мувофиқлаштиришнинг учта усулини ишлатишади: ўзаро келишув, бевосита назорат ва стандартлаш. Ҳар қандай корпоратив ташкилот тузилмаси унинг асосий элементларидан ташкил топади. Бу бошқарув фаолиятидаги муаммоларни ҳал этишда ва бошқарув масалаларини ечишни осонлаштиради.

Таянч иборалар:

Фаолиятни мувофиқлаштириш усуллари, элементлари, корпоратив ташкилотнинг тузилиш шакллари, машинали бюрократия, касбий бюрократия.

Назорат учун саволлар.

1. Корпоратив ташкилот фаолиятни мувофиқлаштириш усуллари?
2. Тузилманинг асосий элементларини ташкил этувчилари нечта?
3. Корпоратив ташкилот фаолиятида бошқарув аппарати компонентлари нима?
4. Корпоратив ташкилотнинг тузилишига кўра қанақа шакллари мавжуд?
5. Корпоратив ташкилотнинг тузилиш шаклларининг кучли ва кучсиз томонлари?
6. Корпоратив ташкилот тузилишидаги замонавийлик деганда нимани тушунамиз?

Адабиётлар.

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси Т., Ўзбекистон. 2001.
2. Каримов И.А. Эришган марраларимизни мустаҳкамлаб ислохотлар йўлида изчил бориш – асосий вазифамиз. Тошкент окшоми, №24, 10 февраль 2004.
3. Ўзбекистон Республикасининг «Ташкилотлар тўғрисидаги» Қонуни, Т., «Адолат» 2000.
4. Ғ.М. Қосимов Ташкилот ва корпоратив бошқариш назарияси: дарслик. – Т.: А. Қодирий номидаги ҳалқ мероси нашриёти. 2004.
5. О.Г. Туровец, В.Н. Родионова «Теория организации»: Учебное пособие. – Москва. ИНФРА-М, 2003.
6. Зайнутдинов Ш.Н. Исмаилова Т.С. «Корпоратив ташкилот назарияси». ўқув кўлланма. ТДИУ, 2001.
7. Ю.Д. Красовский «Общая теория организации»: «Юнити» (Москва), 2003.
8. Г.Р. Латфуллин «Теория организации»: «Питер» 2003.
9. О.Г. Туровец , В.Н.Родионова «Теория организации»: «Инфра-М» (Москва), 2003.-127 стр.

9-МАВЗУ. Корпоратив лойиҳалаш.

РЕЖА:

- 9.1. Лойиҳалаштириш тушунчаси.
- 9.2. Корпоратив лойиҳалаштириш моҳияти.
- 9.3. Корпоратив лойиҳалаштириш жараёни.
- 9.4. Корпоратив лойиҳалаштириш босқичлари.
- 9.5. Корпоратив лойиҳалаштириш усуллари.

9.1. Лойиҳалаш тушунчаси

Лойиҳалаш муҳандислик фаолияти билан боғлиқ бўлиб, инсон атроф-муҳитини такомиллаштирувчи янги объектларни, усулларни, назарияларни яратишга қаратилган. Машина ва прибор моделлари, шахталар, кемалар, янги материаллар, бошқарув тизимлари, корпоратив тизимлар лойиҳалашнинг предмети бўлиши мумкин.

Лойиҳалаш ҳали мавжуд бўлмаган объектни яратиш учун зарур бўлган ёзишмаларни тузиш жараёнидир. Яна шуни таъкидлаш жоизки, лойиҳалаш объектни яратиш ғоясинигина эмас, балки объектнинг келажагини кўра билиш ҳамда бу лойиҳани тадбиқ этиш чора-тадбирларини қамраб олади.

Лойиҳалаш мақсади – инсонни ўраб турувчи сунъий муҳитда ўзгаришларни амалга оширишдан иборат. Лойиҳалаш натижаси эса вужудга келиши лозим бўлган объектнинг ва унинг вужудга келиши билан боғлиқ ўзгаришларнинг ёзма тавсифи ҳисобланади.

9.2. Корпоратив лойиҳалашнинг моҳияти

Корпоратив лойиҳалаш жараён сифатида тизимнинг корпоратив-тузилмавий тавсифларини яхшироқ самарадорликка, мослашувчанликка ва ижобий натижаларга эришиш учун тартиблаштиришни назарда тутди.

Иқтисодиётнинг қуйи бўғинларида (ташкилот, идора) корпоратив лойиҳалашнинг предмети бўлиб ишлаб чиқаришни, меҳнатни, бошқарувни корпоратив ташкилотда ва унинг бўлинмаларида ёки айрим фаолият турларида ташкил этиш ҳисобланади.

9.3. Корпоратив лойиҳалаш жараёни

Корпоратив лойиҳалаш жараёни лойиҳалаштирилаётган корпоратив тизим тўғрисидаги ёзма тавсифни яратишга олиб келувчи лойиҳавий қарорларни қабул қилишнинг мақсадли кетма-кетлиги шаклида бўлади. Лойиҳалаш жараёни асосий лойиҳавий процедураларни бажариш кетма-кетлигини ўз ичига олувчи схемага асосан амалга оширилади.

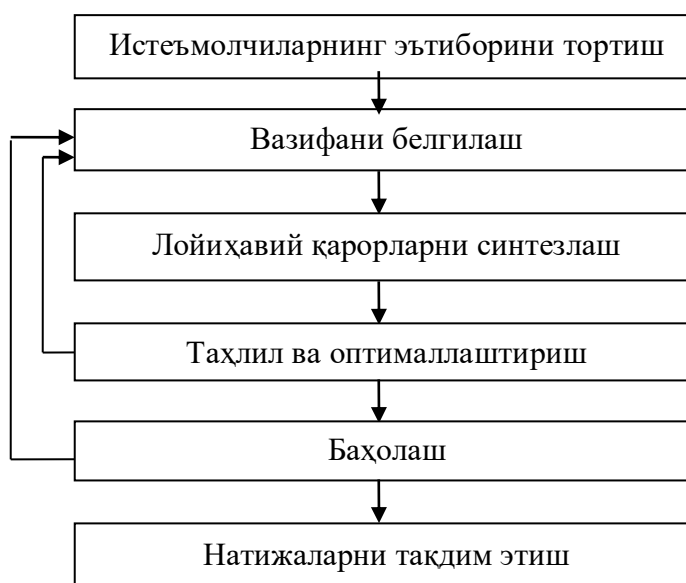
Лойиҳавий процедуралар ҳаракатларнинг расмийлаштирилган йиғиндиси бўлиб, уларни бажариш натижасида қандайдир лойиҳавий қарор қабул қилинади.

Лойиҳавий процедуралар элементар лойиҳавий операциялардан ташкил топади. Лойиҳавий операциялар лойиҳавий процедураларнинг бир қисмига тўғри келувчи ҳаракатни назарда тутади.

Корпоратив лойиҳалаш жараёни мос келувчи технологияни ишлатишни талаб этади.

Лойиҳалаш технологияси – бу белгиланган объектни лойиҳалаш техник жиҳатдан бажариш имкониятини яратувчи ҳаракат ёки операцияларнинг маълум бир кетма-кетлигидир.

Корпоратив лойиҳалаш технологияси бир неча зарурий қисмлардан ташкил топади (21-расм).



21-Расм. Лойиҳалаш жараёнининг намунавий схемаси.

9.4. Корпоратив лойиҳалаш босқичлари

Корпоратив лойиҳани ишлаб чиқиш, уч йирик босқичдан ташкил топади: дастлабки тайёргарлик, лойиҳалаш ва лойиҳани тадбиқ этиш.

Дастлабки тайёргарлик босқичида лойиҳалаштирилаётган тизимнинг умумий концепцияси ишлаб чиқилади, лойиҳалаш объекти комплекс ўрганилади, лойиҳанинг техник-иктисодий асосланиши амалга оширилади, лойиҳалашга техник топшириқ шакллантирилади ва тасдиқланади.

Лойиҳалаш босқичи икки поғонада амалга оширилади: *техник лойиҳа* ва *ишчи лойиҳа*. Лойиҳалаштириш жараёнида намунавий лойиҳалар ишлатилса унда лойиҳалаш бир поғонада амалга оширилади, яъни техноишчи лойиҳаси ишлаб чиқилади.

Техник лойиҳалаш поғонасида ишлар тасдиқланган техник топшириқ асосида олиб борилади: Корпоратив тизим тавсифини белгиловчи асосий қоидалар, фаолият тамойиллари ишлаб чиқилади, ахборот, моддий ва молиявий оқимлар бўйича қарорлар қабул қилинади. Техник лойиҳани ишлаб чиқиш даврида имитацион ва математик моделлаштиришдан фойдаланилади.

Ишчи лойиҳани яратиш поғонасида комплекс ишчи ҳужжатлаштириш назарда тутилади: барча таркибий схемалар ишлаб чиқилади, зарурий корпоратив-режали ҳисоб-китоблар амалга оширилади, меъёрий ахборот базаси шакллантирилади, ҳизмат вазифалари йўриқномалари ва қоидалар тасдиқланади, дастурий таъминот ишлаб чиқилади ва кузатиб борилади.

Корпоратив лойиҳани тадбиқ этиш босқичида ходимларни ўқитиш ва руҳий тайёрлаш, янги йўриқномалар ва қоидалар тадбиқ этилади, ишлаб чиқариш ва бошқарув тузилмалари қайта қурилади, меҳнатга ҳақ тўлаш ва рағбатлантиришнинг янги тизимлари жорий этилади.

9.5. Корпоратив лойиҳалашнинг усуллари

Бу ўринда лойиҳа ишларини бажариш усуллари ва лойиҳавий усулларни ажрата билиш керак. Лойиҳа ишларини

бажаришнинг қуйидаги усуллари мавжуд: оригинал лойиҳалаш, намунавий лойиҳалаш, автоматлаштирилган лойиҳалаш.

Оригинал лойиҳалаш анъанавий ҳисобланиб, бу усул барча турдаги лойиҳа ишларининг индивидуал лойиҳаларни яратишга қаратилганлиги билан тавсифланади. Муайян объект учун унинг хусусиятларини максимал даражада инобатга олувчи алоҳида лойиҳа ишлаб чиқилади. Оригинал лойиҳалаш усули жуда баланд меҳнат сарфини ва узоқ муддатни талаб этади.

Намунавий лойиҳалаш усули яратилаётган тизимни қисмларга бўлган ҳолда уларнинг бирига лойиҳани яратиш ва ундан сўнг бу лойиҳани бошқа қисмларга айрим ўзгартиришлар билан тадбиқ этишни назарда тутди.

Автоматлаштирилган лойиҳалаш усули нисбатан янги усул бўлиб, электрон ҳисоблаш машиналарининг имкониятларига асосланади. Бу усул асосида намунавий лойиҳалаш усулининг андозали лойиҳалари ётади.

Лойиҳавий усул – бу лойиҳалаш жараёнида қўлланиладиган ҳар-хил ҳаракат бўлиши мумкин. Қуйидаги 5-жадвалда лойиҳалашнинг усул ва мақсадлари келтирилмоқда.

Хулоса:

Лойиҳалаш ҳали мавжуд бўлмаган объектни яратиш учун зарур бўлган ёзишмаларни тузиш жараёнидир. Яна шуни таъкидлаш жоизки, лойиҳалаш объектни яратиш ғоясинигина эмас, балки объектнинг келажагини кўра билиш ҳамда бу лойиҳани тадбиқ этиш чора-тадбирларини қамраб олади.

Лойиҳалаш мақсади – инсонни ўраб турувчи сунъий муҳитда ўзгаришларни амалга оширишдан иборат. Лойиҳалаш натижаси эса вужудга келиши лозим бўлган объектнинг ва унинг вужудга келиши билан боғлиқ ўзгаришларнинг ёзма тавсифи ҳисобланади.

Таянч иборалар:

Лойиҳалаш мақсади, корпоратив лойиҳалаш, лойиҳавий усул, оригинал лойиҳалаш, намунавий лойиҳалаш.

Назорат учун саволлар.

1. Лойиҳалаш тушунчаси нима?
2. Корпоратив лойиҳалашнинг моҳияти?
3. Корпоратив лойиҳалаш жараёни нима?
4. Корпоратив лойиҳани ишлаб чиқиш босқичлари?
5. Корпоратив лойиҳалашнинг усуллари?

5-жадвал.

Лойиҳалашнинг усул ва мақсадлари

Лойиҳа усуллари	Лойиҳалаш мақсадлари
1. Қийматли таҳлил	Лойиҳавий ва корпоратив ишлаб чиқариш (корхона) ташкилотлари маҳсулотлари таннархини камайтириш йўллари қидиришни тезлаштириш
2. Тизимли техника	Тизим элементлари ўртасида ички ҳамда тизим ва атроф муҳит ўртасидаги ташқи муносибликка эришиш.
3. Чегараларни қидириш	Лойиҳавий қарорларнинг маъқуллик чегарасини топиш
4. Анкетали сўровлар	Аҳолининг кенг қатлаמידан ахборотни йиғиш
5. «Ақлий хужум»	Бир гуруҳ шахсларни кўп миқдордаги ғояларни ўртага ташлашга рағбатлантириш
6. Синектика	Инсон мияси ва асаб тизимининг тартибсиз фаолиятини лойиҳавий муаммони тадқиқ этиш ва қайта ўзгартириш

Адабиётлар.

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси Т., Ўзбекистон. 2001.
2. Каримов И.А. Эришган марраларимизни мустаҳкамлаб ислохотлар йўлида изчил бориш – асосий вазифамиз. Тошкент оқшоми, №24, 10 февраль 2004.

3. Ўзбекистон Республикасининг «Ташкилотлар тўғрисидаги» Қонуни, Т., «Адолат» 2000.
4. Ғ.М. Қосимов Ташкилот ва корпоратив бошқариш назарияси: дарслик. – Т.: А. Қодирий номидаги ҳалқ мероси нашриёти. 2004.
5. О.Г. Туровец, В.Н. Родионова «Теория организации»: Учебное пособие. – Москва. ИНФРА-М, 2003.
6. Зайнутдинов Ш.Н. Исмаилова Т.С. «Корпоратив ташкилот назарияси». ўқув кўлланма. ТДИУ, 2001.
7. Ю.Д. Красовский «Общая теория организации»: «Юнити» (Москва), 2003.
8. Г.Р. Латфуллин «Теория организации»: «Питер» 2003.
9. О.Г. Туровец «Теория организации»: «Инфра-М» (Москва), 2003.

10-МАВЗУ. Корпоратив ташкилотда маданият.

РЕЖА:

- 10.1. Корпоратив маданиятнинг моҳияти.
- 10.2. Корпоратив маданиятни шакллантириш тамойиллари.
- 10.3. Корпоратив маданият концепцияси.
- 10.4. Раҳбарнинг етакчилик роли ва ўрни.

10.1. Корпоратив маданиятнинг моҳияти

Корпоратив маданият – бу корпоратив ташкилот тарихи давомида шаклланган унинг ташқи муҳит талабларига мослашиш қоидалари, ҳамда ишловчилар гуруҳлари ўртасидаги ички муносабатларнинг шаклланишидир. Корпоратив маданият ўзида қуйидагиларни мужассамлаштиради: ташкилот фаолияти сиёсати ва мафкурасини, унинг устуворликлари тизимини, мотивация ва ҳокимият тақсимоти меъзонларини, ижтимоий кадриятлар ва хулқ меъёрлари тавсифини.

Корпоратив маданият вақт ўтиши билан шаклланиб боради, у ўзида ишловчиларнинг тажрибасини, уларнинг тарбиясини, ташкилотнинг мақсад ва вазифаларини намоён этади.

Корпоратив маданиятнинг умумий мақсади корпоратив ташкилотда соғлом руҳий муҳит яратишдан иборатдир.

10.2. Корпоратив маданиятни яратиш тамойиллари:

- ҳар бир ишчининг кадр-қимматини ва малакасини ҳурмат қилиш;
- ҳар бир ишловчининг ташаббусини қўллаб-қувватлаш;
- ишловчиларга ривожланиш ва уларни рағбатлантиришда ягона шарт-шароитлар яратиш;
- меҳнат демократиясини ривожлантириш;
- инвесторлар билан ижтимоий ҳамкорлик позицияларида мулоқот қилиш;
- корпоратив мулк ишончли бошқарувга берилган менежерлар фаолиятини назорат қилишда «тирноқ остида кир қидириш»га йўл қўймаслик, менежерлар ташаббусларини маънан қўллаб-қувватлаш.

10.3. Корпоратив маданият концепцияси

Ташкилотнинг корпоратив маданияти билимлар соҳаси ва амалий фаолият доираси сифатида турли компонентларнинг бир бутун тавсифини ифодалайди. Қуйида корпоратив ташкилот маданияти концепциясининг моҳиятини очиб берувчи жиҳатларнинг қисқача тавсифи очиб берилади.

Ташкилотнинг ташқи муҳит талабларига мослашуви. Бу мослашув қуйидаги йўналишлар бўйича амалга ошади:

- ишлаб чиқариш ва тижорат фаолиятини децентрализация қилиш (алоҳида бўлинмалар тузиш);
- янги сотиш бозорларини қидириш ва инновацион стратегияларни шакллантириш;

10.4. Раҳбарнинг етакчининг роли ва ўрни

Ҳозирги шароитда инновацион-тадбиркорлик руҳини ўзида мужассамлаштирган етакчининг янги тимсоли шаклланмоқда. Олимларнинг фикрича замонавий раҳбарга қуйидаги талаблар қуйилмоқда:

- раҳбарлик қила олиш қобилияти – ўз ролини таҳлил эта олиш, ходимларнинг вазифаларини аниқлай олиш, ваколат ва масъулиятни ўзгаларга бера олиш ва ҳ.к.;
- ходимларни ўқитиш ва ривожлантириш;
- жамоани шакллантира олиш.
- хар қандай масалада лидерлик қилиш қобилияти.

Корпоратив имиж. Корпоратив маданиятнинг муҳим ташкил этувчиси сифатида корпоратив имиж – ташкилотнинг бозор ва жамиятдаги репутацияси юзага чиқади. Корпоратив имижни қуйидагилар шакллантиради:

- фирма коммуникациялари – реклама, жамоатчилик билан ишлаш ва ҳ.к.;
- фирма хулқи – корпоратив ташкилотнинг бозорга ва жамиятга нисбатан ижтимоий, иқтисодий, сиёсий, ахборотли ва экологик хулқ тамойиллари нуқтаи назаридан тутган позицияси;
- фирма дизайни.

Ташкилотда корпоратив маданиятнинг шаклланишида компания фалсафаси ёки бошқа сўзлар билан айтганда тамойиллари муҳим ўрин тутиб, ташкилот раҳбарияти унга амал қилади. Ушбу тамойиллар реклама материалларида, раҳбарият маърузаларида, ахборот хужжатларида шаклланади. Корпоратив маданият тамойилларини шакллантиришдан мақсад – компания ходимлари ва ташқи дунё назарида компаниянинг маълум бир ижобий имиджини ҳосил қилишдир. Корпоратив маданият тамойиллари турли корпоратив ташкилотларда турлича ифодаланишда намоён қилиниши мумкин. Шу билан бирга, корпоратив маданият қўйидаги асосий тамойилларга қўрилиши мақсадга мувофиқ саналади:

1. Умумий тақдир – ташкилот мулкдорлари менежерлар ва ходимларга вақтинча ёлланган ресурс сифатида қарамаслиги, ходимлар ўзининг компаниядаги фаолиятини шахсий ҳаётидаги вақтинча эпизод сифатида қабул қилмаслигига эришиш, меҳнат кадрлари оқувчанлигини имкони қадар камайтирадиган кадрлар сиёсатини юритиш лозим. Компания ўз корпоратив қадриятларига эга бўлмоғи лозим.

2. Иштирокчилик – ходимлар ташкилот соф фойдасининг шаклланишида бевосита иштирок қилаётганини тушунишлари ва унинг тақсимоидан бевосита манфаатдор бўлишлари лозим.

3. Тесқари алоқа – ходимлар раҳбариятнинг буйруқлари самарали эканлигига ишонишлари ва раҳбарият қўл остидаги ходимларнинг фикрлари ва таклифларига жиддий муносабатда бўлиши керак.

4. Команда руҳи – ўзаро ишонадиган, маслақдош бўлган, бир-бирини қўллашга тайёр бўлган ва умумий мақсад билан бирлашган профессионаллар гуруҳигина компания олдида турган вазифаларни бажаришга қодир.

5. Сифат маданияти – махсулот сифатининг ошишидан манфаатдор мулкдорлар ва турмуш фаровонлиги ошишидан манфаатдор ходимлар, шуни доим ёдда тутишлари керакки, махсулот сифатининг юқори стандартлари ходимлар қўлида, истеъмол сифатининг юқори стандартлари мулкдорлар қўлида.

6. Фирма стили – махсулот сифати ва ташқи кўриниши, компания миссияси, логотипи, шиори, фирма иш кийими, ўзига ҳос сервис, ижтимоий пакет, истеъмолчилар ва ҳамкорлар назарида ижобий кўринадиган феъл-атвор, реклама услуби, ташқи дунё билан алоқа қилишда ва ички муаммоларни ҳал қилишда оригинал ёндашув каби кўплаб элементлардан иборат мажмуани ташкил этиб, компаниянинг товар, молия ва меҳнат бозоридаги рақобатбардошлигини таъминлайдиган имижини шакллантиради.

7. Ишлаб чиқариш эстетикаси – ташкилотнинг архитектуравий кўриниши, жиҳозланиши, жойланиши, ички технологик дизайн, таъминот даражаси, иш ўринларида ўрнатилган тартиб, хужжат айланиши шакллари, иш кийими ва ўрнатилган ўзаро иш муносабатлари одамларда эстетик завқ уйғотиши керак.

Хулоса:

Корпоратив маданият вақт ўтиши билан шаклланиб боради, у ўзида ишловчиларнинг тажрибасини, уларнинг тарбиясини, ташкилотнинг мақсад ва вазифаларини намоён этади.

Корпоратив маданиятнинг умумий мақсади корпоратив ташкилотда соғлом руҳий муҳит яратишдан иборат. Инсон хулқини тартибга солиб туришнинг энг асосий омили мотивация ҳисобланади. Мотивациянинг моддий рағбатлантириш ва иш муҳитининг ҳолати каби регуляторлари ичида шахсий қониқишга олиб келувчилари муҳим ҳисобланади.

Таянч иборалар:

Корпоратив маданият, корпоратив маданият концепцияси, корпоратив маданият тамойиллари, ижтимоий қадриятлар, етакчининг роли ва ўрни, корпоратив имиж.

Назорат учун саволлар.

1. Корпоратив маданиятнинг моҳияти?
2. Корпоратив маданиятни яратиш тамойиллари?

3. Корпоратив маданият концепцияси?
4. Ташкилотнинг ташқи муҳит талабларига мослашуви нималардан иборат?
5. Меҳнат фаолиятини мотивациялаш усуллари?

Адабиётлар.

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси Т., Ўзбекистон. 2001.
2. Каримов И.А. Эришган марраларимизни мустаҳкамлаб ислохотлар йўлида изчил бориш – асосий вазифамиз. Тошкент окшоми, №24, 10 февраль 2004.
3. Ўзбекистон Республикасининг «Ташкилотлар тўғрисидаги» Қонуни, Т., «Адолат» 2000.
4. Ғ.М. Қосимов Ташкилот ва корпоратив бошқариш назарияси: дарслик. – Т.: А. Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти. 2004.
5. О.Г. Туровец, В.Н. Родионова «Теория организации»: Учебное пособие. – Москва. ИНФРА-М, 2003.
6. Зайнутдинов Ш.Н. Исмаилова Т.С. «Корпоратив ташкилот назарияси». ўқув қўлланма. ТДИУ, 2001.
7. Ю.Д. Красовский «Общая теория организации»: «Юнити» (Москва), 2003.
8. Г.Р. Латфуллин «Теория организации»: «Питер» 2003.
9. О.Г. Туровец «Теория организации»: «Инфра-М» (Москва), 2003.

11-мавзу. Ўзгаришларни бошқариш.

РЕЖА:

11.1. Корпоратив ўзгаришлар тушунчаси.

11.2 .Ўзгаришлар ҳолатини таҳлил этиш.

11.3 .Ўзгаришларга қаршиликни бартараф этиш.

11.1. Корпоратив ўзгаришлар тушунчаси

Инсон яшаши ва ривожланиши учун ўзгариб туриши лозим. Гуруҳлар ички ва ташқи ўзгаришлар таъсири остида ривожланади ва такомиллашиб боради. Шунга ўхшаш жараёнлар корпоратив ташкилотларда ҳам юз беради, агар корпоратив ташкилот янги шароитларга мослашмаса, унда у муваффақиятсизликка учрайди ва тугатилади.

Корпоратив ташкилотдаги ўзгаришларни раҳбариятнинг мақсадли таъсири сифатида тасаввур этиш мумкин. Корпоратив ташкилотдаги барча ўзгарувчилар ўзаро боғлиқ бўлиб, улардан бирининг ўзгариши бошқасининг ўзгаришига олиб келади.

Мақсадлардаги ўзгаришлар. Ташкилот яшовчанлигини йўқотмаслиги учун раҳбарият мақсадларни баҳолаши ва уларга тузатиш киритиб бориши лозим. Мақсадлар вазифаларга эриша борган сари аниқланиб борилади.

Таркибий ўзгаришлар ваколат ва масъулиятнинг тақсимланиши тизимидаги ўзгаришлар натижасида вужудга

келади. Таркибий ўзгаришлар корпоратив ташкилот мақсади ва стратегиясидаги катта ўзгаришлар оқибатида юз беради.

Технология ва вазифалардаги ўзгаришлар ишларни бажариш жараёни ва жадвалларини қайта кўриб чиқишни назарда тутуди (янги жиҳозларни, материалларни қайта ишлаш усулларини тадбиқ этиш, меъёрларни аниқлаб олиш, иш тавсифини ўзгартириш).

Ўзгаришларга олиб келувчи сабаблар хилма-хил бўлиб уларни қуйидаги 6-жадвалда кўриш мумкин.

6-Жадвал.

Ўзгаришларга олиб келувчи сабаблар рўйхати

Ўзгариш сабаблари	Ўзгариш кўринишлари
1. Бозордаги талаб	Аниқ маҳсулот турига бўлган талабнинг тушиб кетиши
2. Бозордаги таклиф	Чакана савдо билан шуғулланувчи компанияларнинг бирикиши
3. Иқтисодий сабалар	Компаниялардаги умумий фаолликнинг пасайиши, валюта курсининг ўзгариши
4. Ижтимоий сабаблар	Қадриятларнинг ўзгариши, масалан, ишловчилар соғлиғи ҳақида қайғуришнинг ошиши
5. Технологик сабаблар	Ишлаб чиқариш ва ахборот тизимларида янги технологиялар аҳамиятининг ошиши
6. Ҳуқуқчилик сабаблари	Амалдаги қонунчиликда ўзгаришларнинг қабул қилиниши, солиққа тортилиш режимининг ўзгариши
7. Корпоратив воқеалар	Акциялар назорат пакетига эгалик ҳуқуқининг ўзгариши, ташкилот бошқарувида йирик ўзгаришлар
8. Фонд бозори конъюнктураси	Корпоратив ташкилот чиқарган қимматли қоғозлар курс нархининг кучли ва кескин ўзгаришлари
9. Сиёсий сабаблар	Маҳаллий ҳокимият ёки ҳукуматда раҳбариятнинг алмашиши
10. Табиий офатлар	Зилзила, ёнғин, сув тошқини, тўфон

11.2. Ўзгариш ҳолатларининг таҳлили

Ўзгаришлар индивидиум, гуруҳ ва ташкилот даражасида юз бериши мумкин. Ҳар бир поғонадан кейингисига ўтиб борган сари ўзгаришлар нисбатан мураккаблашиб, кўпроқ вақт талаб этади.

Ўзгариш ҳолатининг таҳлилида ўзгаришларга олиб келувчи ва унга қаршилик қилувчи кучларнинг таҳлили муҳим аҳамиятга эга, бу кучларни *ҳаракатга келтирувчи* ва *тўхтатиб турувчи* кучлар деб аташ мумкин. Бу иккала кучлар тенг бўлганда ўзгаришлар амалга ошмайди ва бу ҳолат мувозанат ҳолати деб юритилади. Фақат ҳаракатга келтирувчи кучларнинг устунлигигина ўзгаришларга олиб келади.

11.3. Ўзгаришларга қаршиликни бартараф этиш

Ишлаб чиқариш ёки бошқарувнинг анъанавий усуллари ҳар қандай тарздаги ўзгартирилиши, бу ўзгаришлар тегишли бўлган кишиларнинг қаршилигига учрайди. Ушбу қаршиликларни бартараф этиш учун нега бу кишилар ўзгаришларни хоҳламасликларини тушуниб етиш керак.

Кишилар ўзгаришларга асосан тўрт сабабга кўра қарши чиқишади: ҳолатни нотўғри тушуниш ёки ноаниқлик, тор маънодаги шахсий манфаатлар, ҳолатни турлича баҳолаш, ўзгаришларга чидамлик даражасининг пастлиги (7-жадвал).

Қаршиликларни камайтириш ёки бартараф этишнинг қуйидаги усуллари мавжуд:

- ахборотнинг тақдим этилиши – ўзгариш ғояси очик муҳокама қилинади;
- ходимларнинг қарор қабул қилишда жалб этилиши – ўзгаришларга қаршиларга ўз фикрини очик айтиш имкониятини яратади;
- ёрдам ва қўллаб-қувватлаш – ходимларнинг янги шароитларга мослашишини таъминлайди;
- музокаралар ва мажлислар – қаршилардан маънавий ва моддий рағбат эвазига розиликлари олинади;
-

7-жадвал.

Ўзгаришларга қаршилик кўрсатишнинг сабаблари

Сабаб	Натижа	Реакция
Ҳолатни нотўғри тушуниш	Нотўғри баён этиш, ишончнинг пастлиги ёки йўқлиги	Миш-мишлар, дисфункционал хулқ
Тор маънодаги шахсий манфаатлар	Ўзгаришлар натижасида қандайдир кадрли нарсанинг йўқотилишидан чўчиш	«Сиёсий» хулқ
Ҳолатни турлича баҳолаш	Ўзгаришларга заруриятнинг йўқлигига ишониш	Очикдан-очик қўшилмаслик
Ўзгаришларга чидамлик даражасининг пастлиги	Зарурий кўникма, малака ёки қобилиятлар йўқлигидан кўрқув	Ҳар қандай баҳона билан ўзгаришлардан қочиш

- манипуляция – ахборотни танлов орқали айрим кишиларга етказиш ҳамда муаммо атайин маълум бир тартибда қўйилади. Манипуляциянинг кенг тарқалган шаклларида бири кооптация бўлиб, унда қаршилик кўрсатувчи ёки қаршилик кўрсатиши мумкин бўлган шахсга ўзгаришларни амалга оширишга раҳбарлик қилиш таклиф этилади;
- мажбурлаш – ходимларни ишдан бўшатиш бўйича очик ёки яширин таҳдидларни ишлатган ҳолда уларнинг ўзгаришларга розилиги олинади.

Хулоса:

Корпоратив ташкилотдаги ўзгаришларни раҳбариятнинг мақсадли таъсири сифатида тасаввур этиш мумкин. Корпоратив ташкилотдаги барча ўзгарувчилар ўзаро боғлиқ бўлиб, улардан бирининг ўзгариши бошқасининг ўзгаришига олиб келади.

Мақсадлардаги ўзгаришлар. Ташкилот яшовчанлигини йўқотмаслиги учун раҳбарият мақсадларни баҳолаши ва уларга тузатиш киритиб бориши лозим. Мақсадлар вазифаларга эриша борган сари аниқланиб борилади.

Таркибий ўзгаришлар ваколат ва масъулиятнинг тақсимланиши тизимидаги ўзгаришлар натижасида вужудга келади. Таркибий ўзгаришлар корпоратив ташкилот мақсади ва стратегиясидаги катта ўзгаришлар оқибатида юз беради.

Технология ва вазифалардаги ўзгаришлар ишларни бажариш жараёни ва жадвалларини қайта кўриб чиқишни, яъни (янги жиҳозларни, материалларни қайта ишлаш усулларини тадбиқ этиш, меъёрларни аниқлаб олиш, иш тавсифини ўзгартириш) назарда тутади.

Таянч иборалар:

Мақсадлардаги ўзгаришлар, таркибий ўзгаришлар, технология ва вазифалардаги ўзгаришлар, ҳаракатга келтирувчи, манипуляция.

Назорат учун саволлар.

1. Корпоратив ўзгаришлар тушунчаси?
2. Корпоратив ўзгаришларни бошқариш тушунчаси?
3. Ўзгаришларга олиб келувчи сабаблар?
4. Ўзгариш ҳолатларининг таҳлили?
5. Ўзгаришларга қаршилик кўрсатишнинг сабаблари?
6. Ўзгаришларга қаршиликни бартараф этиш?

Адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси Т., Ўзбекистон. 2001.
2. Каримов И.А. Эришган марраларимизни мустаҳкамлаб ислохотлар йўлида изчил бориш – асосий вазифамиз. Тошкент оқшоми, №24, 10 февраль 2004.
3. Ўзбекистон Республикасининг «Ташкилотлар тўғрисидаги» Қонуни, Т., «Адолат» 2000.
4. Ғ.М. Қосимов Ташкилот ва корпоратив бошқариш назарияси: дарслик. – Т.: А. Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти. 2004.
5. О.Г. Туровец, В.Н. Родионова «Теория организации»: Учебное пособие. – Москва. ИНФРА-М, 2003.
7. Зайнутдинов Ш.Н. Исмаилова Т.С. Ташкилот назарияси. Ўқув кўлланма. ТДИУ, 2001.

8. Ю.Д. Красовский «Общая теория организации»: «Юнити» (Москва), 2003.
9. Г.Р. Латфуллин «Теория организации»: «Питер» 2003.
10. О.Г. Туровец «Теория организации»: «Инфра-М» (Москва), 2003.

12-мавзу. Корпоратив ташкилотлар фаолиятининг самарадорлиги.

РЕЖА:

- 12.1. Корпоратив ташкилот фаолияти самарадорлиги тушунчаси .
- 12.2. Корпоратив ташкилот самарадорлиги омиллари.
- 12.3. Корпоратив самарадорлик мезонлари ва самара турлари.
- 12.4. Корпоратив ташкилот фаолияти самарадорлигини баҳолаш.

12.1. Корпоратив ташкилотлар фаолияти самарадорлиги тушунчаси

«Самарадорлик» тушунчаси иқтисодий адабиётларда ҳар хил талқин этилади. Уни турли аспектларда ишлатишади: капитал қуйилмалари самарадорлиги, технологик жараёнларни такомиллаштириш самарадорлиги, ишлаб чиқаришни рационализациялаш самарадорлиги корпоратив бошқарув самарадорлиги ва ҳ.к. Ушбу мавзуда самарадорликнинг корпоратив тизимларга нисбатан моҳияти ва мазмуни кўриб чиқилади.

Корпоратив ташкилотлар фаолияти самарадорлиги таърифига бир неча ёндашув мавжуд:

- самарадорлик корпоратив ташкилот мақсадига эришиш даражаси сифатида қаралади;
- самарадорлик корпоратив ташкилотнинг ноёб ресурсларни қўлга киритиш учун муҳитни ишлата олиш қобилияти сифатида қаралади. Ресурслардан оптимал фойдаланиш назарда тутилади;

- самарадорлик корпоратив ташкилотнинг максимал натижаларга нисбатан ўзгармас харажатлар эвазига эришиш қобилияти сифатида қаралади;
- самарадорлик соғлом ички характеристикалар эвазига мақсадларга эриша олиш қобилияти сифатида қаралади;
- самарадорлик миждозлар ва буюртмачиларнинг қониқиш даражаси сифатида қаралади.

12.2. Корпоратив ташкилот самарадорлиги омиллари

Самарадорликнинг уч гуруҳдаги ўзаро боғлиқ омилларини санаб ўтиш мумкин:

- умумтизим омиллари – корпоратив ташкилот фаолияти тамойилларини амалга ошириш даражаси, корпоратив маданият, корпоратив қарорларни қабул қилиш тизимининг асосланганлиги, корпоратив механизмнинг мавжудлиги;
- ташқи омиллар – ишлаб чиқаришни ташкил этиш фаолиятининг чекланганлиги, ташқи бизнес муҳит талаблари, инвестицион ресурсларнинг чекланганлиги;
- корпоратив ташкилот ривожланишини бошқариш омиллари – ишлаб чиқаришни ташкил этишни ривожлантириш дастурининг мавжудлиги, корпоратив ресурслар билан таъминланганлик.

12.3. Корпоратив самарадорлик меъзонлари ва самара турлари

Меъзон деганда тизимни баҳолашда керак бўладиган энг муҳим белги назарда тутилади. Самардорлик (оптималлик)нинг бир неча мезонларини келтириш мумкин: 1) глобал – локал; 2) ташқи – ички; 3) натижани максималлаштирувчи – харажатларни минималлаштирувчи.

Корпоратив ташкилотнинг самараси уч хил шаклда намоён бўлади: иқтисодий, ижтимоий, корпоратив.

Иқтисодий самара шакли нисбатан кўпроқ ўрганилган бўлиб, у қийматли усуллар асосида харажатлар тамойили билан чамбарчас боғланган.

Ижтимоий самара шакли ўзининг махсус баҳосини назарда тутади. Корпоратив ташкилот такомиллашганда меҳнат ва ишлаб чиқариш шароитлари ўзгаради. Ижтимоий самарага меҳнат обрўсининг, технологик интизомнинг, ўз фаолияти учун масъулиятнинг ошиши киради.

Корпоратив самара корпоратив ташкилот ишлаб чиқариши элементлари орасидаги ўзаро боғлиқлик ва ўзаро ҳаракатнинг яхшиланишида намоён бўлади.

12.4. Корпоратив ташкилот фаолияти самарадорлигини баҳолаш

Корпоратив ташкилот фаолиятини баҳолашнинг нисбатан энг қулай усули сифатида кетма-кет таққослаб бориш усулини келтириш мумкин. Бу усулда фаолият стандарт кўрсаткичлар билан таққослаб борилади.

Бу усул билан самарадорликни баҳолаш тўрт босқичда олиб борилади.

Биринчи босқич – корпоратив тизимни идентификациялаш: корпоратив ташкилот фаолиятининг ўзига хос хусусиятлари аниқланади. Корпоратив ташкилотнинг вазифалари, мақсади, корпоратив ресурслари аниқланади.

Иккинчи босқич – самарадорликнинг меъзонлари ва ўлчов бирликларини шакллантириш. Кўрсаткичларни танлаш қуйидаги талаблар асосида амалга оширилади: ишлатилувчи кўрсаткичлар самарадорликнинг амалдаги даражасини белгилаши ва сабаб-оқибат боғлиқлигини таъминлаши шарт. Меъзонлар тизимини шакллантиришнинг сўнгида улар самарадорликка таъсир этиш даражасига кўра рангланади. Ранглаш натижалари қуйидаги 22-расмдаги сингари шкала асосида қўйиб чиқилади.



«яхши» 0,5

«қониқарли»

0,3

«ёмон» 0,2

«жуда ёмон»

0,1

самарадорлик кўрсаткичи

22-Расм. Қадрлилик даражасининг графиги.

Учинчи босқич – корпоратив тизим самарадорлигини баҳолаш. Бунда кўрсаткичларнинг амалдаги миқдори ҳисобланади.

Тўртинчи босқич – ишлаб чиқаришни ташкил этиш тизимининг самарадорлик ҳолати таҳлили. Бунда корпоратив ташкилот самарадорлиги захиралари аниқланади.

Хулоса:

Корпоратив ташкилот фаолиятини баҳолашнинг нисбатан энг қулай усули сифатида кетма-кет таққослаб бориш усулини келтириш мумкин. Бу усулда фаолият стандарт кўрсаткичлар билан таққослаб борилади.

Бу усул билан самарадорликни баҳолаш тўрт босқичда олиб борилади.

Биринчи босқич – корпоратив тизимни идентификациялаш: корпоратив ташкилот фаолиятининг ўзига хос хусусиятлари аниқланади. Корпоратив ташкилотнинг вазифалари, мақсади, Корпоратив ресурслари аниқланади.

Иккинчи босқич – самарадорликнинг меъзонлари ва ўлчов бирликларини шакллантириш. Кўрсаткичларни танлаш белгиланган талаблар асосида амалга оширилади ва бошқа босқичлар амалга оширилади.

Таянч иборалар:

Самарадорлик, фаолияти самарадорлиги, идентификациялаш.

Назорат учун саволлар.

1. Самарадорлик тушунчаси?
2. Корпоратив ташкилотлар фаолияти самарадорлиги тушунчаси?
3. Корпоратив ташкилот самарадорлиги омиллари?
4. Корпоратив самарадорлик меъзонлари ва самара турлари?
5. Корпоратив ташкилот фаолияти самарадорлигини баҳолаш усуллари?
6. Самарадорликни баҳолаш босқичлари?

Адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси Т., Ўзбекистон. 2001.
2. Каримов И.А. Эришган марраларимизни мустаҳкамлаб ислохотлар йўлида изчил бориш – асосий вазифамиз. Тошкент оқшоми, №24, 10 февраль 2004.
3. Ўзбекистон Республикасининг «Ташкилотлар тўғрисидаги» Қонуни, Т., «Адолат» 2000.
4. Ғ.М. Қосимов Ташкилот ва корпоратив бошқариш назарияси: дарслик. – Т.: А. Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти. 2004.
5. О.Г. Туровец, В.Н. Родионова «Теория организации»: Учебное пособие. – Москва. ИНФРА-М, 2003.
11. Зайнутдинов Ш.Н. Исмаилова Т.С. Ташкилот назарияси. Ўқув қўлланма. ТДИУ, 2001.
12. Ю.Д. Красовский «Общая теория организации»: «Юнити» (Москва), 2003.
13. Г.Р. Латфуллин «Теория организации»: «Питер» 2003.
14. О.Г. Туровец «Теория организации»: «Инфра-М» (Москва), 2003.

13-МАВЗУ: Корпоратив ташкилотларнинг асосий ташкилий-ҳуқуқий шакллари.

13.1. Корпоратив тижорат ташкилотлари.

13.2. Масъулияти чекланган жамият ва қўшимча масъулиятли жамият.

13.3. Хўжалик ширкатлари.

13.4. Акциядорлик жамиятлари.

13.1. Корпоратив тижорат ташкилотлари

Замонавий корпоратив ташкилот - корпорациянинг аҳамиятли иқтисодий, ҳуқуқий ва корпоратив белгилари қуйидагилардир:

- таъсисчилар қўйган улушлари ва корпорация томонидан хўжалик фаолияти жараёнида ташкил қилинган мураккаб мулкчилик комплекси;

- корпорациядаги бошқарувчилар ва директорлар қарор қабул қилиш юридик ҳуқуқларга эгадирлар;

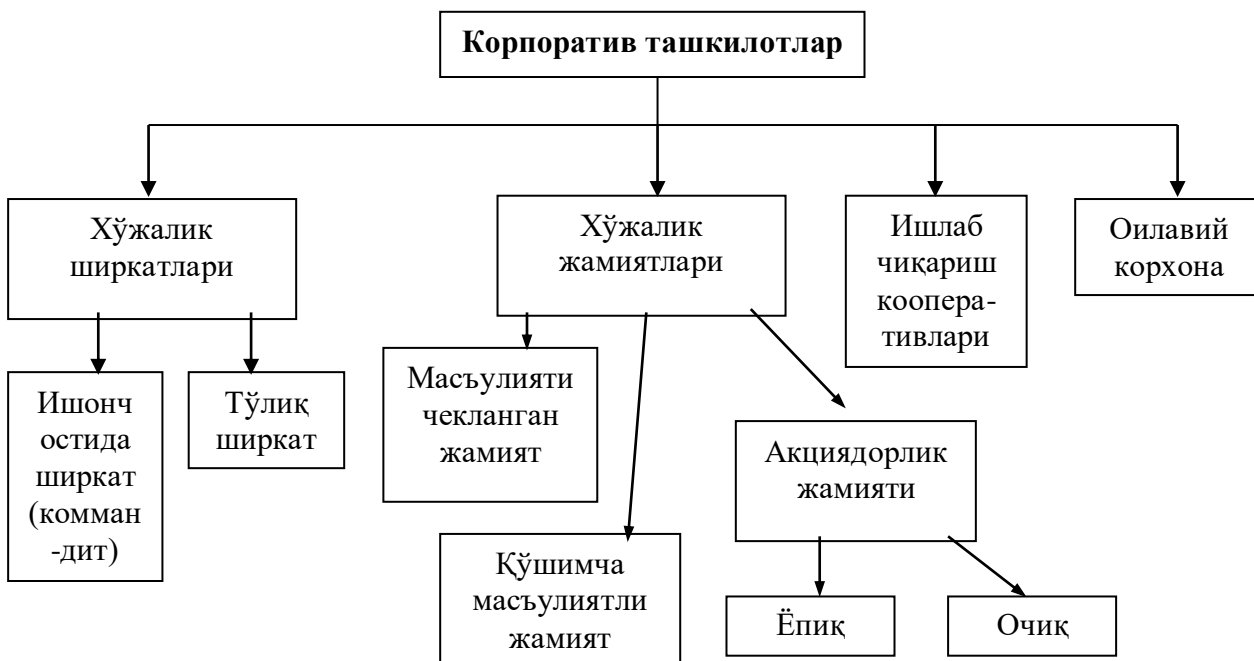
Хўжалик ширкатлари ва жамиятлари тўлиқ ширкат, коммандит ширкат, масъулияти чекланган ёки қўшимча масъулиятли жамият шаклида ташкил қилиниши мумкин (23-расм). Уларнинг айримларини ташкил қилиш ва фаолият юритиш хусусиятларини батафсилроқ кўриб чиқайлик.

13.2. Масъулияти чекланган жамият ва қўшимча масъулиятли жамият

Масъулияти чекланган жамият (МЧЖ)

Масъулияти чекланган жамият деб, бир ёки бир неча шахслар томонидан ташкил қилинган, устав фонди (устав капитали) таъсис хужжатларида белгиланган катталикларда улушларга бўлинган жамият тан олинади. Масъулияти чекланган жамият иштирокчилари унинг мажбуриятлари бўйича жавобгар эмаслар ва улар қўйган бадаллар қиймати даражасигача жамият фаолияти билан боғлиқ зарар таваккалчилигини тортадилар.

Ўз улушлари бўйича бадалларни тўлиқ тўламаган жамият иштирокчилари, улушларнинг тўланмаган қисми қиймати даражасигача жамият мажбуриятлари бўйича солидар жавобгар бўладилар.



23-расм. Корпоратив ташкилотларининг турлари.

Қўшимча масъулиятли жамият (ҚМЖ)

Қўшимча масъулиятли жамият деб, бир ёки бир неча шахслар томонидан ташкил қилинган, устав фонди (устав капитали) таъсис

хужжатларида белгиланган катталикларда улушларга бўлинган жамият тан олинади. Бундай жамиятнинг иштирокчилари ўз мулклари билан унинг мажбуриятлари бўйича жамият таъсис хужжатларида белгиланган улар улушлари қийматига каррали катталиқда солидар равишда субсидар жавобгардир. Иштирокчиларнинг бирини иқтисодий ночорлигида (банкрот бўлиши) жамият бўйича унинг масъулияти бошқа иштирокчиларнинг уларнинг улушларига мутаносиб равишда тақсимланади, агар жамият таъсис хужжатларида жавобгарликни тақсимлашнинг бошқача тартиби назарда тутилмаган бўлса.

МЧЖ ёки ҚМЖ бир шахс томонидан таъсис қилиниши мумкин бўлиб, ушбу шахс унинг ягона иштирокчиси бўлиб қолади. Жамият фаолияти давомида ягона иштирокчили жамиятга айланиб қолиши мумкин. Ягона иштирокчили жамият бошқа хўжалик жамиятида ягона иштирокчи бўлиши мумкин эмас. Жамият иштирокчилари сони эллиқдан ошмаслиги керак. ЁАЖдаги каби МЧЖ ва ҚМЖ таркибидан чиқишда, таъсис хужжатларида иштирокчининг улушини учинчи шахсларга эркин сотишга нисбатан чекланишлар назарда тутилиши мумкин. Бунда иштирокчининг улуши биринчи навбатда бошқа иштирокчиларга сотиб олиш учун таклиф қилиниши ҳақида талаблар ўрнатилган бўлиши мумкин. Акциядорлик мулкчилиқ шаклидан фарқли ўлароқ компаниянинг бундай корпоратив-ҳуқуқий шакли иштирокчилар умумий йиғилишини чақиритиш, ўтказиш ва қарорларини қабул қилиш тартибот масалаларига камроқ талабларни қўяди. Бундай жамиятнинг акциядорлик жамиятидан сезиларли фарқи шундаки, иштирокчи улушига ҳуқуқий ворисликка чекланишлар ўрнатилиш имконияти мавжуддир. Масалан, иштирокчиларнинг бири вафот қилганда унинг меросхўри жамият иштирокчисига айланмаслиги ҳам мумкин. Бунда меросхўр ўз улуши учун фақат товон пулини олади, улуш эса жамиятнинг бошқа иштирокчилари томонидан сотиб олинади.

13.3. Хўжалик ширкатлари

а. Тўлиқ хўжалик ширкати

Тўлиқ ширкат деб, унинг иштирокчилари ўзаро тузилган шартномага мувофиқ ширкат номидан тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланадилар ва унинг мажбуриятлари бўйича ўзига қарашли бўлган бор мулки билан жавобгар бўладилар.

Тўлиқ ширкат деб тан олиниши учун, ширкат таркибида ширкат номидан тадбиркорлик фаолиятини юритувчи камида икки иштирокчи бўлиши зарур. Бундай ширкатнинг кейинги, айтиш мумкинки асосий хусусиятига ширкат мажбуриятлари бўйича иштирокчиларнинг чекланмаган солидар жавобгарлиги киради. Тўлиқ ширкат иштирокчиларига бир-бирига нисбатан юқори даражадаги ишонч, ишбилармонлик фазилатларига ва тадбиркорлик соҳасидаги малакасига шубҳа қилмаслик мансубдир. Тўлиқ ширкатда ҳар бир иштирокчи ширкат фаолиятига ҳал қилувчи таъсирга эгадир.

Тўлиқ ширкатга жисмоний ва юридик шахслар иштирокчилик қилиши мумкин, бироқ шахс фақат биргина тулик ширкатда иштирокчи бўлиши мумкин. Тўлиқ ширкат иштирокчиси бир вақтнинг ўзида ишончдаги ширкат ёки хўжалик жамияти иштирокчиси бўлиши мумкин.

Тўлиқ ширкат юридик шахс ҳисобланади. Бу сифатда ва тижорат ташкилоти сифатида у фирма номланишига эга бўлиши керак. Фирма номланишида ширкатнинг фаолият йўналишига ишора бўлиши шарт эмас, аммо унинг корпоратив-ҳуқуқий шакли кўрсатилган бўлиши, яъни «тўлиқ ширкат» сўзлари мавжуд бўлиши шарт. Бу ширкат билан ҳуқуқий муносабатларга кираётган шахслар манфаати учун зарур.

Тўлиқ ширкат, ушбу турдаги хўжалик ширкат учун ягона таъсис хужжати ҳисобланган таъсис шартномаси асосида ташкил қилинади ва ҳаракат қилади. Таъсис шартномаси, тўлиқ ширкатни ташкил қилишга қарор қилган шахслар иродасини расмий мустаҳкамланишининг зарурий ва етарли шакли бўлиб, унда улар орасидаги ўзаро муносабатлар ва аниқ ширкатнинг муҳим хусусиятлари аниқланади.

б. Коммандит хўжалик ширкати.

Коммандит ширкати яна ишончдаги ширкат деб ҳам аталади. Бу шундай ширкатки, унда ширкат номидан тадбиркорлик фаолиятини юритадиган ва ширкат мажбуриятлари бўйича бор мулки билан жавоб берадиган иштирокчилар (тўлиқ шериклар) билан бир қаторда фақат ўзи қўйган мулк чегарасида ширкат фаолияти билан боғлиқ зарарлар таваккалчилигини тортадиган ҳамда ширкат тадбиркорлик фаолиятида қатнашмайдиган бир ёки бер неча иштирокчилар (улуш қўювчилар, коммандистлар) қатнашади.

Кўриниб турибдики, коммандит ширкат (ишончдаги ширкат) ширкатда турли мақомга эга бўлган ва мос равишда турли ҳуқуқлар ва мажбуриятларга эга бўлган икки тойифадаги иштирокчилардан иборат экан. Коммандит ширкатнинг фаолиятини тўлиқ шерик ҳисобланган иштирокчилар белгилаб беради. Уларнинг ҳолати тўлиқ ширкатдаги ҳолатга тенгдир. Бошқа тойифа – улуш қўювчилар ширкатнинг тадбиркорлик фаолиятида қатнашмайдилар ва фақат қўйган улушлари чегарасида таваккалчилик қиладилар. Шундай қилиб, улуш қўювчиларнинг коммандит ширкат фаолиятидаги иштироки мазкур фаолиятни молиявий таъминлаш учун улуш кўринишида пул маблағларини бериш билан чегараланиб қолар экан.

Коммандит ширкатнинг ҳуқуқий мақоми ўз таркибида ташкилот хусусияти ҳақида маълумотни берувчи, унинг фирма номланиши билан белгиланади. Унинг номланишига улуш қўювчининг номини киритиш фақат унинг руҳсати билан амалга оширилади. Акс ҳолда улуш қўювчи зиммасига тўлиқ шерикларга қўйиладиган мажбуриятлар ва масъулиятнинг қўйилиши, учинчи шахслар учун кутилган ҳуқуқий оқибатларга олиб келмайди ва суд томонидан ҳақиқий эмас деб тан олинмиш керак.

Командит ширкатнинг пайдо бўлиши ва фаолиятига, фақат тўлиқ шериклар имзолайдиган таъсис шартномаси асос бўлади. Бироқ, улуш қўювчилар ҳам таъсис шартномасини ишлаб чиқилишида ва муҳокамасида қатнашишлари мумкин. Улуш қўювчиларнинг ширкат ҳужжатларини муҳокамасида қатнашиш

ҳуқуқи таъсис шартномасида мустаҳкамланган бўлиши мумкин. Таъсис шартномасида, шунингдек, улуш қўювчилар томонидан қўйиладиган бадалнинг умумий қиймати кўрсатилган бўлиши керак. Бадалнинг умумий қиймати доирасида алоҳида улуш қўювчилар ҳиссаси тенг бўлмаслиги мумкин, бироқ таъсис шартномасида уларнинг тенглигини ҳам назарда тутиш мумкин. Таъсис шартномасига қонунчилик талабларига зид келмайдиган бошқа шартлар ҳам киритилиши мумкин.

13.4. Акциядорлик жамиятлари

Очиқ ва ёпиқ акциядорлик жамиятлари

Ўзбекистон Республикасининг 1996 йил 25 апрелида қабул қилинган «Акциядорлик жамиятлари ва акциядорлар ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида»ги Қонунига биноан (2 модда) Устав фонди жамиятнинг акциядорларга нисбатан мажбуриятларини тасдиқловчи муайян миқдордаги акцияларга тақсимланган хўжалик юритувчи субъект акциядорлик жамияти деб ҳисобланади.

Акциядорлик жамияти ташкилот ва унинг иштирокчиларининг ноёб бирлашмасидир, зеро чиқарилган акцияларга биргаликда эгалик қилиш орқали ташкилот ва унинг иштирокчиларининг бирлиги сифатида мавжуддир. Акциядорлик жамияти иштирокчиси – нафақат қандайдир ташкилотнинг аъзоси бўлибгина қолмасдан балки акциядор, яъни акция эгаси ҳамдир. Акциядорлик жамияти акция чиқарадиган юридик шахс сифатида ҳаракат қилади, ва бундан тушган маблағлар унинг устав капиталини шакллантиради. Бошқа юридик шахслардан фарқли ўлароқ, акциядорлик жамияти етарли миқдорда ўз акцияларини чиқармасдан ташкил бўлиши (рўйхатдан ўтиши) мумкин эмас.

Акциядорлик жамияти юридик шахс сифатида бозор қатнашчилари ташкилоти бўлиб, унга уч мажбурий белгилар ҳосдир:

- устав капитали унинг иштирокчилари берган ҳиссалари (бадаллари) ҳисобига шаклланади. Бу қўйилмалар акциядорлик жамиятининг тўлиқ тасарруфига (мулк бўлиб) ўтади;

- жамият иштирокчиларининг мулкый жавобгарлиги уларнинг қўйган ҳиссалари катталигида чегараланади. Акциядорлик жамияти ўзининг барча мажбуриятлари бўйича мустақил жавобгардир;

- устав капитали маълум бир миқдордаги акцияларга бўлинади ва улар эгалик қилган ҳиссалари ҳисобига унинг иштирокчиларига берилади.

Охириги белги, юридик шахс сифатида, ёки тижорат ташкилоти мавжудлигининг ўзига ҳос шакли сифатида акциядорлик жамиятини ажратиб турувчи аломатдир.

Акциядорлик жамиятларининг устунлиги шундан иборатки, акциялар ёрдамида мавжуд ресурслар ишлаб чиқаришнинг энг истиқболли турларига олиб кириш мақсадида сафарбар қилинади ва қайта тақсимланади ва шу асосда ўзгарган эҳтиёжларга мувофиқ ишлаб чиқаришнинг ва ташкилот, бирлашма, тармоқни бошқаришнинг корпоратив тузилмасини эгилувчан ва тезкор такомиллаштириш имкониятлари таъминланади.

Акциядор – ташкилот мулкдори. У овоз бериш ҳуқуқига эга, ишлаб чиқариш истиқболларини ишлаб чиқишда қатнашади, маъмурият фаолиятини назорат қилади. Барча иштирокчилари бир овозга эга ва ўзаро тенг ҳуқуқли бўлган кооператив ширкатлардан фарқли равишда, акциядорлик жамиятида ҳиссадорлар овози акция сонига боғлиқ. Бу адолатлидир: қанчалик кўп маблағ қўйилган бўлса, таваккалчилик ҳам шу баробарида катта бўлади, ва қабул қилинадиган қарорларга каттароқ таъсир қила олиши кераклиги ўз-ўзидан келиб чиқади. Акциялар, фойда олишда қатнашиш, дивидендлар кадрларнинг кўнимлилиги, интизомнинг мустаҳкамланишига кўмак беради. Мулкдор, хўжайин жиддий сабабсиз ўз ташкилотсини эътиборсиз қолдирмайди.

Акциялар барометр каби ташкилот ишлашига боғлиқ

бўлган барча ўзгаришларга таъсирчан бўлади. Шунинг учун, ташкилот ишчилари (агар улар акциядор ҳам бўлсалар) ўз жамоасининг самарали меҳнат қилишидан моддий ва маънавий манфаатдордир. Фақат яхши иш капитални ўстириш, фойдани, демакки дивидендни кўпайтириш имконини беради.

Бундан ташқари, акциялар ликвидли, яъни эркин тарзда сотилиши ва сотиб олиниши мумкин, нафақат ўз компанияси доирасида, балки ташқи харидорлар томонидан ҳам. Акцияларнинг бундай эркин айланиши фирма ходимини уларни сотиб олишга қизиқтиради, ҳамда қимматли қоғозлар бозорининг ривожланишига, биржа ва брокерлик идораларининг узлуксиз ишлашига шароит туғдиради. Агар кооперативларда ширкат фаолиятида унинг барча аъзоларининг қатнашиши, якуний натижага ҳар бирининг шахсий ҳиссаси тақсимот асоси бўлиб хизмат қилиши назарда тутилса, акциядорлик жамиятида эса шахсий иштирок бошқарувда ёки умумий йиғилишларда қатнашиш шаклини олиши, тақсимот асоси бўлиб эса акциядор эгалик қилган акциялар қиймати хизмат қилиши мумкин. Бу эса бозор иқтисодиётига имкони қадар кўпроқ сондаги субъектларни, шу жумладан, ноиқтисодий касб эгаларини (ўқитувчилар, шифокорлар, санъаткорлар ва бошқаларни), жалб қилиш учун ўта муҳимдир.

Акциядорлар акциядорлик жамиятининг қонуний эгаси, мулкдори бўлгани ҳолда унинг мажбуриятлари бўйича ҳеч бир даражада шахсан мулкий жавобгар эмаслар. Хўжайини қарздорликлар бўйича нафақат ишга қўшган маблағларидан ташқари, бутун бор мулки билан жавобгар бўлган хусусий фирмалардан фаркли ўлароқ, акциядорлик жамиятининг хўжайинлари – фуқаролар – уй-жойи ва анжомларини, юридик шахс бўлган хўжайинлар эса – ўз асосий ва айланма фондидаги мулкнинг «ким-ошди» савдосига қўйилиб кетиш таваккалчиликларидан ҳолидирлар. Уларнинг жавобгарлиги акциядорлик жамияти устав фондида қўйган ҳиссаси миқдорида чекланган. Бу айниқса, жамиятда сиёсий ва ижтимоий-иқтисодий беқарорлик ҳукм сурган шароитда одамлар ўз зиммасига

иқтисодий масъулиятни олишга ҳавфсирайдиган даврларда аҳамиятлидир.

Акциядорлик жамияти тижорат фаолиятининг бошқа корпоратив-ҳуқуқий шакллари олдида бир қатор бошқа устунликларга ҳам эга:

- капиталлар бирлашиш жараёнининг чекланмаганлиги. Акциядорлик шакли амалда чекланмаган сондаги ҳиссадорлар ва уларнинг капиталларини шу жумладан майдаларини, бирлаштириш имкониятини беради. Бу хусусият зудлик билан катта маблағларни йиғишга, ишлаб чиқаришни кенгайтиришга ва йирик ишлаб чиқаришнинг устунликларидан фойдаланиш имкониятини беради. Қонунчиликда акциядорлик жамиятларининг устав капитали миқдори ва акциядорлар сонига нисбатан юқоридан чекланишлар ўрнатилмаган;

- акциядорлар томонидан ўз таваккалчилиги катталигининг танланиши. У ёки бу сонда акция сотиб олар экан, акциядор жамиятга қўйиладиган капиталнинг йўқотилиш таваккалчилигини ўзига тўғри келадиган даражасини ҳам танлайди. Чекланган таваккалчилик яна шунда намоён бўладики, акциядорлар кредиторлар олдидаги жамиятнинг мажбуриятлари бўйича жавобгар эмаслар. Акциядорлик жамиятининг мулки алоҳида акциядорлар мулкидан тўлиқ ажратилгандир. Акциядорлик жамияти банкрот бўлганда акциядорлар фақат акцияларга қўйган сармоясини йўқотадилар ҳолос;

- капиталлар бирлашишининг вақт давомидаги барқарорлиги. Акциядорлик жамияти капитал бирлаштиришнинг энг барқарор шаклини намоён қилади. Жамиятдан ихтиёрий акциядорнинг ёки ҳар қандай сондаги акциядорларнинг чиқиши жамият фаолиятининг тўхтаб қолишига олиб келмайди. Натижада чегараланмаган муддатда мавжуд бўлиш имкониятига эга акциядорлик жамияти, амалда бошқа турдаги тижорат ташкилотларига нисбатан кўпроқ муддат фаолият кўрсатади;

- капиталга эгаликнинг уни бошқаришдан ажратилганлиги сабабли бошқарувнинг профессионализи. Акциядорлик жамиятида ҳар бир акциядор ўз капиталини бошқармайди, балки

профессионал менежерлар гуруҳи бирлаштирилган капитални бошқаради;

- қўйилган капитални эркин қайтариш имконияти. Акциядор ихтиёрий вақтда ўз акцияларини сотиш ва ўз маблағларини тўлиқ ёки қисман даражада қайтариб олиш ҳуқуқига эга;

- акцияга эгалик қилишдан олинadиган даромад шакллари нинг кўп сонли бўлиши. Масалан, акция бўйича даромад олиш, акцияни олиб-сотишдан даромад, акцияни қарзга бериб туриш ва бошқа даромадлар олиш мумкин;

- жалб қилинадиган қарз капиталининг нисбатан арзонлиги. Акциядорлик жамиятининг кўламлари ва бозор қатнашчилари учун очиқлиги энг фойдали фоиз ставкалари билан қарз қимматли қоғозларнинг эмиссиялари ва банк қарзлари орқали капитални сафарбар қилишга нисбатан кўпроқ имкониятларни беради;

- акциядорлик жамияти мақомининг ижтимоий нуфузи. Мазкур нуфуз замонавий миллий иқтисодиётда акциядорлик жамиятларининг иқтисодий ва ижтимоий аҳамияти билан изоҳланади.

Шу билан бирга хўжалик юритишнинг акциядорлик шакли камчиликларига унинг кўпчилик афзалликларини акциядорлик жамияти нуқтаи назаридан киритиш мумкин:

- акциядорлик жамиятининг очиқлиги унинг ёпиқлигини йўқотилишини билдиради. Йиллик ҳисоботларни, фойда ва зарарлар ҳақида ҳисоботларни эълон қилиш, барча аҳамиятли воқеалар ҳақида маълумот бериш мажбурияти акциядорлик жамиятини унинг рақобатчиларига нисбатан заиф қилиб қўяди;

- бошқаришнинг профессионализи компания менежерлари ва унинг акциядорлари орасидаги манфатлар ихтилофига айланиши мумкин, акциядорлар мақсади – дивидендларни ошириш ва жамият капитализациясини ўстириш, менежментнинг эҳтимолий мақсадларидан бири эса – жамият фаолияти натижаларини ўз фойдасига қайта тақсимлаш;

- акцияларнинг эркин сотилиш имконияти акциядорлик жамияти менежменти учун акциядорлар таркибида шундай

Ўзгаришлар имкониятини билдирадигани, у акциядорлик жамияти устидан назоратнинг алмашилишига ва ҳоказоларга олиб келиши мумкин.

Очиқ акциядорлик жамиятлари ўз акцияларига очиқ обуна ўтказишга ҳуқуқлидир, акциядорлар акцияларни бошқа акциядорларнинг руҳсатисиз бегоналаштиришлари мумкин, бундай акциядорлик жамиятида акциядорларнинг сони чекланмагандир. Акциядорлик жамиятининг очиқлиги шунда ифодаланадигани, у ҳар йили кенг жамоатчилик маълумоти учун йиллик ҳисобот, бухгалтерлик баланси, фойда ва зарар ҳисобини эълон қилиб боришга мажбурдир. Уларни эълон қилиш маҳаллий даврий нашрларда ҳам марказий матбуот органларида ҳам амалга оширилиши мумкин. Эълон қилиш учун нашр органининг танланиши одатда акциядорлик жамияти акцияларининг тарқалиш ҳудудий чегарасига боғлиқ.

Ёпиқ акциядорлик жамиятларида акциялар олдиндан маълум бўлган шахслар доирасида жойлаштирилади ва бундай жамиятда акциядорларнинг сони қонун билан чекланган. Ўзбекистон Республикасининг «Акциядорлик жамиятлари ва акциядорлар ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида»ги Қонунида бу миқдор эллик шахсдан кўпроқ бўлиши мумкин эмаслиги ўрнатилган. Акс ҳолда ёпиқ акциядорлик жамияти бир йил давомида очиқ акциядорлик жамияти шаклига қайта ташкил қилиниши ёки суд тартибида тугатилиши лозим. Бу оқибатлар йил давомида акциядорлар сони қонунчиликда белгиланган миқдоригача қисқартирилган тақдирда рўй бермаслиги мумкин.

Ёпиқ акциядорлик жамияти акциядорлари ўз акцияларини сотишга ҳақлидирлар, бироқ мазкур акциядорлик жамиятининг акциядорлари ушбу акцияларни сотиб олишда устунлик ҳуқуқига эгадирлар. Бу ҳолда акциялар учинчи шахс билан келишувда ўрнатилган шартларда сотиб олинади. Жамият уставида қайси ҳолларда ёпиқ акциядорлик жамияти, очиқ акциядорлик жамиятлари томонидан эълон қилиниши мажбурий бўлган ҳужжатларни барчанинг маълумоти учун эълон қилиши шартлиги ҳақида қоида назарда тутилган бўлиши мумкин.

Юқорида айтиб ўтилганлардан келиб чиққан ҳолда, очик акциядорлик жамияти ўзининг кўпчилик афзалликлари қаторида бизнинг нуқтаи назаримизда энг аҳамиятлиси – ўз қимматли қоғозларини эмиссия қилиш орқали минимал харажатлар билан молиявий ресурсларни жалб қилиш имкониятидир. Очик акциядолик жамиятини, бир сўм ўзлик маблағларини сарфлаб юз сўмлик инвестицияларни жалб қилиш воситасига ўхшатиш мумкин.

Кўшимча молиялаштиришни жалб қилмасдан жуда оз сондаги ташкилотлар муваффақиятли ривожланиши мумкин. Кўшимча молиялаштириш ташкилот иш қобилиятини кўллаб туриш учун ҳам унинг ривожланиши учун ҳам зарурдир. Ривожланаётган иқтисодиёт шароитида амортизация ажратмалари одатда асосий воситалар эскиришини қоплашга етарли бўлмайди, шунинг учун мазкур асосий воситаларнинг ишлаш қобилиятини тиклаб туриш учун кўшимча молиялаштиришнинг манбаларини излаш керак. Яна шуни қайд қилиш керакки, ҳаракатда бўлган бирорта ташкилот ўз вақтида реконструкция қилмай ишлай олмайди, бу эса катта харажатларга олиб келади. Агар ташкилот хорижий ҳамкорни жалб қилмоқчи бўлса, бошқарув органларидан бошлаб, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ва хизмат турларигача ўзининг бутун хўжалигини реконструкция қилишга мажбур бўлиб, бу жиддий сарф-харажатларга сабаб бўлади.

Агар ташкилот яхши ишлаётган, ва унинг маҳсулоти сотилаётган бўлса, ташкилотнинг соф фойдаси молиялаштиришнинг энг барқарор манбаидир. Ташкилотнинг бутун соф фойдаси, ташкилот устав фондидаги улушларига пропорционал равишда акциядорларга қарашлидир, чунки Ўзбекистон Республикаси «Акциядорлик жамиятлари ва акциядорлар ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида»ги Қонунинг 65 моддасига биноан акциядорлар умумий йиғилишининг мутлақ ваколатига «жамият фойдаси ва зарарларини тақсимлаш» киритилган. Шунинг учун, акциядорлар соф фойданинг бир қисмини дивиденд тўлашга, бошқа қисмини эса ташкилот ривожланишига йўналтиришга ҳақлидирлар. Бирок,

соф фойда қандай тақсимланганидан қатъий назар унинг ҳаммаси - дивидендларга йўналтирилган қисми бўлсин ёки ривожлантиришга (фойданинг капитализацияси) йўналтирилган қисми бўлсин ташкилот мулкдорлари – акциядорларга қарашлидир.

Хорижий мамлакатлар тажрибасига таянган ҳолда, акциядорлик ташкилотлари бозор шароитидаги тобора мураккаблашиб бораётган муносабатларга нисбатан энг эгилувчан ва мослашувчан тарзда ҳаракат қилади деб фараз қилиш мумкин. Иқтисодий конъюнктура ўзгариши ва ишлаб чиқаришнинг пасайишига хусусий тадбиркор одатда ишчи кучини бўшатиш билан жавоб беради. Касаба уюшмаларининг хусусий ташкилотлардаги фаолияти қийин кечади ва кўп томондан ташкилот эгасининг қарорига боғлиқ. Акциядорлик жамиятида эса ишчи-мулкдорларнинг ва ёлланма ходимлар манфаатларининг мувозанати мавжуд ишчи кучини ташкилот ичида қайта тақсимот қилишга ҳаракат қилади.

Акциядорлик жамияти хўжалик юритишнинг корпоратив-ҳуқуқий тузилмаси сифатида ташкил этилишда ва фаолият кўрсатишда ўз муаммоларига эга. Хусусан акциядорлик жамиятлари:

- Ташкил қилинаётганда корпоратив қийинчиликларга дуч келади (кўп сондаги ҳужжатларни тайёрлаш, уларни кўпчилик идораларда тасдиқлаш ва ҳоказо);

- Давлат томонидан қаттиқ назорат қилиниши ва ҳуқуқий тартибга солиниши;

- Акциядорлик жамияти ва акциядорлар зиммасида бўлган сезиларли солиқ юки;

- Фаолиятни бошқариш билан боғлиқ катта харажатлар;

- ОАЖ сифатида муфассал маълумотларни ошқора қилиш мажбурияти сабабли фаолиятнинг конфиденциаллиги камаяди, ҳисоб ва ҳисоботнинг юритилишига нисбатан эътиборни кучайтириш зарурияти;

- Корпоратив муносабатларнинг қатнашчилари бўлган ва ҳар доим ҳам манфаатлари ўзаро мос келавермайдиган кўп

сонли турли гуруҳларнинг манфатларини ҳисобга олиш зарурияти ва бошқалар.

Шундай қилиб, биз бозор иқтисодиётига ҳос бўлган тижорат ташкилотларини хўжалик юритишининг асосий корпоратив-ҳуқуқий шаклларида бири бўлган акциядорлик жамиятларини ташкил қилиш ва фаолият юритиш билан боғлиқ масалаларнинг асосийларини кўриб чиқдик.

Бозор иқтисодиётига ўтган мамлакатларининг кўпчилигида активларнинг салмоқли улуши ва меҳнат ресурсларининг катта қисми акциядорлик жамиятларида жамланганини эътиборга олиб, мазкур китоб мақсадлари учун муаллифлар корпорациялар ҳақида сўз юритганда, биринчи навбатда акциядорлик жамиятларини назарда тутадилар. Бошқа корпоратив-ҳуқуқий шаклдаги корпоратив ташкилотларга нисбатан очик акциядорлик жамиятларининг инвестиция активлари энг ҳаракатчан ва солиштириб бўлмас даражада кенг кўламлидир. Ушбу шакл, ташкилотлар инвестицион жозибадорлигини оширишда корпоратив бошқарувнинг энг яхши амалиётининг самарадорлигини кўриб чиқишда бошқаларга нисбатан қизиқарлироқдир.

Хулоса:

Ҳозирги кунда Ўзбекистон Республикасининг амалдаги қонунчилигида корпоратив ташкилот ташкил қилишнинг очик акциядорлик жамияти, ёпиқ акциядорлик жамияти, масъулияти чекланган жамият, қўшимча масъулиятли жамият, тўлиқ хўжалик ширкати, коммандит хўжалик ширкати каби корпоратив-ҳуқуқий шакллари мавжуд. Корпоратив ташкилот амалий фаолияти учун у ёки бу корпоратив-ҳуқуқий шаклнинг ўзига ҳос афзал ёки ноқулай хусусиятлари бор. Шунинг учун, уларнинг бирортаси бошқаларидан ҳар томонлама устун бўла олмайди ва корпоратив ташкилотни ташкил қилмоқчи бўлган манфаатдор томонлар ўз манфаатлари ва мақсадларидан келиб чиққан ҳолда у ёки бу корпоратив-ҳуқуқий шаклни танлайдилар.

Таянч иборалар:

Корпоратив-хуқуқий шакл, очик акциядорлик жамияти, ёпиқ акциядорлик жамияти, масъулияти чекланган жамият, кўшимча масъулиятли жамият, тўлиқ хўжалик ширкати, коммандит хўжалик ширкати.

Назорат учун саволлар.

1. Ўзбекистон Республикасида корпоратив ташкилот ташкил қилишнинг қандай хуқуқий шакллари мавжуд?
2. Очик акциядорлик жамияти нима?
3. Ёпиқ акциядорлик жамияти нима?
4. Масъулияти чекланган жамият нима?
5. Кўшимча масъулиятли жамият нима?
6. Корпоратив ташкилот ва бошқарув тушунчалари?
7. Тўлиқ хўжалик ширкати нима?
8. Коммандит хўжалик ширкати нима?

Адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикасининг «Акциядорлик жамиятлари ва акциядорлар хуқуқларини химоя қилиш тўғрисида» Қонуни.1996 й.

2. Ўзбекистон Республикасининг «Масъулияти чекланган ва кўшимча масъулиятли жамиятлари тўғрисида» Қонуни. №310-П. 06.12.2001й.

3. Ўзбекистон Республикасининг «Хўжалик ширкатлари тўғрисида» Қонуни. - №308- П. 06.12.2001й.

4. Суюнов Д.Х., Равшанов М.Н., Бутабаев М.Ш. Корпоративное управление в хозяйствующих субъектах. Учебное пособие. – Т.: «Академия» 2007. – 409 с.

5. А.С.Бегматов, М.Б.Хамидулин, М.Ш.Бўтабоев. Корпоратив маданият ва корпоратив бошқарув.- Т: «Академия» нашриёти, 2007 й., 224 б.

14. КОРПОРАТИВ ТАШКИЛОТ НАЗАРИЯСИ ФАНИДАН ТЕСТ САВОЛЛАРИ.

А вариант

1. «Корпоратив ташкилот назарияси» фанининг мақсадига қуйидагилардан қайси бирини ўрганиш киради?

А) Корпоратив ташкилот тузилмасини шакллантириш, ресурслар билан таъминлаш усуллари жорий этиш, ривожланиш стратегиясини сингдириш, тадбиркорлик маҳоратига эга ходимларни қўллаб қувватлаш .

Б) Ресурслар билан таъминлаш усуллари жорий этиш, ривожланиш стратегиясини сингдириш, тадбиркорлик маҳоратига эга ходимларни қўллаб қувватлаш.

В) Корпоратив ташкилот тузилмасини шакллантириш, ресурслар билан таъминлаш усуллари жорий этиш, тадбиркорлик маҳоратига эга ходимларни қўллаб қувватлаш, бозордаги талаб ва таклифни ўрганиш.

Г) Барча жавоб нотўғри

2. Корпоратив ташкилот қандай тизим ҳисобланади?

А) Очиқ тизим.

Б) Ёпиқ тизим.

В) Ҳам очиқ ва ёпиқ тизимдир.

Г) Барча жавоб нотўғри.

3. Корпоратив ташкилот назарияси фанининг объекти нима?

А) Нодавлат ташкилотлари.

Б) Хусусий ташкилотлари.

В) Ижтимоий ташкилотлари.

Г) Давлат ташкилотлари.

4. Корпоратив муносабатларга нима киради?

А) Кишилар ва меҳнат жараёнларида қатнашувчи моддий омиллар ўртасидаги муносабатлар.

Б) Ҳамкорликдаги меҳнат сабабли кишилар ўртасида вужудга келувчи муносабатлар.

В) Ташкилот фаолиятининг техник жиҳатлари ва мулкчилик

орасидаги боғлиқликни таъминловчи муносабатлар.

Г) Барча жавоблар тўғри.

5. Корпоратив ташкилот – бу нима?

А) Кишиларнинг мақсадли жамоасидир.

Б) Фирма, компания, ташкилот ва бирлашмалардир.

В) Фойда олиш учун бирлашган гуруҳлар.

Г) Асбоб-ускуна, бино, хом-ашё ва ишлаб чиқариш ресурсларидир.

6. Корпоратив ташкилотнинг ривожланиш қонунини чизма кўринишида акс эттириш мумкинми?

А) мумкин эмас.

Б) мумкин .

В) Йўқ.

Г) савол нотўғри қўйилган.

7. «Ташкилот тизимдир» деган ибора нимани англатади?

А) Ташкилот аслида умумий мақсадлар йўналишида ўзаро муносабатлар ўрнатилган, маълум муддат давомида биргаликда фаолият юритувчи элементлар тўплами эканлигини англатади.

Б) Ташкилот аслида умумий мақсадлар йўналишида ўзаро муносабатлар ўрнатилмаган тақдирда ҳам, маълум муддат давомида биргаликда фаолият юритувчи элементлар тўплами эканлигини англатади.

В) Ташкилот аслида умумий мақсадлар йўналишида ўзаро муносабатлар ўрнатилган, маълум муддат давомида алоҳида фаолият юритувчи элементлар тўплами эканлигини англатади.

Г) Ташкилот аслида хусусий мақсадлар йўналишида ўзаро муносабатлар ўрнатилган, маълум муддат давомида биргаликда фаолият юритувчи элементлар тўплами эканлигини англатади.

8. Ташкилотнинг умумий тавсифи нималардан иборат?

А) Камида уч киши, камида битта умумий мақсадга эришиш учун ўзаро муносабатлар ўрнатилиши корпоратив ташкилотни вужудга келтиради.

Б) Камида икки киши, камида иккита умумий мақсадга

эришиш учун ўзаро муносабатлар ўрнатиши корпоратив ташкилотни вужудга келтиради.

В) Камида икки киши, камида битта умумий мақсадга эришиш учун ўзаро муносабатлар ўрнатиши корпоратив ташкилотни вужудга келтиради.

Г) Тўғри жавоб йўқ.

9. Ташкилотда ходимлар ва ишлаб чиқариш воситалари орасидаги нисбат қандай бўлиши керак?

А) Тахминий мутаносибликда.

Б) Муайян мутаносибликда.

В) Мутаносибликда бўлиши шарт эмас.

Г) Қатъий мутаносибликда.

10. Қуйидагилардан қайси бири ижтимоий ташкилот турига киради?

А) Мажбурий, унитар ва ихтиёрий .

Б) Унитар ва ихтиёрий.

В) Ихтиёрий ва мажбурий.

Г) Мажбурий ва унитар.

11. Корпоратив ташкилотнинг фаолият юритиш ва ривожланиш қонунларига қандай қонунлар киради?

А) Хилма-хиллик зарурияти ва ўзини ташкил этиш қонунлари.

Б) Хилма-хиллик зарурияти, ўзини ташкил этиш, ўзини сақлаб қолиш ва ривожланиш қонунлари.

В) Ўзини сақлаб қолиш ва ривожланиш қонунлари.

Г) Хилма-хиллик зарурияти, ўзини сақлаб қолиш ва ривожланиш қонунлари .

12. Хилма-хиллик зарурияти қонуни қачон намоён бўлади?

А) Ҳар қандай корпоратив тизим ёки унинг алоҳида элементи ўзини бир бутунлик сифатида сақлаб қолишга интилганда.

Б) Ташкилотни емирувчи ўзгаришларга қарши тура олиш, ташқи таъсирларга мослаша олиш қобилиятида намоён бўлганда.

В) Ташкилотни бошқариш тизимининг хилма-хиллик

даражаси бошқариладиган жараён ёки объект хилма-хиллик даражасидан кўпроқ ёки тенг бўлганда .

Г) Барча жавоблар тўғри.

13. Ўзини ташкил этиш қонуни қачон намоён бўлади?

А) Ташкилотни емирувчи ўзгаришларга қарши тура олиш, ташқи таъсирларга мослаша олиш қобилиятида .

Б) Ҳар бир тизим (ижтимоий ва биологик) ҳаёт босқичларидан ўтиш даврида энг кўп йиғма салоҳиятга эга бўлишга интилганда.

В) Ҳар қандай корпоратив тизим ёки унинг алоҳида элементи ўзини бир бутунлик сифатида сақлаб қолишга интилганда.

Г) Тўғри жавоб йўқ.

14. Корпоратив ташкилот ҳаёт циклининг тадбиркорлик босқичи...

А) Корпоратив ташкилотнинг тезлик билан ўсиш, ўз миссиясини англаш ва ривожланиш стратегиясини шакллантириш давридир.

Б) Сотиш ҳажмлари ва фойданинг кескин тушиб кетиши билан характерланувчи даврдир.

В) Корпоратив ташкилотнинг оёққа туриш, ўз мақсадларини англаш, ижодий ўсиш давридир.

Г) Ўсишнинг (ривожланиш) барқарорлашув давридир.

15. Ташкилот назариясининг ривожланишини таърифлаганда қандай ёндашиш мумкин?

А) Механик (ёпиқ тизим) тасаввурдан бир бутунликка (очик тизим) қараб ҳаракатланиши.

Б) Ташкилот табиатини рационалликдан ижтимоийликка қараб йўналиши.

В) Тўғри жавоблар йўқ.

Г) А) ва Б) жавоблар тўғри.

16. «Рационал фикрлаш» деганда нимани тушунасиз?

А) Корпоратив ташкилотнинг аниқ келажаги мавжудлиги, унинг мақсадлари аниқ белгилаб олинганлигини.

Б) Стратегик қарорларни қабул қилишда фикрларнинг хилма-хиллигини.

В) Мақсад танлаш ва аниқ қарорларни қабул қилишни

аниқлашда хилма-хилликнинг мавжудлигини.

Г) Барча жавоблар тўғри.

17. Ташкилот назарияси ривожланишининг биринчи босқичи қайси даврни ўз ичига олади?

А) 1960-1975

Б) 1930-1960

В) 1900-1930

Г) 1975 - ҳозиргача

18. «Ёпиқ тизимлар ва ижтимоий индивидлар» даври намоёндалари кимлар бўлган?

А) Макс Вебер, Анри Файоль ва Фредерик Тейлор.

Б) Альфред Чандлер, Поль Лоуренс, Джей Лорш.

В) Энтон Мэйо, Дуглас Макгрегор, Честер Барнард.

Г) Джеймс Марч, Абрахам Маслоу.

19. Ташкилот назарияси соҳасидаги фундаментал ишларнинг энг биринчиси нима?

А) Фредерик Тейлорнинг «Илмий менежмент тамойиллари» китоби.

Б) Анри Файолнинг «Умумий ва саноат бошқаруви» китоби.

В) Джеймс Марч ва Гелберт Саймонларнинг «Ахлат қутиси» деб аталадиган ташкилот концепцияси.

Г) Элтон Мэйонинг «Хоторн самараси».

20. X ва Y - назарияларини ким таклиф этган?

А) Честер Барнард.

Б) Ричард Сайерт.

В) Джеймс Марч.

Г) Дуглас МакГрегор .

21. Замонавий корпоратив ташкилот назарияси қандай йўналишда ривожланмоқда?

А) Ҳолатли, экологик ва корпоратив ўқитиш ёндашуви йўналишларида .

Б) Экологик ва корпоратив ўқитиш ёндашуви йўналишларида.

В) Ҳолатли ва корпоратив ўқитиш ёндашуви йўналишларида.

Г) Ҳолатли ва экологик ёндашуви йўналишларида.

22. Бюрократик моделнинг муаллифи ким?

А) Джеймс Марч ва Гелберт Саймон.

Б) Элтон Мэйо.

В) Макс Вебер .

Г) Поль Лоуренс ва Джей Лоршлар.

23. Неоклассик модел қачон пайдо бўлган?

А) 1930 йилларда .

Б) 1960 йилларда.

В) 1975 йилларда.

Г) 1945 йилларда.

24. Дифференциация ва интеграция назариясининг намоёндаси ким?

А) Макс Вебер.

Б) Джеймс Марч.

В) Альфред Чандлер.

Г) Поль Лоуренс ва Джей Лоршлар .

25. Ташкилот назариясининг қандай моделларини биласиз?

А) Классик ва неоклассик, бюрократик ва интеграция моделлари.

Б) Классик, неоклассик, бюрократик, институционал ва тизимли моделлар.

В) Классик, неоклассик, бюрократик, институционал, тизимли, дифференциация ва интеграция моделлари.

Г) Тўғри жавоб йўқ.

26. Горизонтал алоқаларнинг асосий мақсади нима?

А) Иерархия босқичларини боғлаш, ҳамда фармойиш ва ҳисобот кўринишидаги ахборотларни узатиш канали сифатида хизмат қилиш.

Б) Ташкилот қисмлари орасида келиб чиқувчи муаммоларни ечишда улар ўртасида самарали ҳамкорликни келтириб чиқариш .

В) Бошқарув қарорлари ва ахборотларнинг раҳбарлар ўртасидаги ҳаракатини ўзида акс эттириш.

Г) Ташкилотнинг алоҳида қисмлари ўртасидаги ахборотлар ҳаракати чизиғи бўйича амалда бўлиш ва мувофиқлаштиришни ахборот билан таъминлаш вазифасини бажариш.

27. Корпоратив ташкилот тузилмасининг асосий характеристикаларига нималар киради?

А) Бўлимларга бўлиниш.

Б) Бошқарув меъёрларига мос равишда ҳисоб бериш.

В) Корпоратив схемада ўз аксини топувчи бўйсунуш.

Г) Юқоридагиларнинг барчаси тўғри .

28. Ташкилот тузилмасини ишлаб чиқиш қайси тамойилларга асосан амалга оширилади?

А) Меҳнат ва функциялар тақсимоли, бўлимларга бўлиниш ва ишларни мувофиқлаштиришни таъминлаш.

Б) Ташкилот тузилмаси ва унинг корпоратив схемалари ўртасидаги тўлиқ ўхшашлик.

В) Бўлимларга бўлиниш ва ишларни мувофиқлаштиришни таъминлаш.

Г) А) ва Б) жавоблар тўғри.

29. «Ташкилотнинг классик назарияси» намоёндаларининг фикрича «тузилма» бу нима?

А) Ташкилот мақсадларига самарали тарзда эришиш учун ўрнатилган ташкилотдаги функцияларнинг мантиқий муносабатидир.

Б) Ишлар тизими, иш гуруҳлари ва улар билан боғлиқ жараёнлардир.

В) Предметлар ёки қисмларнинг бирлашмаси ёки комбинацияси билан ташкил этилган мураккаб бирликдир.

Г) Кишилар орасида ваколатларнинг, масъулиятнинг, таъсирнинг, вазифаларнинг, бирлашув бўйича алоқаларнинг доимий қайтарилиб турадиган расмий-норасмий тақсимолидир.

30. Институционал моделнинг муҳим белгиларини кўрсатинг:

- А) Бизнеснинг ижтимоий масъулияти тамойили, гуруҳли идеология хусусиятларини инобатга олиш (мулкдорлар, менежерлар, ишчилар, аёллар, ёшлар ва ҳ.к.).
- Б) Корпоратив ташкилот бошқарув тузилмасининг кўпроқ маданий анъаналар, фан ва ҳ.к.ларга мос келишини таъминлаш.
- В) Қарор қабул қилиш жараёнига гуруҳлар ўртасидаги маълум муросаларга олиб борувчи ўзаро талаб ва берилувчи имкониятлар жараёни сифатида ёндашув.
- Г) Барча жавоблар тўғри.

31. «Корпоратив ташкилотга нисбатан содиқлик» корпоратив ташкилот маданиятининг қайси турига мос келади?

- А) Корпоратив .
- Б) Индивидуалистик.
- В) Ҳеч бирига мос келмайди.
- Г) Корпоратив ва индивидуалистик.

32. Ташкилот маданияти турлари қайси жавобда тўғри келтирилган?

- А) Ширкат, корпоратив, индивидуалистик.
- Б) Ширкат, корпоратив.
- В) Корпоратив ва индивидуалистик .
- Г) Тўғри жавоб йўқ.

33. Корпоратив ташкилот маданияти деганда нимани тушунасиз?

- А) Фақат корпоратив ташкилотда ишловчиларнинг миллий кадриятларини.
- Б) Корпоратив ташкилотда ишловчиларнинг бадий маҳоратларини.
- В) Корпоратив ташкилот раҳбариятининг ходимлар билан муносабатини.
- Г) Корпоратив ташкилотда ишловчиларнинг кадрият ва қатъий ишонч тизимини.

34. Лойиха нима?

- А) Бу бирор объектни бунёд этиш, қуриш учун зарур бўлган

ҳисоб китоблар мажмуаси – тушунтириш хати, ҳисоб-китоблар, сметалар, чизмалар ва бошқа ҳужжатлар.

Б) Бу бирор объектни таъмирлаш учунгина зарур бўлган ҳужжатлар мажмуаси – тушунтириш хати, ҳисоб-китоблар, сметалар, чизмалар ва бошқа ҳужжатлар.

В) Бу бирор объектни бунёд этиш, қуриш учун зарур бўлган ҳужжатлар мажмуаси – тушунтириш хати, ҳисоб-китоблар, сметалар, чизмалар ва бошқа ҳужжатлар .

Г) тўғри жавоб йўқ.

35. Лойиҳалаштириш нимадан бошланади?

А) Объектни танлашдан бошланади.

Б) Ҳисоб-китобдан.

В) Лойиҳа самарадорлигини аниқлашдан.

Г) Буюртма олгандан.

36. Оқилона ташкил этиш деганда нимани тушунаси?

А) Корпоратив ташкилот ихтиёридаги ресурслар ўртасидаги муносабатларнинг маълум мезон ва белгилари бўйича ўзгартиришга таъсир этиш ҳаракати тушунилади .

Б) Корпоратив ташкилот ихтиёридаги ходимлар ўртасидаги муносабатларнинг маълум мезон ва белгилари бўйича ўзгартиришга таъсир этиш ҳаракати тушунилади.

В) Корпоратив ташкилот ихтиёридаги филиаллар ўртасидаги муносабатларнинг маълум мезон ва белгилари бўйича ўзгартиришга таъсир этиш ҳаракати тушунилади.

Г) тўғри жавоб йўқ.

37. Қаршиликларни камайтириш ёки бартараф этишнинг қайси усуллари мавжуд?

А) Ахборотнинг тақдим этилиши, музокаралар ва мажлислар.

Б) Ходимларнинг қарор қабул қилишда жалб этилиши, ёрдам ва қўллаб-қувватлаш.

В) Манипуляция ва мажбурлаш.

Г) Барча жавоблар тўғри.

38. Ўзгаришларга қаршилик кўрсатишнинг сабаби нима?

А) Ҳолатни нотўғри тушуниш ва турлича баҳолаш.

- Б) Тор маънодаги шахсий манфаатлар.
- В) Ўзгаришларга чидамлилиқ даражасининг пастлиги.
- Г) Барча жавоблар тўғри .
- 39. Корпоратив маданиятнинг умумий мақсади нима?**
- А) Корпоратив ташкилотда соғлом руҳий муҳит яратиш.
- Б) Рақобатбардош маҳсулот яратиш.
- В) Корпоратив ташкилотнинг обрўсини ошириш.
- Г) Барча жавоблар тўғри.
- 40. Корпоратив маданиятни яратиш тамойилларини кўрсатиб ўтинг:**
- А) Ҳар бир ишчининг кадр-қимматини ва малакасини ҳурмат қилиш, ташаббусини қўллаб-қувватлаш.
- Б) Ишловчиларга ривожланиш ва уларни рағбатлантиришда ягона шарт-шароитлар яратиш ва меҳнат демократиясини ривожлантириш.
- В) А ва Б жавоблар тўғри .
- Г) Тўғри жавоб йўқ.
- 41. Корпоратив имиж нима?**
- А) Ташкилотнинг бозор ва жамиятдаги репутацияси .
- Б) Ташкилотнинг бозордаги репутацияси.
- В) Ташкилотнинг бозор, жамият ва ичидаги репутацияси.
- Г) Ташкилотнинг жамиятдаги репутацияси.
- 42. Корпоратив ташкилотнинг самараси қандай шаклларда намоён бўлади?**
- А) Иқтисодий, сиёсий, ижтимоий, корпоратив.
- Б) Иқтисодий, ижтимоий, корпоратив .
- В) Иқтисодий, сиёсий, ижтимоий, даврий, корпоратив.
- Г) Иқтисодий, даврий, ижтимоий, корпоратив.
- 43. Қуйида келтирилган тижорат ташкилотига хос белгиларидан қайси бири ОАЖ-га тегишли эмас?**
- А) Устав фондининг акцияларга булиниши.
- Б) Жамият мажбуриятлари буйича устав фондидаги улуш микдорида чекланган жавобгарлик.
- В) Таъсисчилари (акциядорлари) таркибининг сон жихатдан чекланиши мавжудлиги.

Г) Жорий бошқарув функцияларининг ёлланма менежерга берилиши.

44. ОАЖда корпоратив бошқарув зарурияти кўйидагилардан келиб чиқади:

А) ОАЖ-нинг йириклигидан.

Б) ОАЖ-да ишловчилар сонининг кўплигидан.

В) ОАЖ фаолиятида жалб этилган акциядорлар, ёлланма менежерлар ва бошқа шахслар, шахсий манфаатларида яқдилликнинг йўқлигидан.

Г) ОАЖ-нинг мамлакат учун мухим бўлган вазифаларни (мудофаа, ижтимоий ва б.) бажаришида қатнашуvidан.

45 Қандай хўжалик ширкатлари (ХШ) мавжуд?

А) масъулияти чекланган ХШ, кўшимча масъулиятли ХШ.

Б) очик ХШ, ёпик ХШ.

В) тўлиқ ХШ, коммандит ХШ.

Г) очик ХШ, ёпик ХШ, тўлиқ ХШ.

Б вариант

1. Назария - бу нима?

А) Хизмат кўрсатиш соҳасига оид бўлган асосий билимлар мажмуасидир.

Б) У ёки бу билимлар соҳасига тегишли бўлган асосий ғоялар тизимидир.

В) Барча билимлар соҳаси билан боғлиқ бўлган усуллар тизимидир.

Г) Амалиётга тегишли бўлмаган асосий мақсадлар тизимидир.

2. Корпоратив ташкилот назарияси фан сифатида нимани ўрганади?

А) Корпоратив ташкилотнинг бир бутун бирлик кўринишида-ги умумий хусусиятларини ҳамда уни ташкил этиш ва ривожлантириш қонунлари ва қонуниятларини ўрганади.

Б) Корпоратив масалалар билан боғлиқ бўлган муаммоларни ўрганади.

В) Индивиднинг хулқ-атворини ва унинг ташқи муҳити

- билан алоқаларини ўрганади.
- Г) Табиат ва жамиятдаги ҳодиса - жараёнларнинг кечиши ва ривожланишида боғлиқлик ва қонунийликнинг мавжудлигини ўрганади.
- 3. Ташкилот назарияси фанининг объекти нима?**
- А) Ижтимоий ташкилотлар.
Б) Хусусий ташкилотлар.
В) Нодавлат ташкилотлар.
Г) Давлат ташкилотлари.
- 4. Корпоратив муносабатларга нима киради?**
- А) Кишилар ва меҳнат жараёнларида қатнашувчи моддий омиллар ўртасидаги муносабатлар.
Б) Ҳамкорликдаги меҳнат сабабли кишилар ўртасида вужудга келувчи муносабатлар.
В) Корпоратив ташкилот фаолиятининг техник жиҳатлари ва мулкчилик орасидаги боғлиқликни таъминловчи муносабатлар.
Г) Барча жавоблар тўғри.
- 5. Корпоратив ташкилот – бу нима?**
- А) Асбоб-ускуна, бино, хом-ашё ва ишлаб чиқариш ресурсларидир.
Б) Фирма, компания, ташкилот ва бирлашмалардир.
В) Фойда олиш учун бирлашган гуруҳлар.
Г) Кишиларнинг мақсадли жамоасидир.
- 6. Бошқарилувчи тизимлар деганда нимани тушунасиз?**
- А) Ёлланма ишчи ва хизматчилар орасидаги муносабатлар тизимларини.
Б) Турли кўринишдаги бошқарув таъсирлари остида ўз хусусиятларини ўзгартирувчи тизимларни.
В) Бўйсунувчи тизимларни.
Г) Келтирилган барча жавоблар тўғри.
- 7. Тизим ва унинг хулқини тавсифлаганда қандай ўзгарувчиларга ажратиш мумкин?**
- А) Кирувчи ва чиқувчи ўзгарувчиларга.
Б) Сақланиб турувчи ўзгарувчиларга.
В) Тизим ҳолатининг ўзгарувчиларига.

Г) А) ва В) жавоблар тўғри.

8. Корпоратив ташкилот ижтимоий тизим сифатида қандай фарқланувчи белгиларга эга?

А) Корпоратив ташкилот – мақсадли тизим бўлиб, маълум бир мақсадларга эришиш учун бирлашган кишилар жамоасидан тузилади.

Б) Корпоратив ташкилотга иерархик кўриниш хос бўлиб, ягона марказга эга пирамида кўринишини билдиради.

В) Корпоратив ташкилот ижтимоий тизим сифатида фарқланувчи белгиларга эга эмас.

Г) А) ва Б) жавоблар тўғри.

9. Ижтимоий ташкилотларга қандай ташкилотлар киради?

А) Касалхоналар, олий ўқув юртлари, мактаблар, сиёсий партиялар ва ҳ.к.

Б) Фирма, завод, фабрика, банк ва ҳ.к.

В) Биржалар, қўшма ташкилотлар, элчихоналар ва ҳ.к.

Г) Барча жавоблар тўғри.

10. Қуйидагилардан қайси бири ижтимоий ташкилот турига киради?

А) Ихтиёрий ва мажбурий.

Б) Унитар ва ихтиёрий.

В) Мажбурий, унитар ва ихтиёрий.

Г) Мажбурий ва унитар.

11. Корпоратив ташкилотнинг фаолият юритиш ва ривожланиш қонунлари сафига қандай қонунлар киради?

А) Хилма-хиллик зарурияти ва ўзини ташкил этиш қонунлари.

Б) Хилма-хиллик зарурияти, ўзини ташкил этиш, ўзини сақлаб қолиш ва ривожланиш қонунлари.

В) Ўзини сақлаб қолиш ва ривожланиш қонунлари.

Г) Хилма-хиллик зарурияти, ўзини сақлаб қолиш ва ривожланиш қонунлари.

12. Хилма-хиллик зарурияти қонуни қачон намоён

бўлади?

- А) Корпоратив ташкилотни бошқариш тизимининг хилма-хиллик даражаси бошқариладиган жараён ёки объект хилма-хиллик даражасидан кўпроқ ёки тенг бўлганда.
- Б) Корпоратив ташкилотни емирувчи ўзгаришларга қарши тура олиш, ташқи таъсирларга мослаша олиш қобилияти намоён бўлганда.
- В) Ҳар қандай корпоратив тизим ёки унинг алоҳида элементи ўзини бир бутунлик сифатида сақлаб қолишга интилганда.
- Г) Барча жавоблар тўғри.

13. Ўзини ташкил этиш қонуни қачон намоён бўлади?

- А) Ҳар бир тизим (ижтимоий ва биологик) ҳаёт босқичларидан ўтиш даврида энг кўп йиғма салоҳиятга эга бўлишга интилганда.
- Б) Корпоратив ташкилотни емирувчи ўзгаришларга қарши тура олиш, ташқи таъсирларга мослаша олиш қобилиятида.
- В) Ҳар қандай корпоратив тизим ёки унинг алоҳида элементи ўзини бир бутунлик сифатида сақлаб қолишга интилганда.
- Г) Тўғри жавоб йўқ.

14. Корпоратив ташкилот ҳаёт циклининг тадбиркорлик босқичи қандай?

- А) Корпоратив ташкилотнинг тезлик билан ўсиш, ўз миссиясини англаш ва ривожланиш стратегиясини шакллантириш давридир.
- Б) Сотиш ҳажмлари ва фойданинг кескин тушиб кетиши билан характерланувчи даврдир.
- В) Корпоратив ташкилотнинг оёққа туриш, ўз мақсадларини англаш, ижодий ўсиш давридир.
- Г) Ўсишнинг (ривожланиш) барқарорлашув давридир.

15. Ташкилот назариясининг ривожланишини таърифлаганда қандай ёндашиш мумкин?

- А) Механик (ёпиқ тизим) тасаввурдан бир бутунликка (очиқ тизим) қараб ҳаракатланиши.

Б) Ташкилот табиатини рационалликдан ижтимоийликка қараб йўналиши.

В) Тўғри жавоблар йўқ.

Г) А) ва Б) жавоблар тўғри.

16. «Рационал фикрлаш» деганда нимани тушунаси?

А) Мақсад танлаш ва аниқ қарорларни қабул қилишни аниқлашда хилма-хилликнинг мавжудлигини.

Б) Стратегик қарорларни қабул қилишда фикрларнинг хилма-хиллигини.

В) Корпоратив ташкилотнинг аниқ келажаги мавжудлиги, унинг мақсадлари аниқ белгилаб олинганлигини.

Г) Барча жавоблар тўғри.

17. Ташкилот назарияси ривожланишининг биринчи босқичи қайси йилларни ўз ичига олади?

А) 1960-1975

Б) 1930-1960

В) 1930-1990

Г) 1975 - ҳозиргача

18. «Ёпиқ тизимлар ва ижтимоий индивидлар» эраси намоёндалари кимлар бўлган?

А) Макс Вебер, Анри Файоль ва Фредерик Тейлор.

Б) Энтон Мэйо, Дуглас Макгрегор, Честер Барнард.

В) Альфред Чандлер, Поль Лоуренс, Джей Лорш.

Г) Джеймс Марч, Абрахам Маслоу.

19. Ташкилот назарияси соҳасидаги фундаментал ишларнинг энг биринчиси нима?

А) Фредерик Тейлорнинг «Илмий менежмент тамойиллари» китоби.

Б) Анри Файолнинг «Умумий ва саноат бошқаруви» китоби.

В) Джеймс Марч ва Гелберт Саймонларнинг «Аҳлат қутиси» деб аталадиган корпоратив ташкилот концепцияси.

Г) Элтон Мэйонинг «Хоторн самараси».

20. X ва Y - назарияларини ким таклиф этган?

А) Честер Барнард.

Б) Ричард Сайерт.

В) Джеймс Марч.

Г) Дуглас МакГрегор.

21. Замонавий корпоратив ташкилот назарияси қандай йўналишда ривожланмоқда?

А) Ҳолатли ва экологик ёндашуви йўналишларида.

Б) Экологик ва корпоратив ўқитиш ёндашуви йўналишларида.

В) Ҳолатли ва корпоратив ўқитиш ёндашуви йўналишларида.

Г) Ҳолатли, экологик ва корпоратив ўқитиш ёндашуви йўналишларида.

22. Бюрократик моделнинг муаллифи ким?

А) Джеймс Марч ва Гелберт Саймон.

Б) Элтон Мэйо.

В) Макс Вебер.

Г) Поль Лоуренс ва Джей Лоршлар.

23. Неоклассик модел қачон пайдо бўлган?

А) 1960 йилларда.

Б) 1930 йилларда.

В) 1975 йилларда.

Г) 1945 йилларда.

24. Дифференциация ва интеграция назариясининг намоёндаси ким?

А) Макс Вебер.

Б) Джеймс Марч.

В) Альфред Чандлер.

Г) Поль Лоуренс ва Джей Лоршлар.

25. Ташкилот назариясининг қандай моделларини биласиз?

А) Классик ва неоклассик, бюрократик ва интеграция моделлари.

Б) Классик, неоклассик, бюрократик, институционал ва тизимли моделлар.

В) Классик, неоклассик, бюрократик, институционал, тизимли, дифференциация ва интеграция моделлари.

Г) Тўғри жавоб йўқ.

26. Горизонтал алоқаларнинг асосий мақсади нима?

- А) Иерархия босқичларини боғлаш ҳамда фармойиш ва ҳисобот кўринишидаги ахборотларни узатиш канали сифатида хизмат қилиш.
- Б) Корпоратив ташкилот қисмлари орасида келиб чиқувчи муаммоларни ечишда улар ўртасида самарали ҳамкорликни келтириб чиқариш.
- В) Бошқарув қарорлари ва ахборотларнинг раҳбарлар ўртасидаги ҳаракатини ўзида акс эттириш.
- Г) Корпоратив ташкилотнинг алоҳида қисмлари ўртасидаги ахборотлар ҳаракати чизиғи бўйича амалда бўлиш ва мувофиқлаштиришни ахборот билан таъминлаш вазифасини бажариш.

27. Корпоратив ташкилот тузилмасининг асосий характеристикаларига нималар киради?

- А) Бўлимларга бўлиниш.
- Б) Бошқарув меъёрларига мос равишда ҳисоб бериш..
- В) Корпоратив схемада ўз аксини топувчи бўйсунуш.
- Г) Юқоридагиларнинг барчаси тўғри.

28. Корпоратив ташкилот тузилмасини ишлаб чиқиш қуйидаги тамойилларга асосан амалга оширилади:

- А) Меҳнат ва функциялар тақсимоли, бўлимларга бўлиниш ва ишларни мувофиқлаштиришни таъминлаш.
- Б) Корпоратив ташкилот тузилмаси ва унинг корпоратив схемалари ўртасидаги тўлиқ ўхшашлик.
- В) Бўлимларга бўлиниш ва ишларни мувофиқлаштиришни таъминлаш
- Г) А) ва Б) жавоблар тўғри.

29. «Ташкилотнинг классик назарияси» намоёндаларининг фикрича «тузилма» бу нима?

- А) Ташкилот мақсадларига самарали тарзда эришиш учун ўрнатилган корпоратив ташкилотдаги функцияларнинг мантиқий муносабатидир.
- Б) Ишлар тизими, иш гуруҳлари ва улар билан боғлиқ жараёнлардир.

В) Предметлар ёки қисмларнинг бирлашмаси ёки комбинацияси билан ташкил этилган мураккаб бирликдир.

Г) Кишилар орасида ваколатларнинг, масъулиятнинг, таъсирнинг, вазифаларнинг, бирлашув бўйича алоқаларнинг доимий қайтарилиб турадиган расмий-норасмий тақсимотидир.

30. Институционал моделнинг муҳим белгиларини кўрсатинг:

А) Бизнеснинг ижтимоий масъулияти тамойили, гуруҳли идеология хусусиятларини инобатга олиш (мулкдорлар, менежерлар, ишчилар, аёллар, ёшлар ва ҳ.к.).

Б) Корпоратив ташкилот бошқарув тузилмасининг кўпроқ маданий анъаналар, фан ва ҳ.к.ларга мос келишини таъминлаш.

В) Қарор қабул қилиш жараёнига гуруҳлар ўртасидаги маълум муросаларга олиб борувчи ўзаро талаб ва берилувчи имкониятлар жараёни сифатида ёндашув.

Г) Барча жавоблар тўғри.

31. Ўзгаришларга олиб келувчи сабаблар нима?

А) Бозордаги талаб ва таклиф.

Б) Инфляция.

В) Иқтисодий, ижтимоий ва сиёсий сабаблар.

Г) А) ва В) жавоблар тўғри.

32. Таркибий ўзгаришлар қачон вужудга келади?

А) Ташкилот номи ва шаклини ўзгартирганда.

Б) Ташкилот тизимидаги фаолият тури ўзгарганлиги натижасида.

В) Ваколат ва масъулиятнинг тақсимланиши тизимидаги ўзгаришлар натижасида.

Г) Барча жавоблар тўғри.

33. Ҳаракатга келтирувчи ва тўхтатиб турувчи кучлар деб нимага айтилади?

А) Ҳеч қандай ўзгаришларга олиб келмайдиган ва қаршилик қилмайдиган кучлар.

- Б) Гуруҳлараро ва шахслараро зиддиятлар.
- В) Ўзгариш ҳолатининг таҳлилида ўзгаришларга олиб келувчи ва унга қаршилик қилувчи кучлар.
- Г) Барча жавоблар тўғри.

34. Лойиҳалаш технологияси – бу ...

- А) белгиланган объектни лойиҳалашда техник жиҳатдан бажариш имкониятини яратувчи ҳаракат ёки операциялар.
- Б) белгиланган объектни лойиҳалашда техник жиҳатдан бажариш имкониятини яратувчи ҳаракат ёки операцияларнинг маълум бир кетма-кетлигидир.
- В) белгиланган объектни лойиҳалашда техник жиҳатдан бажариш имкониятини яратувчи ҳаракат ёки операцияларнинг маълум бир узвийлиги.
- Г) белгиланган объектни лойиҳалашда технологик жиҳатдан бажариш имкониятини яратувчи ҳаракат ёки операцияларнинг маълум бир кетма-кетлигидир.

35. Корпоратив лойиҳалаш босқичлари ва кетма-кетлиги қайси жавобда тўғри берилган?

- А) Лойиҳалаш босқичи, Дастлабки тайёргарлик босқичи, Корпоратив лойиҳани тадбиқ этиш.
- Б) Режалаштириш, Дастлабки тайёргарлик босқичи, Лойиҳалаш босқичи, Корпоратив лойиҳани тадбиқ этиш .
- В) Прогнозлаш, Дастлабки тайёргарлик босқичи, Лойиҳалаш босқичи, Корпоратив лойиҳани тадбиқ этиш.
- Г) Дастлабки тайёргарлик босқичи, Лойиҳалаш босқичи, Корпоратив лойиҳани тадбиқ этиш.

36. Лойиҳа ишларини бажаришнинг қуйидаги усуллари мавжуд:

- А) оригинал лойиҳалаш.
- Б) намунавий лойиҳалаш.
- В) автоматлаштирилган лойиҳалаш.
- Г) Барча жавоблар тўғри.

37. Қаршиликларни камайтириш ёки бартараф этишнинг қайси усуллари мавжуд?

- А) Ахборотнинг тақдим этилиши, музокаралар ва мажлислар.

Б) Ходимларнинг қарор қабул қилишда жалб этилиши, ёрдам ва қўллаб-қувватлаш.

В) Манипуляция ва мажбурлаш.

Г) Барча жавоблар тўғри.

38. Ўзгаришларга қаршилик кўрсатишнинг сабаби нима?

А) Ҳолатни нотўғри тушуниш ва турлича баҳолаш.

Б) Тор маънодаги шахсий манфаатлар.

В) Ўзгаришларга чидамлик даражасининг пастлиги

Г) Барча жавоблар тўғри.

39. Корпоратив маданиятнинг умумий мақсади нима?

А) Корпоратив ташкилотда соғлом руҳий муҳит яратиш.

Б) Рақобатбардош маҳсулот яратиш.

В) Корпоратив ташкилотнинг обрўсини ошириш.

Г) Барча жавоблар тўғри.

40. Корпоратив маданиятни яратиш тамойилларини кўрсатиб ўтинг:

А) Ҳар бир ишчининг кадр-қимматини ва малакасини ҳурмат қилиш, ташаббусини қўллаб-қувватлаш.

Б) Ишловчиларга ривожланиш ва уларни рағбатлантиришда ягона шарт-шароитлар яратиш ва меҳнат демократиясини ривожлантириш.

В) А ва Б жавоблар тўғри.

Г) Тўғри жавоб йўқ.

41. Қуйидагилардан қайси бири машинали бюрократиянинг кучли томонларига кирмайди?

А) Стандарт ҳаракатларни юқори самарали усулларда бажара олиш қобилияти.

Б) Унчалик юқори малакага эга бўлмаган менежерларни ишлата олиш имконияти.

В) Иерархиянинг барча поғоналарида назоратнинг ҳамда меҳнатнинг зерикарли даражада бир хил ва медага тегувчи характерда эканлиги оқибатида низоли ҳолатларнинг жуда кўплиги.

Г) А ва Б жавоблар тўғри.

42. Қуйидагилардан қайси бири касбий бюрократиянинг кучсиз томонларига киради?

- А) Махсус топшириқларни диагностика процедураларини ишлатган ҳолда самарали бажариш имконияти мавжудлиги.
- Б) Меҳнатнинг касбий характерда эканлиги сабабли ижрочилар ўзларини ўзлари назорат қилиши.
- В) Касбий бюрократия худди механик бюрократия каби аҳамиятли инновацияни амалга оширишга мослашмаганлиги.
- Г) Барча жавоблар тўғри.

43. ОАЖ таъсисчилари (акциядорлари) таркибига ўзгартириш киритиш:

- А) жамиятнинг фаолият юритишига ҳеч қандай таъсир этмайди.
- Б) жамият фаолиятининг тугатилишига олиб келади.
- В) жамиятнинг фаолиятини вақтинча тўхтатилишига олиб келади.
- Г) унинг бошқа корпоратив-ҳуқуқий шаклдаги тижорат ташкилотига ўтиш заруриятини тақозо этади.

44. Қандай акциядорлик жамиятлари (АЖ) мавжуд?

- А) масъулияти чекланган АЖ, қўшимча масъулиятли АЖ.
- Б) очиқ АЖ, ёпиқ АЖ.
- В) тўлиқ АЖ, коммандит АЖ.
- Г) очиқ АЖ, ёпиқ АЖ, тўлиқ АЖ.

45. Корпоратив ташкилотнинг қайси бирида корпоратив-ҳуқуқий шаклидаги корпоратив мулкдорлар сони чекланмаган бўлади?

- А) Тўлиқ хўжалик ширкати.
- Б) Масъулияти чекланган жамият.
- В) Хусусий ташкилот.
- Г) Очиқ акциядорлик жамияти.

ҚАЙДЛАР УЧУН

Суюнов Дилмурод Холмурадович

**КОРПОРАТИВ ТАШКИЛОТ
НАЗАРИЯСИ**

Ўқув қўлланма

**“Akademiya”
Тошкент-2012**

*Мухаррир М.Абдуллаева
Мусаххих Г.Абдуллаева
Рассом Л.Туйчиев
Техник муҳаррир К.Хакимов*

Теришга берилди 20.02.12.Босишга рухсат этилди 22.02.12.
Офсет босма.Шартли босма табоғи 8.25. Адади 1000 дона.
“Akademiya” нашриётида чоп этилди. Бичими 84x108 ¹/₃₂.

140,1,138,3,136,5,134,7,132,9,130,11,128,13,126,15,124,17,122,19,1
20,21,118,23,116,25,114,27,112,29,110,31,108,33,106,35,104,37,102,
39,100,41,98,43,96,45,94,47,92,49,90,51,88,53,86,55,84,57,82,59,80,
61,78,63,76,65,74,67,72,69

70,71,68,73,66,75,64,77,62,79,60,81,58,83,56,85,54,87,52,89,50,91,4
8,93,46,95,44,97,42,99,40,101,38,103,36,105,34,107,32,109,30,111,2
8,113,26,115,24,117,22,119,20,121,18,123,16,125,14,127,12,129,10,1
31,8,133,6,135,4,137,2,139