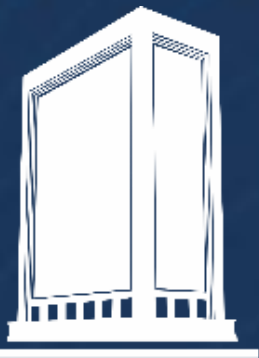




ЛОЙИХАЛАРНИ БОШҚАРИШ АМАЛИЁТИ



ЎЗБЕКISTОН RESPUBLIKASI
IQTISODIY TARAQQIYOT VA KAMBAG'ALLIKNI
QISQARTIRISH VAZIRLIGI

Хусан Усманов,
«Инвестициялар ва лойиҳа бошқаруви»
кафедраси доценти



МАЪРУЗА - 6

ЛОЙИХА МАНФААТДОР ТОМОНЛАРИ ЎЗARO МУЛОҚОТ ПЛАТФОРМАСИНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ ВА БОШҚАРИШ



Тақдимот режаси:



- Манфаатдор томонлар билан мулоқот қилиш зарурлиги.



- Лойиҳа манфаатдор томонлари мулоқот платформасининг мазмуни.



- Ўзаро мулоқотлар платформасини ташкил этиш.



- Манфаатдор томонлар харитасини тузиш.



- Кейс: *Бизнес таълим тизимини такомиллаштириш лойиҳаси доирасида манфаатдор томонлар ўзаро мулоқот плаформасини ташкил қилиш.*

Калит тушунчалар: мулоқот платформаси, қарор қабул қилиш, манфаатдор томонларни бошқариш, томонларни жалб қилиш, томонларнинг кенг тоифаси, коммуникацион технология.

Манфаатдор томонлар билан мулоқот қилиш зарурлиги

Постиндустриал даврда компаниялар иқтисодиётнинг барқарор ривожланиш стратегиясига мувофиқ фаолият кўрсатиши учун ҳозирги кун долзарб муаммоларини ҳал қилиш учун биргаликда ҳаракат қилиш керак.

- 1) Бундай ҳамкорлик ҳар бир алоҳида иштирокчи учун ҳам, умуман жамият учун ҳам муҳимдир.
- 2) Инсонлар ўз билим ва ресурсларини умумий мақсадга қаратиш керак бўлади ва турли фикр-манфаатларни инобатга олган ҳолда. Бу 2 та сабабга кўра керак:
 - Ҳеч бир шахс, ташкилот, ҳатто глобал жамиятнинг бутун бир сегменти ҳам бугунги кунда жамият дуч келаётган муаммолар кўламига мос ривожланиш йўлини топа олмайди ва амалга ошира олмайди.
 - Муҳим қарорлар қабул қилишдан олдин бошқаларнинг фикрларини кўриб чиқишимиз ва уларни тинглашимиз керак. Кўплаб ҳаракатларимизнинг оқибатлари бошқаларга бевосита ёки билвосита барчага таъсир қилади.



Корпорацияларнинг ижтимоий масъулиятига оид жавобгарлик

Замонавий жамиятда корпорацияларнинг ижтимоий масъулияти тобора кўпроқ аҳамият касб этмоқда. У глобал ва маҳаллий инсоний муҳитда (экология, геосиёсат, ижтимоий-иқтисодий ва бошқа) муаммоларнинг пайдо бўлиши туфайли ўсиб бормоқда.

Қишлоқ хўжалиги соҳасидаги компания **Monsanto 1990 йилда махфий ҳолда генетик ўзгартирилган донни муомала чиқарди** ва бу бутун дунёга тарқади. Натижада бу унинг обрўсига жиддий зарар етди, бозорлар ва инвесторлар ишончига путур етди.

«**Monsanto корпоратив қасамёди**»га содиқлигини эълон қилади, бу мулоқот, шаффофлик, ишлатиладиган технология ҳақида маълумот бериш ва барча манфаатдор томонларга ҳурмат қилиш билан боғлиқ. **Мулоқот.** турли нуқтаи назарларни диққат билан тинглаймиз ва шуғулланамиз. жамият эҳтиёжлари ва манфаатларини яхшироқ қондириш мақсадида биз масалалар ҳақидаги тушунчамизни кенгайтириш ниятидамиз.

- **Очиқлик:** Маълумотларнинг мавжудлиги, ишончилиги ва равшанлигини таъминлаймиз.
- **Тарқатиш:** Қишлоқ хўжалигини ривожлантириш ва атроф-муҳитни яхшилаш, ҳосилдорликни ошириш ва фермерларга ривожланишда ёрдам бериш мақсадида илмий ғоялар, билим ва технологияларни тарғиб қиламиз ва тарқатамиз.



Корпорацияларнинг ижтимоий масъулияти (Telefonica телекоммуникация компанияси - best practics)

- Испаниянинг **Telefonica телекоммуникация компанияси** ногиронларни жиддий ҳар томонлама қўллаб-қувватлаш, кам таъминланганларга телекоммуникация хизматларидан фойдаланиш имкониятини тақдим этган.

Компания ходимлари компаниядаги ишдан ғайриоддий юқори даражада қониқганликлари учун уни мукофотлашди.

- Сўров натижаларига кўра, Telefonica нинг **174 000** ходимининг **77 %** и «**ха, мен бу компанияда ишлаганимдан хурсандман**» деб жавоб берган. Корпоратив ижтимоий масъулият маданияти АТАМ дастури каби ташаббуслар билан таъминланади.
- АТАМ Telefonica таркибидаги ассоциация бўлиб, ногиронларга ғамхўрлик қилади. АТАМ 1973-йилда компания ходимлари қарори билан касаба уюшмалари ва компаниянинг ўзи билан ҳамкорликда ташкил этилган. Telefonica ходимлари ушбу лойиҳага иш ҳақининг 1 фоизини ўтказдилар, кейин Telefonica бу миқдорни икки баравар оширди.
- АТАМ бошқарув органларида ходимлар, компаниялар ва касаба уюшмалари вакиллари мавжуд.



Корпорацияларнинг ижтимоий масъулияти (Кимёвий саноат соҳасидаги муаммолар мисолида)

Чақириқ: British Petroleum (BP) хавфсизлик тизимидаги камчилик сабабли:



- акцияларнинг пасайиши туфайли **91 млрд. доллар** йўқотишларга олиб келди (*2010 йил апрелдан июнгача бўлган давр*);
- **350 фуқаролик даъволари бошланди**
- British Petroleum (BP) **обрўсига катта зарар** етказилди.

Манфаатдор томонлар билан муаммо:

- **Сув тубида қудуқларни бурғулашга қарши чиқиш** қила бошладилар.

Компания унга қўшни бўлган маҳаллий жамоаларга эҳтимоли бўлган бахтсиз ҳодисалар олдини олиш, хатарларни камайтириш ва хавфсизликни таъминлаш учун қандай чоралар кўрилаётгани тўғрисида маълумот беришга мажбурми ёки йўқми?

Корпорацияларнинг ижтимоий масъулияти (Кўмир саноатидаги муаммолар мисолида)

ЧАҚИРИҚ: Ульяновск конида (Кузнецк кўмир ҳавзаси, Россия) метан газ чиқиши сабабли мудҳиш оқибатга олиб келган авария содир бўлди. Авария оқибатида 100 киши вафот этди ва 93 киши ер юзасига оғир ҳолатда чиқарилди (2007 йил 19 март).

МУАММО: Тоғ-кон компанияси ўз сафдошлари ҳалок бўлган шахтадаги портлаш портлашдан сўнг шахтерларни маънавий руҳий ҳолатини қандай тиккалаши мумкин?



Корпорацияларнинг ижтимоий масъулияти (Телекоммуникация компаниялари муаммолари мисолида)



Чақириқ:

маҳаллий мактаб олдида қурилган минорадан электромагнит нурланиш даражаси мактаб ўқувчилари учун хавфлидир.

Муаммо:

телекоммуникация компанияси янги маст antenna ўрнатиш маҳаллий ҳамжамият бир норозилик сабаб бўлса, нима қилиш керак?

Жавобгарлик ва мажбурият

Аввало, барча манфаатдор томонларнинг эшитишни ва ҳар бири ўз ҳаракатлари учун ҳисоб бериш ҳуқуқини ҳурмат қилиш лозим.

Моддий манфаатдорлик тамойили:

- Манфаатдор томонлар ва ташкилот учун кўрилаётган муҳим масалаларнинг аҳамиятини тўғри баҳолаш.

Тўлиқлик тамойили:

- Бу тамойил корпорация фаолияти ва уларни бошқаришнинг муҳим оқибатлари мажмуасини тушунишни ҳамда манфаатдор томонларнинг корпорация фаолияти билан боғлиқ фикр ва эҳтиёжлари, уларнинг умидлари ва натижаларини идрок этишга таъсир қилиш қобилиятини тушунишни талаб қилади.

Жавоб тамойили:

- Манфаатдор томонлар ва ташкилот учун муҳим бўлган масалалар бўйича етарли чоралар кўришни талаб қилади.



Стратегик фикрлаш



Ўзаро мулоқот платформасини ташкил этиш

Стратегик фикрланг.

Бундан мақсад - сизнинг ташкилотингиз учун манфаатдор томоннинг стратегик устуворликларини аниқлашдир.

Тамойиллар: бу муҳим масалаларни ва манфаатдор томонларни аниқлашнинг асосий босқичидир: узоқ муддатли муваффақият ва барқарор ривожланиш нуқтаи назаридан қайси соҳалар, масалалар ва манфаатдор томонларни аниқлаш.

Тавсиялар: ташкилотингизга таъсир кўрсатиши мумкин бўлган ва ташкилотингиздан таъсирланган манфаатдор томонларнинг тўлиқ доираси (қарор қабул қилиш сиёсати/лойиҳалар/муайян компания бўлинмаларининг жойлари ва бошқалар)ни кўриб чиқинг.



Манфаатдор томонлар билан ўзаро мулоқот стратегик мақсад ва вазифаларини аниқлаш:

Умуман компания даражасида ёки ушбу жараённинг марказида жойлашган лойиҳа учун бизнеснинг **стратегик мақсадлари ва вазифалари ҳақида фикрлаш.**

Стратегик бизнес мақсадлари, масалан, бўлиши мумкин:

- «Кейинги беш йил ичида Х минтақасида сотишни 10 фоизга ошириш»;
- «Ижтимоий масъулиятли маҳсулотлар ҳақида миқдорлар талабаларини энг юқори даражада қондириш учун»;
- «Бизнинг корхоналаримиз жойлашган ҳудудларда ишлаш учун узок муддатли лицензияни олишни кафолатлаш».



Манфаатдор томонларга таъсир доиралари



Гуруҳлашнинг мақсади:

- Манфаатдор томонларни аҳамияти ва лойиҳа менежери воситасида уларга таъсир ўтказиш имкониятини тасвирини бериш;

Шакллантириш усули:

- Ақлий ҳужум

Изоҳлаш усули:

- Сардор – лойиҳа асосий фигураси
- “Юлдузлар” – бошқа манфаатдор томонлар
- Сардордан узоқлашган сари унинг таъсири сусайиб боради.

Манфаатдор томонлар харитасини тузиш: тавсиялар

Маълумот учун: ушбу босқичда фақат умумий манфаатдор томонларни ҳисобга олинг (масалан, «Greenpeace» эмас, балки «нодавлат ташкилотлар»).

Агар манфаатдор томонлар гуруҳлари ушбу тоифаларнинг бир нечтасига киритилган бўлса, сиз уларни доиралар бир-бирининг кесишадиган майдонга «жойлаштиришингиз» мумкин.

Бу манфаатдор томонлар доирасини акс эттирувчи ва улар билан ишлаш режангизни ишлаб чиқишда ёрдам берадиган восита.

Бирон бир манфаатдор томонни эътибордан чиқарманг - ҳатто ушбу гуруҳ ёки шахс билан яхши муносабатда бўлмасангиз ҳам ёки улар сиз билан мулоқотга киришишни хоҳламайди деб ўйласангиз ҳам.



Ўзаро мулоқот жараёни қисқача диаграммаси

Босқичлар Асосий тамойиллар	Стратегик тафаккур қилиш	Таҳлил қилиш ва режалаш- тириш	Мулоқот учун қобилиятни ошириш	Стейкхолдерлар билан мулоқот қилиш	Ҳаракат қилиш ва натижаларни таҳлил қилиш
Муҳимлилик					
Тўлиқлик					
Жавоб бериш					



Ўзаро мулоқот платформасини ташкил этиш жараёни чизмаси

Асосий жараёнлар	Восита ва манбалар
Сизнинг манфаатдор томонингиз кимлигини билиб олинг.	Манфаатдор томонлар харитаси
Манфаатдор томонларнинг ташкилот билан алоқаларидаги стратегик хатарларни, шунингдек, улар билан боғлиқ имкониятлар ва мақсадларни аниқланг ва баҳоланг.	<ul style="list-style-type: none">• Уларнинг динамикасидаги ўзаро мулоқотни рағбатлантирувчи мотивлари рўйхати.• Ўзаро муносабатнинг афзалликлари рўйхати.
Стратегик мақсадларингизни белгиланг, шу билан бирга улар турли манфаатдор томонлар гуруҳлари учун қанчалик муҳим кўринишини таъкидланг. Ўз устуворликларингизни белгиланг.	<ul style="list-style-type: none">• Муҳимлилик тести.• Муаммонинг етуклик босқичлари.• Манфаатдор томонларнинг ташкилотга таъсири матрицаси ва уларнинг унга боғлиқлиги.



Манфаатдор томонларнинг таъсир ва боғлиқлик матрицаси

Компания манфаатдор томонларни қуйидаги тарзда устун қўйиши мумкин:

		Манфаатдор томонларнинг ташкилотга таъсири	
		Юқори	Паст
Манфаатдор томонларнинг ташкилотга боғлиқлиги	Юқори	Халол бўлинг - компания сиёсатига, умумий sanoat стандартларига мувофиқ манфаатдор томонлар олдидаги мажбуриятларга риоя қилинг, фойда ва харажатлар баланси доирасида манфаатдор томонларнинг талабларини қондиришга интилинг.	Стратегик имкониятлар ва таҳдидлар - муаммоларни тушуниш ва ҳал қилиш учун манфаатдор томонларни жалб қилиш жараёнларига сармоя киритинг.
	Паст	Кам устуворлик - манфаатдор томонларга умумий маълумот ва фикр-мулоҳаза каналларига киришни таъминлаш.	Бизнесга юқори таъсир кўрсатадиган манфаатдор томонлар ва сизнинг қарорларингиздан таъсирланган манфаатдор томонлар ўртасида мувозанатни таъминлаб, мулоқотга киришинг ва хабардор қилинг.

Бундай матрица ҳар бир аниқ компания ёки муаммо учун махсус «мослаштирилган» тарзда бўлиши керак ва шундагина у устуворликларни белгилаш мезонларини тўғри акс эттириши мумкин. Масалан, манфаатдор томонларга боғлиқ бўлиш ўрнига, умуман компания бизнеснинг индивидуал стратегик мақсадлари ёки алоҳида бўлинмаларга боғлиқлигини кўриб чиқиши мумкин. Бу манфаатдор томоннинг устуворлигини янада тўғрироқ аниқлаш имконини беради.



Манфаатдор томонлар харитасини тузиш

Манфаатдор томонлар харитасини тузишнинг **асосий мақсади барча манфаатдор томонларни идентификациялашни** таъминлашдир.

Ташкилот, лойиҳа, бўлим ёки ҳатто маълум бир муаммо ҳақида кенг маълумотга эга бўлган **ходимларнинг функционаллари**ро гуруҳини ташкил қилинади. Ушбу гуруҳга юридик бўлим, хатарларни бошқариш бўлимлари, ташқи алоқа, таъминот, меҳнат ва атроф-муҳитни муҳофаза қилиш, ходимлар ва инвесторлар билан алоқалар бўлими вакиллари кириши мумкин (лекин улар билан чекланмайди).

Шунингдек, **ташқи маслаҳатчилар ва мутахассисларни жалб қилиш** мумкин. Ақлий ҳужум ва қуйида келтирилган уч ўлчовли техникадан фойдаланган ҳолда манфаатдор томонларнинг тоифаларини аниқланг (гуруҳ ҳажмига қараб).



Уч ўлчовли методология: манфаатдор томонлар тоифаси



Манфаатдор томонлар харитасини тузиш: тавсиялар

Манфаатдор томонларни гуруҳларга ажратиш:

Сиз юқорида санаб ўтилган умумий тоифалардан фойдаланишингиз мумкин.

Сизнинг фикрингизча, ўхшаш қарашларга эга бўлиши мумкин бўлган тоифаларни кичик гуруҳларга ажратиш.

Масалан, "нодавлат ташкилотлар" тоифасига гуманитар ташкилотлар кириши мумкин; истеъмолчилар ҳуқуқларини ҳимоя қилиш ташкилотлари, атроф-муҳитни муҳофаза қилиш гуруҳлари.

Уларни фарқлаш катта аҳамиятга эга.

Ҳақиқат шундаки, манфаатдор томонларнинг хусусиятлари жуда муҳим ва ўзига хос бўлиб, муаммоларнинг қанчалик муҳимлигини ва қандай қадамлар қўйилиши мумкинлигини тушунишга ёрдам беради.



Манфаатдор томонларнинг кенгайтирилган харитаси

(Буюк Британиядан фармацевтика компанияси мисолида)

Манфаат томонлар тоифалари	Паст гуруҳлар	Манфаат томонлар тоифалари	Паст гуруҳлар
Ходимлар	Директорлар кенгаши ва юқори даражали менежерлар Бошқарув Ходимлар Уюшмалар Калхат ходимлари Потенциал ходимлар Компаний тарк этган ходимлар Институционал инвесторлар	Рақобатчилар	Фармацевтика компаниялари Биотехнология компаниялари
		Ҳукумат ва назорат органлари	Соғлиқни сақлаш бошқармаси Фармацевтика соҳасини тартибга солувчи муассасалар Озиқ-овқат ва фармацевтика идораси (Ақш) Жаҳон соғлиқни сақлаш ташкилоти (БМТ)
Инвесторлар	Пенсия жамғармалари Жамғарма таҳлили менежерлари Рейтинг агентликлари Ижтимоий масъулиятли инвестициялар ҳаракати	Бизнес ҳамкорлар	Лицензия эгалари Тадқиқот ва ишланмалар бўйича ҳамкорлар Бошқа фармацевтика компаниялари Клиникалар/Университетлар



Манфаатдор томонларнинг кенгайтирилган харитаси

(Буюк Британиядан фармацевтика компанияси мисолида)

Манфаат томонлар тоифалари	Паст гуруҳлар	Манфаат томонлар тоифалари	Паст гуруҳлар
Мижозлар	Миллий соғлиқни сақлаш жамғармалари Шифокорлар Беморлар Хусусий клиникалар касалхоналар Фармацевтлар Улгуржи сотувчилар Рецепт бўйича таълим олувчилар (масалан, ҳамширалар, ижтимоий ишчилар, ўқитувчилар, психологлар) Ички мижозлар	Маҳаллий ҳамжамият	Қўшнилари Маҳаллий ҳокимият / бўлим Режалаштириш Хайрия ва кўнгилли ташкилотлар Атроф-муҳит гуруҳлари
		Университет фанлари ва илмий ҳамжамият	Университет тадқиқот марказлари Илмий ходимлар талабалар
Етказиб берувчилар	Материаллар ва масаллиқларни етказиб берувчилар Субпудратчилар Шифокорлар Клиник синов марказлари Кичкинтойлар ва гиёҳванд моддалар синовдан ўтаётган беморлар Инфратузилма билан боғлиқ маҳсулотларнинг хизматлари кўрсатувчи провайдерлари	Оммавий ахборот ҳодисалари	Тиббий/илмий нашрлар Миллий/маҳаллий газеталар Молиявий газеталар
		НТТ ташкилотлар ва босим гуруҳлари	Бемор ташкилотлари Инсон ҳуқуқлари ташкилотлари Ҳайвонларни ҳимоя қилиш ташкилотлари Атроф-муҳитни муҳофаза қилиш ташкилотлари Муқобил тиббиёт уюшмалари



Кейс



Бизнес таълим тизими лойиҳаси манфаатдор томонлар ўзаро мулоқоти платформасини ташкил қилиш

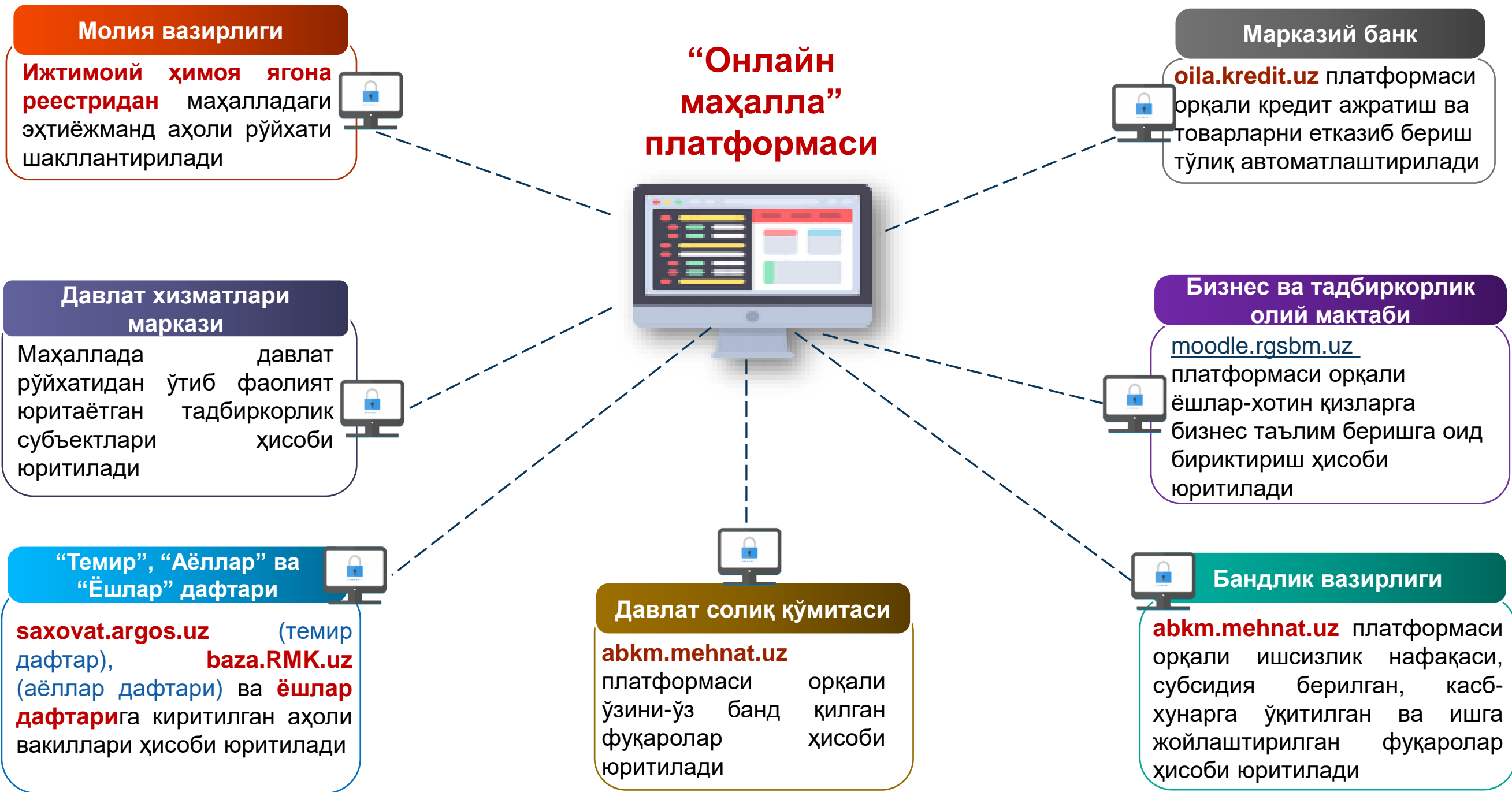
*“Онлайн маҳалла” рақамли
платформаси ёрдамида*





Мақсад: Аҳолини **“Маҳалладан чиқмай туриб барча хизматлардан фойдаланиш”** тамойили асосида давлат томонидан кўрсатиладиган хизматларни онлайн тақдим этиш.

“Онлайн маҳалла” платформасининг интеграция қилиниши



Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби ва Маҳаллабай ишлаш агентлиги ўзаро ҳамкорлигининг стратегик мақсадлари





Фаолиятни ташкил этиш босқичлари



1

Ҳоким ёрдамчилари
планшет билан
таъминланади



2

“Онлайн маҳалла”
платформаси
яратилади



3

барча Ҳоким
ёрдамчилари
ўқитилади



4

уларнинг фаолияти
мониторинг қилинади
ва меҳнати доимий
рағбатлантириб
борилади

“Онлайн маҳалла” платформаси орқали хизмат кўрсатишнинг афзалликлари

Мурожаат шакллари



Мобил телефондан
махсус илова ёки СМС
орқали



Ҳоким ёрдамчисига
муружаат қилиш орқали



Давлат хизматлари
марказига бориб муружаат
этиш орқали

Эришиладиган натижалар

1.

Бюрократия ва
оворагарчиликнинг олди
олинади

2.

Ортиқча вақт сарфи ва
харажатлар тежалади

3.

Давлат хизматларини
кўрсатишнинг шаффофлиги
таъминланади

Адабиётлар

1. Рыбаков М. Ю. Как навести порядок в своем бизнесе. Практикум, 2010
2. Freeman, R.E. 1984, Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.
3. Andrew L. Friedman, Samantha Miles. Stakeholders: Theory and Practice, 2006
4. Bourne L. Project Relationship and the Stakeholder Circle. South Melbourne: Stakeholder management Pty Ltd., 2006
5. Thomas Mcphail, Global Communications: Theories, Stakeholders and Trends, 2005
6. Joan Ross Frankson, Gender Mainstreaming in Information and Communications: A reference manual for Governments and other stakeholders (Gender Management System), 2007
7. Стивен Кови, Восьмой навык, 2007
8. Рассел Д. Арчибальд, Управление высокотехнологичными программами и проектами, 2004
9. Стивен У. Фландерс, Джинжер Левин Навыки работы с людьми для менеджеров проектов, 2004



Интернет ресурслар:

1. https://5pmbok.blogspot.com/2017/09/blog-post_87.html
2. <https://www.teamwork.com/project-management-guide/project-stakeholders/>
3. <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-zainteresovannyh-storon-proekta-metodologiya-metodika-instrumenty>.
4. <https://www.pmi.org/learning/library/stakeholder-analysis-pivotal-practice-projects-8905>
5. <https://www.projectmanager.com/guides/stakeholder-management>



ЭЪТИБОРИНГИЗ УЧУН

РАХМАТ!

