

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIV VA O‘RTA MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI
TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI**



IQTISODIYOT FAKULTETI

“Menejment” kafedrasi

Jalolova Dildora Jamolovna

STRATEGIK BOSHQARISH

Darslik

Toshkent -2020

ANNOTATSIYA

Ta'kidlash joizki, bugungi murakkab ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarni o'z qamroviga olgan boshqaruv jarayonlari o'z ishtirokchilaridan voqyeliklarning shart – sharoitlarini, uning o'ziga xos xususiyatlarini o'rganish asosida natijaviylikka yo'naltirilgan boshqaruv xatti-harakatlarini amalga oshirishni, taraqqiyot bosqichida iqtisodiyotni tubdan modernizatsiyalash jarayonida faollik ko'rsatish, aholining turmush farovonligini oshirish, xo'jalik yuritishning eng effektiv shakli bo'lgan kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni yanada rivojlantirish borasida o'z g'oyalari va bilim-ko'nikmalari asosida mustaqil qadam qo'ya oladigan malakali iqtisodchi kadrlar tayyorlashni taqazo qilmoqda.

“Strategik boshqarish” fani muayyan iqtisodiy, ijtimoiy, ilmiy fanlar, xalq xo'jaligini rejalashtirish, statistika, buxgalteriya hisobi, moliya, kredit, marketing, psixologiya, huquqshunoslik, iqtisodiyot nazariyasi kabi fanlar bilan uzviy bog'liqdir. “Strategik boshqarish” fanini o'qitish doimo yangilikka asoslanadi.

Ayniqsa, yangi pedagogik texnologiyalardan foydalanish fanni o'qitishda yuqori samara beradi. O'qitish jarayonida muammoli va ochiq ma'ruzalar o'tkazish, darslarni olib borishni faol usullari, davra suhbatlari, vaziyatga oid masalalarini, ma'lumotlarni tahlil qilishda qo'llaniladigan kompyuter dasturlari boshqaruv mutaxassislik o'yinlarni keng qo'llanishi mazkur fanni ayniqsa, magistratura bosqichida samarali o'qitish imkoniyatini beradi.

“Strategik boshqarish” fani talabalarga bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvning turli xilligi, mulkchilikni xilma-xil shakllarida boshqaruvni yo'lga qo'yish, boshqaruv bosqichlari va bo'g'inlarining vazifalari, tamoyillari, qarorlar qabul qilish va nazorat qilishni, menejerlarning ish olib borish uslublari, madaniyatini o'rgatishdan iborat bo'lgan holda, magistratura bosqichida o'qitiladigan “Tizimli menejment nazariyasi”, “Operatsion menejment”, “Rivojlangan mamlakatlar bozor tajribasi” kabi fanlarni o'z qamroviga oladi.

“Strategik boshqarish” fani bo'yicha mazkur o'quv qo'llanma magistratura bosqichida ushbu fanni o'qitish bo'yicha ishlab chiqilgan fanning o'quv rejasi hamda o'quv dasturlari asosida tuzilgan.

АННОТАЦИЯ

Следует отметить, что процессы управления, которые включают в себя сложные социально-экономические отношения сегодняшнего дня, предполагают реализацию основанных на результатах управленческих действий, основанных на изучении условий и реалий событий у его участников. уметь действовать самостоятельно на основе своих знаний и умений в процессе радикальной модернизации экономики, повышения благосостояния населения, дальнейшего развития малого бизнеса и частного предпринимательства - наиболее эффективной формы управления. подготовка квалифицированных экономистов.

«Стратегический менеджмент» тесно связан с определенными экономическими, социальными и научными дисциплинами, экономическим планированием, статистикой, бухгалтерским учетом, финансами, кредитом, маркетингом, психологией, юриспруденцией, экономикой. Обучение стратегическому управлению всегда основано на инновациях.

Использование новых педагогических технологий особенно эффективно в преподавании естествознания. Проблемы в обучении, открытые лекции, активные методы обучения, круглые столы, ситуационные вопросы, инструменты управления компьютерным программным обеспечением, используемые при анализе данных, особенно актуальны для этого предмета. обеспечить эффективное обучение на уровне магистра.

«Стратегическое управление» обучает студентов разнообразию управления в рыночной экономике, управлению различными формами собственности, целям, принципам принятия решений и контролю этапов управления и методам управления менеджерами. Помимо преподавания культуры, он охватывает следующие предметы, преподаваемые на уровне магистратуры: «Теория управления системой», «Управление операциями», «Опыт работы на рынке в развивающихся странах».

Это руководство по «Стратегическому управлению» основано на учебной программе и программе этого предмета в магистерской программе

MUNDARIJA

betlar

I. Kirish	6
1. Kompaniyaning bosh qiymatliklarini yaratish.....	6
2. Korxonada byudjeti va siyosati	22
3. Strategiyani quvvatlovchi moddiy raqbatlantirish tizimini yaratish	36
4. Strategiyani quvvatlovchi korporativ madaniyat yaratish	59
5. Strategik yetakchilikni ta'minlash	85
6. Korxonada boshqaruvi funksional tuzilmalarining strategik afzalliklari va kamchiliklari	100
7. Strategiyani amalga oshirish va nazorat etish.....	121
8. Strategik boshqarishda mahsulot konsepsiyasi	141
9. Mahsulot dinamikasi	163
10. Korxonada strategiyasining samaradorligi.....	
1. Tarqatma materiallar.....	309
2. Testlar.....	328

1-MAVZU: KOMPANIYANING BOSH QIYMATLIKLARINI YARATISH

- 1.Strategiyani bajarish bo'yicha asosiy vazifalar.
- 2.Hal qiluvchi vazifalarga odamlarni tanlash.
- 3.Aloqa tizimi va funksiyalararo muvofiqlashtirish.

Tayanch soʻz va iboralar: strategiya, tasavvur, kredo, missiya, diversifikatsiya.

1.Strategiyani bajarish bo'yicha asosiy vazifalar.

Maqsadni aniqlash strategik ko'rish va kompaniyaning rivojlanish yo'nalishlarini aniq maqsadga aylantirib beradi. Maqsad firma boshqaruv apparatining belgilangan vaqtda aniq natijaga erishish majburiyatidir.

Firmaning uzok, muddatli rejalari aniq, o'lchanadigan aniq vazifalarga aylantirilmaguncha missiya va firmaning kelajak niyatlari fakat chiroyli so'zlardan iborat bo'lib qolaveradi. Maqsadni aniqlash strategik boshqarishning hal qiluvchi daqiqasidir.

Korporativ maqsad - bu tashkilot o'z aksionerlarining manfaatlariga qanday qarashini ko'rsatuvchi birinchi hal qiluvchi ko'rsatkichdir. Maqsadga yo'nalganlik firmaning biznesini, asosin maqsadlarini, tavsifnomalarini va uning etakchi falsafasini ifodalaydi. Maqsadga yo'nalganlik kelgusi strategik qarorlar uchun tashkiliy mazmun kasb etadi.

Korporativ maqsadga yo'nalganlikning uch asosiy tarkibiy qismi quyidagilardan iborat:

- firmaning biznesini aniqlash;
- uning asosiy maqsadlarini belgilash;
- korporativ falsafani aniqlash;

Kompaniyaning maqsadga yo'nalganligi va strategiyasini ifodalashga turli tashqi va ichki guruhlar ta'sir ko'rsatadi.

Biznesni aniqlashda quyidagi savollarga javob berish lozim:

- bizning biznesimiz nimadan iborat?
- u qanday bo'ladi?
- qanday bo'lishi kerak?

Birgina biznes bilan shug'ullanuvchi kompaniya uchun «Bizning biznesimiz nimadan iborat?», degan savolga beriladigan javob quyidagi savollarga ham javob topishni taqozo etadi:

- kimning ehtiyoji qondiriladi (qanday iste'molchilar guruhlari?)
- qanday ehtiyojlar qondiriladi (iste'molchilarning qaysi ehtiyojlari?)
- iste'molchilarning ehtiyojlari qanday qondiriladi (tajriba yoki farq qiluvchi ustunliklar?)

Diversiyalangan kompaniya uchun «Bizning biznesimiz nimadan iborat?», degan savol ikki tabaqada ko‘rib chiqilishi kerak:

-xo‘jalikning o‘rta bo‘g‘inlari uchun iste‘molchiga yo‘naltirilgan (birgina biznes bilan shug‘ullanuvchi kompaniya uchun ham);

-korporatsiya miqyosidagi xo‘jalikning o‘rta bo‘g‘inlari portfeliga yo‘naltirilgan.

Bu esa quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

-kompaniya portfelining maqsadlari;

- xo‘jalikning o‘rta bo‘g‘inlari portfeli diversifikatsiyasi;

- portfeldagi xo‘jalikning o‘rta bo‘g‘inlari o‘rtasidagi balans.

Oldiga maqsadlarni qo‘yish biznes missiyasining maxsus maqsadlar qatoriga aylanish jarayonidir. Ayni paytda tashkilotning har bir bo‘linmasini kerakli tomonga yo‘naltirish jarayoni ham ana shunday boshlanadi. Maqsadlar menejer muvaffaqiyatga erishish uchun muhim deb hisoblagan har bir muhim natija uchun zarurdir. Maxsus muhim natijalar odatda tarmoqning miqyosi va darajasi, ishning rivojlanishi, investitsiyalarning qaytarilishi, dividendlarning o‘sishi, bozor o‘lchamlarini, sifatli mahsulot yoki texnologiya peshqadamlikning obro‘-e‘tibori, beqaror iqtisodiyotda ishlay olish qobiliyati, diversifikatsiya darajasi, moliyaviy qudrat, iste‘molchilarga xizmat ko‘rsatish, qiymat bo‘yicha raqobatlasha olish qobiliyatini o‘z ichiga olishi mumkin.

Mashhur kompaniyalarning o‘z oldiga qo‘ygan maqsadlaridan namunalar keltiramiz:

- Federal Express: Dunyodagi eng katta va eng yaxshi transport kompaniyasi bo‘lish;

- Alcan Aluminum: Eng arzon alyuminiy ishlab chiqaruvchi korxonaga bo‘lish;

- General Electric: Dunyodagi eng qudratli raqobatchi bo‘lish, kompaniya biznesining har bir sohasida bozordagi ulush bo‘yicha birinchi yoki ikkinchi o‘rinni egallash;

- Atlas Corp: arzon oltin ishlab chiqaruvchi o‘rtacha ishlab chiqaruvchi bo‘lish va oltin ishlab chiqarish hajmini yiliga 125000 untsiyaga etkazib, 1500000 untsiyaga teng oltin zahirasi ega bo‘lish;

- Black and Decker: yangi mahsulotlar chiqarishni va biznesni keng qamrovliligini davom ettirish. Bu erda ham uzoq muddatli, ham qisqa muddatli maqsadlar talab qilinadi. Uzoq muddatli maqsadlar ikki xil bo‘ladi. Birinchidan, ular uzoq muddatli maqsadlarga erishish uchun bugun nima qilish kerakligini ko‘rsatadi, ikkinchidan, bunday maqsadlarning mavjudligi menejerni bugungi qarorlarni qabul qilishda uzoq muddatli istiqbolni hisobga olishga undaydi.

Qisqa muddatli maqsadlar izchillik bilan eng yaqin kelajakda qaysi natijalarga zudlik bilan erishish kerakligini ko‘rsatib beradi. Ular tashkilotga tanlab olingan yo‘ldan borish uchun kerak bo‘lgan tezlikni ham, qilinishi kerak bo‘lgan ishlarning talab qilingan darajasini ham (qachon va qanchalik ko‘p ish qilish kerakligini) ko‘rsatadilar.

Strategik menejer va qo‘yiladigan asosiy talablar.

Bugungi kunda murakkab va tez o'zgaruvchan vaziyatda raqobatlashish uchun firma strategiyani ishlab chiqishini boshqaruvchilarni strategik menejerlarni aniqlab olishi lozim. Ularning vazifasi butun tashkilot faoliyatining ma'lum bir yo'nalishda borishini ta'minlashdir (ular kunincha kompleks menejerlar, deb ataladi). Ular biznesning ayrim fuiktsiyalari (xodimlar, ta'minot, ishlab chiqarish, savdo, mijozlarga xizmat ko'rsatish, hisob) bajarilishini taminlanishi funktsion menejerlardan farq qiladi va butun tashkilotni strategik jihatda boshqarib, kompaniyada o'ziga xos o'rin egallaydi.

E.Vrapping fikricha (Chikago universiteti), eng omadli strategik menejerlar quyidagi hislatlarga ega bo'lishi kerak:

- ko'p narsadan yaxshi xabardor bo'lishlari;
- o'z vaqti va kuch-quvvatini boshqara olishlari,
- yaxshi siyosatchi bo'lishlari (konsensus topa olishlari);
- ekspertlarga o'xshab «bir narsaga yopishib olmasliklari»;

Ular o'z vaqti va kuch-quvvatini turli ishlar, qarorlar muammolar o'rtasida to'g'ri taqsimlay olishlari kerak. Shuningdek, qachon javobgarlikni taqsimlash kerakligi, qaysi paytda xususiy muammolarga aralashish kerakligini bilishlari lozim.

Yaxshi siyosatchi o'z fikrlari asosida konsensus topa olish san'atini egallagan bo'lishi, ularni o'z obro'-e'tibori bilan ilgari surish uchun tazyiq ko'rsatmasligi kerak. U diktator kabi emas, balki koalitsiyaning a'zosi yoki rahbari sifatida ish tutishi lozim.

O'zgaruvchan dunyo strategik menejerdan moslashuvchanlikni talab qiladi. U manevrlarga va vujudga kelgan vaziyatga moslashshpga tayyor turishi kerak. Bu esa firma ma'lum bir maqsadlarsiz ish yuritsa-da, biroq ularni o'zgartirishga tayyor turishi kerakligini anglatadi.

Firma strategiyasini ishlab chiqish bo'yicha menejerlarning vazifalari.

Strategik boshqaruv strukturasi.

Strategik boshqaruvni beshta o'zaro bog'langan boshqaruv masalalarining dinamik majmui sifatida ko'rish mumkin. Bu jarayonlar bir biridan kelib chiqadi. Biroq barqaror teskari aloqa va demak har bir jarayonning boshqalariga va ularning butun yig'indisiga teskari ta'siri mavjud. Bu strategik boshqaruv tizimining muhim xususiyati hisoblanadi. Strategik boshqaruv strukturasi sxematik tarzda 1-rasmda ko'rsatilgan.

2.Hal qiluvchi vazifalarga odamlarni tanlash.

Mamlakatimizda bozor munosabatlari tarkib topishi personalni boshqarish tizimida bir qator vazifalar amalga oshirilishini nazarda tutadi. Jumladan korxon va tashkilotlarning bozor iqtisodiyoti sharoitida o'z mavqelarini saqlab qolishi, ularning raqobatbardoshligini

ta'minlash, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish maqsadida personalni boshqarish sohasida amalga oshirilishi lozim bo'lgan vazifalarning ilmiy va amaliy usullari to'g'ri tanlanishini talab etadi.

Rejali boshqaruv amaliyotida «personalni boshqarish» tushunchasi yo'q edi. Lekin, har bir korxonada va tashkilotda kadrlar boshqaruv tizimi va jamoani ijtimoiy rivojlantirishning funksional kichik tizimi mavjud edi.

Korxonada va tashkilotdagi kadrlarni boshqarish bo'yicha asosiy tarkibiy bo'linma kadrlar bo'limi bo'lib, unga kadrlarni ishga qabul qilish va bo'shatish, shuningdek, o'qitish, malakasini oshirish va qayta tayyorlash sohasidagi vazifalar yuklanar edi. Ayni paytda kadrlar bo'limi tarkibiy jihatdan mehnatni tashkil etish va ish haqi bo'limlari, mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik texnikasi bo'limlari, kadrlarni boshqarish vazifalarini bajaradigan xususiy bo'limlar va boshqa bo'linmalar bilan tarqoq holda ish olib borardi. Shu sababli ham, kadrlar bo'limi xodimlarni boshqarish va ularga me'yoriy ish sharoitlari yaratib berishni ta'minlash sohasidagi bir qator vazifalarni bajarish imkoniyatiga ega emasdi. Mamlakatimizda bozor iqtisodiyoti chuqur ildiz otib borayotgan hozirgi davrda personalni boshqarish sohasida «Kadrlar tayyorlash milliy dasturi»ga muvofiq qator yangi talablar yuzaga keldi. Ular orasida eng muhimlari: ya'ni, ijtimoiy-psixologik diagnostika; guruhlarda o'zaro shaxsiy munosabatlarni, rahbarlik munosabatlarini tahlil qilish va tartibga solish; ishlab chiqarish va ijtimoiy ixtiloflarni hamda stresslarni bartaraf etish; kadrlar boshqarish tizimini axborot bilan ta'minlash; ish bilan bandlikni boshqarish; bo'sh lavozimlarga nomzodlar tanlash va baholash; kadrlar potentsiali va xodimlarga bo'lgan ehtiyojlarni tahlil qilish; kadrlar marketingi; xizmat martabasini rejalashtirish va nazorat qilish; xodimlarning kasbiy va ijtimoiy-psixologik moslashuvi; mehnat jarayonidagi motivlar va sabablarni boshqarish; mehnatning huquqiy munosabatlari masalalari; mehnat psixofiziologiyasi, ergonomikasi va mehnat etikasidan iboratdir.

Ma'muriy-buyruqbozlik tizimi sharoitida ikkinchi darajali, deb qaralgan ushbu vazifalar bozor munosabatlariga o'tish sharoitida birinchi o'ringa chiqarildi va hozirgi sharoitda ularni hal qilishdan har bir korxonada manfaatdordir.

«Personalni boshqarish» fanining predmeti korxonalarning samarali faoliyat ko'rsatishini ta'minlash va ishlovchilar ehtiyojlarini qondirish maqsadida personalga maqsadga muvofiq ta'sir ko'rsatish bilan bog'liq bo'lgan bilimlar tizimidir.

Ushbu kursni o'rgatishdan maqsad-talabalarda personalni boshqarish ilmini amaliyotda qo'llay biladigan darajadagi ko'nikmalar hosil qilishdan iborat. U talabalarda ishlab chiqarishdan ko'zlangan maqsadga erishishni ta'minlovchi personalni boshqarish bo'yicha nazariy va amaliy professional bilimlarni shakllantirishga yo'naltirilgan. Ya'ni, «Personalni boshqarish» fanining mazmuni korxonada xodimlarini boshqarish usullari va tamoyillarini, bu boradagi nazariy va

amaliy masalalar tizimini; tashkiliy shakllarini ishlab chiqish va tatbiq etish jarayonlaridan iborat.

Ushbu «Personalni boshqarish» kursi bo'yicha tuzilgan namunaviy dasturda nazariy faoliyatda uchraydigan muammolar mazmun-mohiyati ochib berilishiga asosiy e'tibor qaratilgan.

Bu muammolar quyidagilardir:

- fanning predmeti, mazmuni va asosiy vazifalari;
- korxonada va tashkilotlarni shakllantirishda inson omili;
- inson resurslarini boshqarish funksiyasining rivojlanishi;
- korxonada va tashkilotlarda personalni boshqarish strategiyasi;
- xizmat martabasini boshqarish;
- xodimlarning xizmat pog'onasida ko'tarilishini boshqarish;
- korxonada va tashkilot ijtimoiy rivojlanishi – personal boshqaruvi asosi;
- personal xulq-atvorini boshqarish;
- kadrlar tizimidagi yangiliklarni boshqarish;
- personal boshqaruvida mehnat munosabatlari etikasi;
- personalni boshqarishda ixtiloflar va stresslarni yechish;
- korxonada va tashkilotlarda personal xavfsizligini boshqarish;
- boshqaruv personalni mehnatini tashkil etish.

Yuqorida ta'kidlab o'tilgan muammolarni hal qilish yuzasidan fan oldiga quyidagi asosiy vazifalar qo'yilgan:

- inson resurslarini boshqarish asoslarini o'rganish;
- korxonada va tashkilotlarda personalni boshqarish strategiyasi va taktikasining mohiyati, mazmuni va xususiyatlarini o'rganish;
- ishlovchilarni professional tanlash, malakasini oshirish, o'qitish va lavozimlarga tayinlash masalalarini o'rganish;
- ishga qabul qilish va undan bo'shatish hamda personalni boshqarishning huquqiy-normativ asoslari bo'yicha nazariy bilim va amaliy ko'nikmalarga ega bo'lish;
- personalni boshqarish bo'yicha ish yuritish jarayoni va uning asoslarini puxta egallash, zaruriy hujjatlarni to'g'ri va tez rasmiylashtirish;
- personalni boshqarish samaradorligini aniqlash va uni yanada oshirish yo'llarini belgilash;
- korxonada va tashkilotlarda kadrlar ish faoliyatining mazmuni va mohiyatini o'rganish;

- mehnat salohiyatining shakllanishi va rivojlanishi, kadrlar tarkibi va tuzilishi hamda ulardan foydalanishni ta'minlash yo'nalishlarini o'rganish;
- personalni boshqarish xizmatining shakllanishi va bu xizmatni tashkil etish jarayonlarini o'rganish;
- personalni boshqarish sohasidagi xorijiy tajribalarni o'rganish, taxlil etish, ulardan mamlakatimiz xususiyatlarini hisobga olgan holda foydalanish va hokazo.

«Personalni boshqarish» fani o'z oldiga qo'yilgan vazifalarni hal qilgan ekan, bir qator ijtimoiy, iqtisodiy, huquqiy fanlar tajribasi va nazariyasiga tayanadi. Shu jihatdan, u «Falsafa», «Iqtisodiy nazariya», «Mehnat iqtisodiyoti», «Mehnat sotsiologiyasi», «Mehnat huquqi» kabi fanlar bilan uzviy bog'liqdir.

«Personalni boshqarish» fani, jumladan, «Falsafa» fani tamoyillarini, ya'ni insoniyatning tarixiy shakllanishi, mehnat jarayonining mohiyati va mazmuni insonning asosiy faoliyati sifatida namoyon bo'lishi, uning ijtimoiy va fan-texnika taraqqiyoti bilan bog'liq tarzda har tomonlama rivojlanishi kabi muammolarni birgalikda o'rganadi.

«Personalni boshqarish» fani, «Iqtisodiy nazariya» fani bilan ham chambarchas bog'liqdir. U mehnat bozori va uning tarkibiy qismlari, ishsizlik va uni kamaytirish yo'nalishlari, mehnat bozorini tartibga solish, davlatning ijtimoiy siyosati kabi masalalarning iqtisodiy hamda nazariy jihatlarini birgalikda hal etadi.

Mehnatning mohiyati va mazmuni, taqsimoti va kooperatsiyasi, xodimlarning mehnatini ilmiy asosda tashkil etish, mehnatga haq to'lash, uni rag'batlantirish kabi muammolarni birgalikda hal etish jihatidan ushbu fan «Mehnat iqtisodiyoti» fani bilan uzviy bog'liqdir. Bu xodimlarning serunum ishlashini ta'minlash, malaka ko'nikmasidan samarali foydalanish, salomatligini saqlash va mustahkamlash, komillikka erishishi uchun keng imkoniyatlar yaratib berishda, ayniqsa, muhimdir.

Personalni boshqarishda inson omiliga tashqi muhitning ta'siri, ya'ni ishlab chiqarish jarayonida ishlovchilarning o'z atrofida qilargacha munosabati, ishlab chiqarish muhitining, sanitariya-gigiena omillarining inson organizmiga, salomatligi va ishga bo'lgan munosabatiga hamda ishlash qobiliyatiga ta'siri kabi jihatlar, albatta, hisobga olinishi lozim. Bular ishlovchilarning o'zi ishlayotgan korxonaga, o'z ishiga bo'lgan munosabatida shakllanadi. Shunday ekan, «Personalni boshqarish» fani o'zi chambarchas bog'liq bo'lgan «Mehnat fiziologiyasi», «Mehnat gigienasi», «Mehnat muhofazasi» kabi fanlarning mehnatga munosabati borasidagi nazariy tomonlari va tavsiyanomalariga amal qilishi lozim.

Mehnat faoliyatining ijtimoiy yo'nalishlari va jamoaning ijtimoiy masalalari – mehnatning mazmun va xarakteriga ko'nikish, uni tashkil etishda, ishlovchilarning faolligi, mehnatdan qoniqish hosil qilish omillari, rag'batlantirishning turli shakllari va ularga munosabat kabi

masalalarni o'rganishda «Personalni boshqarish» fani «Sotsiologiya», shu jumladan, «Mehnat sotsiologiyasi» fani bilan uzviy aloqador. Shuningdek, mehnat qonunlari, huquqlari va me'yorlarini o'rganishda huquqiy fanlar, jumladan, «Mehnat huquqi» fani tavsiyanomalariga tayanadi.

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

Boshqaruv kadrlari deyilganda, kasb faoliyati to'la ishlab chiqarish boshqaruvi vazifasini bajarish bilan bog'liq, xizmatchilar tushuniladi. Hozirgi vaqtda, bozor iqtisodiyoti sharoitida kadrlar masalasiga alohida e'tibor qaratilmoqda. Bu, birinchi navbatda, boshqaruvni demokratiyalashtirish bilan bog'liq bo'lsa, boshqa tomondan, turli tashkiliy – huquqiy boshqaruv shakliga o'tish bilan, yangi turdagi rahbar-mutaxassisni tarbiyalash bilan; inson omili ahamiyati oshishi bilan va nihoyat, mehnatkashlarning ijtimoiy talabini tushunib yetish bilan bog'liqdir.

Boshqaruv kadrlari quyidagi ikkita tushuncha ya'ni, kadrlar siyosati va kadrlar bilan ishlash tushunchasiga bog'liqdir. Kadrlar siyosati deyilganda - bu uzoq davrga mo'ljallangan ishbilarmonlik, kasb va shaxs sifatiga ega yuqori malakali boshqaruv kadrlari tayyorlash yo'nalishi tushuniladi. Kadrlar siyosatining maqsadi - korxonada, firmada ularni tayyorlash va qayta tayyorlashni uzoq muddatli dasturini ishlab chiqishdan iboratdir. Masalan, hozirgi vaqtda kichik biznesga doimo yangidan-yangi, o'qimishli yoshlar talab qilinadi, hamda to'xtovsiz o'zini-o'zi bilimi va malakasi takomillashuviga harakat qiladigan yoshlar, ayniqsa, menejment, marketing, bank ishlari uchun jalb qilinadi.

Albatta, kadrlar siyosati o'z strategiyasi va taktikasiga ega. Kadrlar strategiyasi esa, jamiyatning ma'lum tarixiy taraqqiyoti bosqichidagi asosiy maqsad va vazifalarini belgilab beradi.

Kadrlar ishining taktikasi, deb kadrlar bilan bo'ladigan munosabatga aytiladi. Bunda hozirgi sharoitda kadrlar siyosatini ma'lum tartibda amalga oshirish qoidalari ko'zda tutiladi. Bu kadrlarni to'g'ri tanlash, joy-joyiga qo'yish, o'qitish, ta'lim berish, boshqaruv kadrlarini qayta tayyorlash demakdir.

Kadrlar bilan bo'ladigan faoliyatning samaradorligi tizimli yondashuvga asoslanishi kerak. Kadrlar ish tizimini boshqaruv xodimlari bilan bo'ladigan faoliyat shakli, usuli, yo'nalishi va o'lchovlarining birlashmasi tashkil qiladi. Kadrlar bilan ishlash: kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish, bir joydan ikkinchisiga o'tkazish va ularni yuqori lavozimlarga ko'tarish, faoliyat rejalarini tashkil qilish va rahbarlik qilish kabilarni o'z ichiga oladi.

Agar kadrlar faoliyatini go'yoki boshqaruv tizimi deb qaralsa, unda ushbu tizim sub'ektga nisbatan deyarli katta doiradagi shaxslar va maxsus bo'limlar sanaladi. Korxonalar va firmalarda bular: bosh direktor, direktor, uni kadrlar bo'yicha o'rinbosarlari, kadrlar bo'limi, texnik xavfsizlik bo'limi.

Kadrlar ish tizimida boshqaruv ob'ekti asosini ishga tayinlovchilar, boshqaruv xizmatchilari, xalq xo'jaligida ma'suliyatli vazifani boshqaruvchi odamlar tashkil qiladi.

«**Xodim**» iborasi o'zbek tilining izohli lug'atida «biror idora yoki muassasada ishlovchi kishi, xizmatchi» ma'nosida talqin etiladi. Masalan, savdo xodimi, xalq maorifi xodimi, meditsina xodimi, ilmiy xodim va h.k.

Bugungi amaliyotda xodim va uni boshqarish muammosiga ikki xil yondoshuv mavjud:

- inson resurslarini boshqarish;
- xodimlarni boshqarish.

«**Inson resurslarini boshqarish**» tushunchasi boshqarishning strategik jihatlarini, shuningdek, ijtimoiy rivojlanish masalalarini o'z ichiga oladi va ularga ustuvorlik beriladi. «**Xodimlarni boshqarish**» tushunchasi esa, ko'proq kadrlar bilan tezkor ishlashni anglatadi. Agar birinchi yondoshuv davlat miqyosida bandlik va uni muvofiqlashtirish vazifalaridan kelib chiqsa, ikkinchi yondoshuv bevosita korxonalar darajasidagi mehnat munosabatlari va ularni muvofiqlashtirishdan kelib chiqadi, (1.1-jadval).

Iboralarning turlicha ma'no kasb etishi faoliyat turlari va yo'nalishi bilan bog'liq. Misol uchun, «xodim» iborasi ko'p hollarda kichik (100 kishidan kam band bo'lgan) korxonalar, «inson resurslari» iborasi esa 2,5 ming kishidan ziyod band bo'lgan yirik korxonalar nisbatan qo'llaniladi.

1.1-jadval

Inson resurslarini boshqarishdagi faoliyat turlari

Faoliyat sohasi	Nimaga ustuvorlik beriladi?	Qanday funksiyalar bajariladi?	Bajarilishi to'g'risida kimga ma'lumot beriladi?
Inson resurslarini boshqarish (strategik yondoshuv)	<ul style="list-style-type: none"> • mutlaq yangi vazifalar-ni yechishga; • global, uzoq muddatli vazifalarni 	<ul style="list-style-type: none"> • inson resurslarini rejalashtirish; • shaxsiy qobiliyat va malaka oshirish; • korxonaning xodimlarga sarflanadigan 	Korporatsiya prezidentiga

	yechishga;	xarajat doirasida xodimlar xarajatlarini rejalashtirish;	
Xodimlar bilan ishlash (tezkor faoliyat)	<ul style="list-style-type: none"> • ma'muriy aralashuvga zaruriyat tug'ildigan kundalik muammolarni yechishga. 	<ul style="list-style-type: none"> • kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish; • mehnat motivatsiyasini boshqarish; • texnika xavfsizligini nazorat qilish; • nizolarni hal qilish. 	Korporatsiya vitseprezi dentiga

Xodimlarni boshqarish deyilganda, korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal (mo'tadil) faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi.

Bunday boshqaruv funksional va tashkiliy boshqaruvlarga bo'linadi.

Funksional boshqaruv deganda, bevosita kadrlar masalasini yechish bilan bog'liq masalalar, ya'ni kadrlarni tanlash, ishdan bo'shatish, malakasini oshirish, ish haqi va hokazolar tushuniladi.

Tashkiliy boshqaruvi deyilganda, kadrlar ishi uchun bevosita javob beruvchi barcha shaxs va institutlar, ya'ni rahbarlar, kadrlar bo'limi, kasaba uyushmalari va boshqalar tushuniladi.

Boshqaruv tizimi tqg'risida ikki og'iz so'z. Xodimlarni boshqarish tizimi deganda, korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan iqtisodiy-tashkiliy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi. Tarkiban bu tizim quyidagilarni o'z ichiga oladi, (1.2-jadval).

1.2-jadval

Xodimlarni boshqarish tizimi

№	Tizim osti tizimlar	Boshqarish ob'ektlari
1	Ish sharoiti:	<ul style="list-style-type: none"> • mehnatning ruhiy-fiziologik talablariga rioya qilish; • mehnat ergonomikasi talablariga rioya qilish; • mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligini

		<p>ta'minlash;</p> <ul style="list-style-type: none"> • tabiatni muhofaza qilish va h.q.
2	Mehnat munosabatlari:	<ul style="list-style-type: none"> • shaxsiy va guruhlar munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish; • rahbarlar munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish; • ishlab chiqarishdagi ixtiloflar, nizolar, asabbuzarliklarni boshqarish; • kasaba uyushmalari bilan o'zaro munosabatlarni boshqarish va h.k.
3	Kadrlarni hisobga olish va rasmiylashtirish:	<ul style="list-style-type: none"> • ishga qabul qilish, ishdan bo'shatish, bir joydan ikkinchi joyga o'tishlarni rasmiylashtirish; • kadrlar boshqaruv tizimini axborotlar bilan ta'minlash; • kasbiy yo'nalishlarni aniqlash; • bandlikni ta'minlash.
4	Xodimlarni rejalashtirish va xodimlar marketingi:	<ul style="list-style-type: none"> • xodimlarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish; • kadrlar salohiyatini tahlil qilish; • mehnat bozorini o'rganish, xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish, reklamani uyushtirish; • korxonani kadrlar bilan ta'minlovchi tashqi manbalar aloqalarini o'rnatish; • vakant (bo'sh) ish joylari uchun nomzodlar tanlash va baholash; • kadrlarni joriy baholab borish.
5	Kadrlarni rivojlantirish:	<ul style="list-style-type: none"> • kadrlarga iqtisodiy va texnikaviy bilimlar berish; • qayta tayyorlash va malaka oshirish; • zaxiradagi kadrlar bilan ishlash; • amal va martabani nazorat qilish va rejalashtirish; • yangi xodimlardan kasbiy va ijtimoiy-psixologik ko'nikmasi hosil qilish.

6	Mehnatni rag'batlantirish vositalarini takomillashtirish:	<ul style="list-style-type: none"> • mehnat jarayonlarini me'yorlashtirish va tarifikatsiyalash; • ish haqi tizimini ishlab chiqish; • ma'naviy rag'batlantirish vositalaridan foydalanish; • foyda va kapital bo'yicha qatnashuvchi ishtirokchi hissasini ishlab chiqish; • motivatsiya va uni boshqarish.
7	Huquqiy xizmat:	<ul style="list-style-type: none"> • mehnat munosabatlaridagi huquqiy masalalarni yechish; • xodimlarni boshqarishga taalluqli farmoyishli hujjatlarni moslashtirish; • xo'jalik faoliyatidagi huquqiy masalalarni yechish.
8	Ijtimoiy tuzilmani rivojlantirish:	<ul style="list-style-type: none"> • umumovqatlanish muassasalarini boshqarish; • kommunal xo'jalik sohasini boshqarish; • jismoniy tarbiya va madaniyat ishlarini rivojlantirish; • sog'liqni muhofaza qilish va xordiq chiqarishni ta'minlash; • bolalar muassasalari bilan ta'minlash; • ijtimoiy nizolarni boshqarish; • aholi iste'mol mollari va oziq-ovqat mahsulotlari sotilishini tashkil qilish.
9	Boshqarishning tashkiliy tarkibini ishlab chiqish tizimi:	<ul style="list-style-type: none"> • boshqarishning shakllangan tashkiliy tarkibini tahlil qilish; • boshqarishning tashkiliy tarkibini loyihalashtirish; • shtatlar ro'yxatini ishlab chiqish; • boshqarishning yangi tashkiliy tarkibini tuzish.

Xodimlarni boshqarish ikki guruhdan iborat tamoyillarga asoslanadi.

Har bir tamoyil xodimlarni boshqarishning u yoki bu jihatini takomillashtirishga xizmat qiladi, (1.3-jadval). Masalan, faollik tamoyili korxonada doirasidagi boshqaruv tizimining chet el

yoki mahalliy ilg'or korxonalar boshqaruv tizimiga mos keladimi, zamon talabiga javob beradimi yoki yo'qmi, degan savolga javob bersa, muvoziylik tamoyili esa xodimlar boshqaruvidagi tezkorlikni oshiradi va hokazo.

1.3-jadval

Xodimlarni boshqarish tamoyillari

Xodimlar bilan ishlashning umumiy tamoyillari	Xodimlar bilan ishlashning tashkiliy tamoyillari
Samaradorlik	Konsentratsiya
Ilg'orlik	Ixtisoslashtirish
Istiqbollilik	Muvoziylik (paralelnost)
Komplekslilik	Ixchamlik (adaptivnost)
Tezkorlik	Izchillik (preemstvennost)
Optimallilik	Uzluksizlik
Oddiylik	Bir me'yorlilik
Ilmiylik	Texnologik birlik
Ko'p bo'g'inlilik	Badastirlik (komfortnost)
Avtonomlilik	Boshqarishda kollegiallik
Barqarorlik	
Ko'p qirralilik	
Rejalilik	
Rag'batlantirish	
Tanlash va joy-joyiga qo'yish	
Samarali bandlik	

Korxonada band bo'lgan barcha xodimlar ikki toifadan iborat:

- ishlab chiqaruvchilar yoki xizmat ko'rsatuvchilar;
- boshqaruvchilar (rahbarlar, mutaxassis-menejerlar).

Xodimlarni, ya'ni inson omilini boshqarish quyidagi jihatlarni boshqarishni o'z ichiga oladi.

Ishlab chiqarishni boshqarish tizimida mehnat resurslarini boshqarish juda ham murakkabdir. Chunki, ishlab chiqarish va boshqarish masalalari markazida odamlar-ishchilar, mutaxassislar va rahbarlar turadi. Korxonada maqsadiga erishish va rejalarining bajarilishi faqat

shular ishtirokida amalga oshadi. Inson omilini hisobga olmaslik, insonga bepisandlik iqtisodda kamsamaralikka va ishlab chiqarish samaradorligi pasayishiga olib keladi.

Inson omiliga e'tibor, odamlarga nisbatan jiddiy, mas'uliyat bilan yondoshish mehnat resurslarini boshqarishning bosh g'oyasidir.

Xodimlar faoliyatini rejalashtirish – bu, inson omiliga, ya'ni malakali mutaxassislarga bo'lgan ehtiyojlarni oldindan aniqlashdir. Bu jarayon uch bosqichdan iborat, (1.2-sxema).

Mavjud xodimlarni baholash		Istiqbolda mehnat xodimlarga bo'lgan talablarni rejalashtirish		Xodimlarni rivojlantirish dasturini ishlab chiqish
----------------------------	--	----------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------

1.2-chizma. Xodimlar faoliyatini rejalashtirish.

Mavjud xodimlar faoliyatini baholashda eng avvalo, ularning shakllanishiga ta'sir etuvchi tashqi omillarga, xususan, mehnat bozoridagi vaziyatga e'tiborni qaratish lozim. Zero, mehnat bozoridagi holat ko'p jihatdan quyidagilarga bog'liq:

- aholi soni, yoshi, jinsi salmog'idagi o'zgarishlarga;
- tarmoq va hududiy bandlikdagi o'zgarishlarga;
- qo'shimcha ishchi kuchini yollash darajasiga;
- ishlab chiqarish hajmi, tarkibi va o'sish sur'atiga;
- mehnat resurslarini boshqarish usuliga va hokazolarga.

Ichki omillarni baholash uchun quyidagi ma'lumotlar tahlilini bajarmoq zarur:

- doimiy band bo'lgan xodimlar soni, familiyasi, yashash joyi, ishga qabul qilingan vaqti va hokazo;
- xodimlarning tarkibi (malakasi, mutaxassisligi, yosh tarkibi, milliy tarkibi, nogironlar salmog'i, ishchi va xizmatchilar, ITX salmog'i va hokazo);
- xodimlar qo'nimsizligi;
- ish kunining davomlilikligi (to'liq yoki qisman bandligi, necha soat va qaysi smenada ishlashi, ta'tilning davomlilikligi va hokazo);
- ish haqi, uning tarkibi, qo'shimcha ish haqi, ta'rif yoki ta'rifdan yuqori to'lov va hokazo;
- davlat yoki huquqiy tashkilotlar tomonidan ko'rsatiladigan ijtimoiy- maishiy xizmat (ijtimoiy ehtiyojlarga ajratiladigan mablag')lar.

Qayd qilingan tashqi va ichki omillar ta'sirida mehnat bozoridagi vaziyat o'zgarib turadi va shunga mos ravishda mehnat resurslariga bo'lgan talab va taklif ko'lami aniqlanadi.

Mehnat resurslariga bo'lgan talabni rejalashtirish xodimlar faoliyatini rejalashtirish jarayonining boshlang'ich bosqichi bo'lib, uni tuzishda quyidagi ma'lumotlar asos vazifasini bajaradi:

- mavjud va rejalashtirilayotgan ish joylari;
- tashkiliy va texnik tadbirlar rejasi;
- shtatlar ro'yxati va bo'sh lavozimlarni to'ldirish rejasi.

Aniqrog'i, xodimlarga bo'lgan ehtiyojlarni rejalashtirishda mahsulot ishlab chiqarish rejasi, mahsulot birligiga sarflanadigan vaqt me'yori va bir yil uchun o'rnatilgan ish vaqti fondidan foydalaniladi. Amaldagi texnologiya darajasi doirasida xodimlarga bo'lgan talablarni rejalashtirish uchun quyidagi formuladan foydalaniladi:

$$T_i = \frac{\sum q_i \cdot H_i}{\sum B_i}$$

Bu yerda:

Ti-i guruhdagi xodimga bo'lgan talab me'yori (kasbi, malaka darajasi);

qi-bir yilda i mahsulotni ishlab chiqarish rejasi;

Hi-i mahsulotning bir birligiga mazkur guruh xodimi sarflaydigan ish vaqti me'yori;

Bi-mazkur guruhdagi bir nafar xodimga to'g'ri kelgan yillik vaqt fondi.

Korxonaning xodimlarga bo'lgan ehtiyojlarini rejalashtirish mehnat bozorida ishchi kuchiga bo'lgan talb va taklif muvozanatiga bog'liq.

Agar mehnat bozorida ishchi kuchiga bo'lgan talab taklifdan ko'proq bo'lsa, ya'ni:

bo'lsa, u holda korxonaga ishchi kuchi manbalari bo'yicha qo'shimcha taklif rejalashtiriladi. Bunday manba asosi bo'lib, mehnat nafaqasi oluvchilar, talabalar va o'quvchilar hisoblanadi. Bunday vaziyatda mehnat birjalarining faoliyatlari kuchaytiriladi va takomillashtiriladi, boshqa hududlardan qo'shimcha ishchi kuchining jalb etilishi rag'batlantiriladi, har bir ishsizning shaxsiy hisobi yuritiladi va hokazo.

Agar mehnat bozorida ishchi kuchiga bo'lgan talab taklifdan kam bo'lsa, ya'ni:

talab < taklif

bo'lsa, u holda qo'shimcha ish joylarini tashkil etish, ish smenasini ko'paytirish, ish bilan bandlikning noan'anaviy yo'llaridan foydalanish, boshqa hududlarga ortiqcha ishsizlarni safarbar qilish rejalashtiriladi.

Agar ishchi kuchiga bo'lgan talab taklif bilan teng bo'lsa, ya'ni:

talab=taklif

muvozanatda bo'lsa, u holda korxonada:

- ishlab chiqarish vositalarini zamonaviylashtirish va qayta tiklash;
- ish vaqtini yo'qotishni kamaytirish;
- ishchilarning malakasini oshirish;
- mehnatni rag'batlantirish va ish haqini samarali tashkil etish kabi tadbirlar rejalashtiriladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv vazifalarining murakkablashuvi korxonalar rahbarlaridan xodimlarni to'g'ri tanlash, ularni joy-joyiga qo'yish va tarbiyalash ishlariga juda katta mas'uliyat bilan yondoshishni talab qiladi. Bu yerda so'z eng avvalo, ish tavsifi va ishga qabul qilinadigan xodimga nisbatan talablarni belgilash to'g'risida borayapti.

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

Kadrlarni tanlash — bu, odamlar, rahbarlar va mutaxassislarni o'rganish jarayoni bo'lib, undan ko'zlangan maqsad ularning vazifaviy majburiyatlarini ma'lum lavozimlarda bajarishga yaroqliligini aniqlashdan iboratdir. Masalan, korxonaning reja-iqtisod bo'limi boshlig'i vazifasiga bo'sh o'rin bor. Direktor va kadrlar bo'limi boshlig'i tomonidan ushbu rahbarlik lavozimiga mutaxassis qabul qilina turib, ishga qabul qilinuvchi nomzodning kasbi, ishchanlik sifatleri, shaxsiy tavsifi o'rganib chiqilishi zarur bo'ladi. Ushbu sifatlar uning lavozimiga qo'yiladigan talablarga javob bera olishi tekshirib ko'riladi.

Boshqaruv kadrlarini tanlash quyidagi uchta yo'nalishda olib boriladi:

1. Tashkilot, korxonalar, firma ichida boshqaruv xodimini boshqa joylarga o'tkazish bilan (bu xizmat bo'yicha ko'tarish, bo'sh lavozimlarga tayinlash).
2. Xizmatchilarni tashqaridan yollash yoki saylov yo'li orqali vazifaga qo'yish.
3. Kadrlar zaxirasini maxsus tayyorlash.

Kadrlarni joy-joyiga qo'yish — bu, boshqaruv apparatidagi mavjud kadrlarni uning ichida taqsimlashdir. Tabiiyki, imkon boricha kadrlarni to'g'ri taqsimlash zarur.

Kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish o'ziga yarasha murakkab masala, chunki, birinchi navbatda, yangi vazifaga tayinlashda ko'p omillarni ayniqsa, rahbarlik vazifasiga tayinlashda hisobga olinishi kerak.

Masalaning ushbu tomonini rahbar shaxsining sifat tarkib modeli misolida ko‘rib chiqamiz, (2.3- tartib modeli chizmasiga qarang).

Chizmada ikkita guruhga mansub sifatlar keltirilgan bo‘lib, bular rahbar va mutaxassisga tegishli bo‘lgan umumijtimoiy va kasbiy sifatlardir.

Birinchi guruh — umumijtimoiy sifatlar:

- rahbar va mutaxassisning ma'naviy sifati – bu, insonda mujassamlangan sifatlar bo‘lib, uning kamol topib borishidir;
- ijtimoiy-psixologik sifatlar — bu, insonni jamiyat uchun foydali bo‘lgan sifatlaridir;
- tabiiy-genetik (genetik degani, bu gen so‘zidan kelib chiqqan), ya'ni insonga tabiat tomonidan ato etilgan sifatni bildiradi.

Ikkinchi guruh — kasbiy sifatlar bo‘lib, ular o‘z mohiyati bilan rahbar va mutaxassisning kasb huquqini belgilaydi, chunki, birinchidan, insonni lavozimga tayinlanishi bo‘lsa, ikkinchidan, u qanday bilimlarga ega bo‘lmog‘i kerakligidir.

Kasb sifatleri:

- ma'naviy-irodali — bu, insonning aqliy sifati, ya'ni aqlan o‘shish, fikr yuritishining tizimliliigi va hokazo;
- tashkilotchilik sifati — bu, xodimga faollik ko‘rsatib ishlashi uchun zarur sifatlardan biridir;
- pedagogik sifatlar — ular asosini rahbarning yaxshi tarbiyachi bo‘lishi tashkil etadi.

Biz, rahbarni mutaxassis sifatidagi rolini ko‘rib chiqdik. Uni quyidagi umumiy tavsiflar bilan to‘ldirish mumkin: ya'ni, odamlar bilan ishlashdagi tajribasi, oliy ma'lumot bo‘yicha olgan maxsus bilimlari, ishlab chiqarishni boshqarishdagi tajribasi va hokazolar.

Shunday qilib, biz tomondan keltirilgan sifatlar hisobga olinmaganda har jihatdan to‘kis rahbarni tanlash murakkab ishdir, chunki, bitta shaxsda ularning hammasi mujassamlangan bo‘lishi mumkin emas, shuning uchun rahbarlikka nomzodni uning asosiy belgilariga asoslanib tanlashga to‘g‘ri keladi. Bunda albatta, qiyinchiliklar bo‘lishi tabiiy hol, chunki, shu kungacha rahbar tanlash uchun aniq biror o‘lchamlar tizimi ishlab chiqilmagan.

Yana bir kadrlar faoliyati bilan bog‘liq masalani ko‘rib chiqamiz – bu, boshqaruv xodimlari zaxirasini oldindan tayyorlashdir.

Kadrlar ishining e'tiborli muhim tomoni — bu, kadrlar zaxirasini tayyorlash va o‘qitishdir. Kadrlar zaxirasi turli lavozim o‘rinlariga mo‘ljallangan shaxslarni o‘z ichiga oladi: bo‘lim boshliqlari, ularning o‘rinbosarlari va boshqa mutaxassislar kiradi. Har bir lavozim boshqasidan o‘zining faoliyat ob'ekti va ish tavsifi bilan farq qiladi.

Kadrlar zaxirasi tayyorlashda yetakchi taraqqiy topgan davlatlar tajribasida qo'llanilgan ahamiyatini quyidagi misolni ko'rish mumkin. Qandaydir firma o'z direktorlarini bir vaqtda ikki oyga ta'tilga jo'natib yubordi. Shu vaqtda ularning o'rinlarini zaxiradagi o'rinbosarlari egalladi. Ta'tildan qaytgandan keyin har bir rahbarga ularni o'rinbosarlarining muvaffaqiyatli ishiga qarab baho beriladi. Korxonalarining rahbarlari yo'q vaqtda yaxshi ishlagan o'rinbosarlar direktorlik lavozimiga ko'tariladi, yomon ishlagan korxonalar direktorlari esa lavozimidan bo'shatiladi yoki quyi lavozimga o'tkaziladi. Shundan ham ko'rsa bo'ladiki, chet elda kadrlar zaxiralari ishi muammosi yechilishiga katta ahamiyat berilishi ayon bo'ladi.

Kadrlar zaxira faoliyati tizimli ravishda olib borilsa, korxonalar direktorlari mutaxassis ishga kelgan kundan boshlab, unga maxsus diqqat-e'tibor qaratsagina samarali bo'ladi.

Zaxiralarni tayyorlash ikki bosqichda o'tkaziladi:

Birinchi bosqich — diagnostika bosqichi korxonada, firmada mutaxassisni ish joyida uning qobiliyatini sinash va xizmat bo'yicha ko'tarish uchun o'tkaziladi.

Ikkinchi bosqich — zaxira bilan ishlashda ushbu xodimni o'qitish va qayta tayyorlashda turli malaka oshirish kurslari, malaka oshirish institutlari bilan hamkorlik qilinadi va hokazo.

Shu bilan birga, yuqori lavozimga ega nomzodlar boshqa ilg'or korxonada tajribasini o'rganadilar, zaruriy nazariy, ijtimoiy, iqtisodiy, tashkilotchilik bilimlarini olishga jalb etiladilar.

Ishni loyihalashning muhim yo'nalishlaridan bir - loyiha tafsilotini ro'yxat bo'yicha ilova qilish (spetsifikatsiyalash)dan iboratdir, bu esa, xodimlarni mashinalar, ishlab chiqarish muhitining iste'molchilari yoki boshqa unsurlari bilan o'zaro ta'sirini aniqlaydigan tartibni belgilaydi.

Tashkilotdagi ishni loyihalash uning mazmunini aniq belgilashni o'z ichiga oladi va bilvosita, bunda ishni taqsimlash tartibi iqtisodiy samaradorlik va inson xulqining tamoyillari hisobga olinishi lozim. Ishning hajmi va mazmuni xodim qobiliyatiga va uskunalar imkoniyatiga mos kelishi, ishlanmaning bahosi esa o'ta yuqori bo'lmasligi lozim. Uning mazmuni xodimlarning ruhiy holatlari bilan mos kelishi, iqtisodiy samaradorlik yo'nalishlari xulqiy yo'nalishlarga qarama - qarshi bo'lmasligi kerak.

Ishlab chiqarish jarayoni operatsiyalari va mehnatni tashkil qilish usullari ishlab chiqilishida ishlab chiqarish topshiriqlarini bajarish uchun eng tejamli (optimal) usul aniqlanadi. Bu esa, mehnatni me'yorlash u yoki bu ishni bajarish uchun talab qilinadigan vaqtni aniqlash demakdir. Ishning kutilgan vaqtda bajarilishi vaqt me'yori yoki vaqtning o'zi deyiladi.

Mehnatni me'yorlashdagi vazifa - muayyan sifatli mehnat o'lchovi bo'lib xizmat qiladigan mehnat me'yorlarini belgilab qo'yishdan iborat. Har qanday mehnat turining tabiiy va umumiy o'lchovi bo'lib ish vaqti xizmat qiladi. Mehnat me'yoriga asosan ishlab chiqarishni tashkil qilish

hisoblab chiqiladi va uning oqilona shakllari tanlanadi, yangi texnik, texnologik jarayonlar va innovatsiyalar rejalashtiriladi.

Mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun yoki ish birligini bajarish uchun belgilangan ish vaqti vaqt me'yori, deb ataladi.

Ish vaqti birligi (soat) mobaynida ishlab chiqarish uchun belgilangan mahsulot yoki ish miqdori mahsulot ishlab chiqarish me'yori, deb ataladi.

Bitta mashina yoki avtomobil uchun belgilangan mahsulot (xizmat) ishlab chiqarish me'yori mashina yoki avtomobil unumdorligi, deyiladi.

Mahsulot ishlab chiqarish me'yori vaqt me'yoriga teskari munosabatdadir:

$$N_v = T_{sm} : 1_M$$

Bu yerda, N_v — smena mobaynida mahsulot (xizmat) ishlab chiqarish me'yori;

T_{sm} — smena davom etish vaqti;

1_m — vaqt me'yori.

Mehnat me'yorlari ma'lum tashkiliy va texnikaviy ish sharoitlariga mo'ljallab belgilanadi, sharoitlar o'zgariganda esa, me'yorlar boshqatdan ko'rib chiqiladi.

Xodimlar faoliyatini boshqarish sohasidagi O'zbekiston Respublikasining o'ziga xos xususiyatlari

Kadrlar faoliyatining markaziy masalasi — uni takomillashtirishdir. Kadrlar ishini bozor iqtisodi sharoitida takomillashtirish muammosini asosiy yo'nalishlarini ko'rib chiqaylik:

Birinchi yo'nalish - kadrlar siyosatini tubdan takomillashtirish yo'li — bu, boshqaruv apparati sonini qisqartirishdan iboratdir. Ushbu boshqaruv tizimi samarasizligining asosiy sababi, u sifat jihatidan takomillashmaganligidir. Bu esa ish tizimini son jihatidan emas, balki sifat jihatidan o'zgartirish zarurati borligidir.

Ikkinchi yo'nalish — bu, yangi turdagi boshqaruv xizmatchisini, ya'ni yangi turdagi iqtisodiy jihatdan asosiy fikr yurituvchilarni tayyorlash, demakdir Gap shundaki, bozor iqtisodi yangi turdagi munosabatni, ya'ni erkin tadbirkorlik munosabatini ko'zda tutadi. Ushbu munosabatlarda rahbarlik idoralari (davlat idoralari) aralashuvi avvalgiga qaraganda ancha kam bo'ladi. Bozor munosabatlari shakllanishida ishbilarmon odamlarning (rahbarlarning, tashkilotchilarning, mutaxassislarning) quyidagi sifatleri: jumladan, tadbirkorlik, marketing, bank menejmenti, kichik biznesni boshqarish va hokazolar birinchi darajali rol o'ynaydi.

Bizda turli xildagi mulkni: jamoa, shirkat, pudratchi, aksiyadorlik, shaxsiy va boshqalarni bunyod etish biz nomini tilga olgan belgilarga ega bo'lgan odamlar faoliyatidir.

Uchinchi yo'nalish — kadrlar rezervi bilan ishlashda yangi uslublarni tarakqiy toptirish, ya'ni saylovlar o'tkazish yo'li orqali rahbarlik vazifalarga tayinlash.

To'rtinchi yo'nalish — bu, rahbarlarni iqtisodiy jihatdan rag'batlantirish. Ushbu yo'nalishning mohiyati Boshqaruv kadrlariga shunday iqtisodiy dastaklar, ya'ni yaxshi hayotiy sharoitlar yaratish (uy-joy berish, yuqori maosh tayinlash kabi) natijasida turli xil tanlashlar amalga oshiriladi. Shu yo'nalishga mos misol qilib, hozirgi paytda odamlarni qishloq xo'jaligiga kelishi, fermer xo'jaliklariga mutaxassislarining oqib borishini ko'rsatish mumkin.

Beshinchi yo'nalish — bu, boshqaruv amaliyotiga mehnatni ilm asosida tashkil qilishni joriy qilish, fan mutaxassislari, turli tarmoq ilmiy xodimlari, rahbarlarni o'qitish modeli samarasini aniqlashga jalb qilishdan iboratdir. Masalan, ekspertlarni, boshqaruv xodimlarini malaka tavsifini baholashga jalb qilish.

Oldinchi yo'nalish — bu, boshqaruv xodimlari mehnat faoliyatini kompyuterlashtirish. Bu degani, ishchi – xizmatchilarni bir xildagi, takrorlanuvchi katta aqliy ish talab qilmaydigan harakat va operatsiyalardan ozod etishdir. Shunga muvofiq, xodim ham asosiy ish vaqtini shu hisobdan ijodiy mehnatga sarf qilish imkoniga zga bo'ladi.

Personalni boshqarish tamoyillari va usullari

Ushbu o'ziga xos faoliyat turi bo'lgan boshqarishning maqsadi – ijtimoiy mehnatni tartibga solish va muvofiqlashtirishdan iborat. Bu ta'rif umuman boshqarishga ham, «umumiy boshqarish»ga ham taalluqlidir.

Boshqarish to'rt kichik sohaga bo'linadi, ular boshqarishning turli tarkibiy jihatlarini: mahsulotni boshqarish, bozorni boshqarish, moliyaviy boshqarish va personalni boshqarishdan iborat.

Ayni paytlargacha «personalni boshqarish» tushunchasining o'zi bizning boshqaruvga doir tajribamizda yo'q edi. To'g'ri, har bir korxonada va tashkilotni boshqarish tizimi kadrlarni boshqarish va jamoani ijtimoiy rivojlantirishni boshqarishdan iborat kichik funksional tizimga ega edi, lekin kadrlarni boshqarishga doir ishlarning ko'pchilik qismini bo'linmalarning rahbarlari ado etishardi.

Hozirgi paytda pog'onali (ierarxik) boshqarishdan, ma'muriy ta'sir ko'rsatishning qat'iy tizimidan, amalda cheklanmagan ijrochilik hokimiyatidan bozor munosabatlariga sekinlik bilan o'tish sodir bo'lmoqda. U iqtisodiy usullarga tayanadi. Shu munosabat bilan, butunlay yangicha yondoshuvlarni ishlab chiqish zarur bo'lmoqda. Ma'lumki, tashkilot ichida asosiy kuch — xodimlar, uning tashqarisida esa mahsulot iste'molchilaridir. Shu boisdan, ishlovchining ongini iste'molchi tomonga (boshliq tomonga emas) burish zarur; talon-toroj, isrofgarchilikka emas, foydani o'ylamasdan ijro qiluvchiga emas, balki tashabbuskorga tomon burish kerak. Sog'lom iqtisodiy ma'noga asoslanuvchi ijtimoiy me'yorlarga o'tish lozim. Hozirgi vaqtda kadrlarni boshqarishning maqsadi korxonada inson resurslarini samarali tashkil etishni ta'minlashdan iborat ekanligi hych kimga sir emas. Masalan, V. Grant va J. Smitning «Kadrlar ma'muriyati va ishlab chiqarish munosabatlari» asarida ko'rsatib o'tilishicha, «kadrlarni

boshqarish funksiyasi korxonani boshqarish tizimining asosiy elementi bo'lgan inson omilini birxillashtirish, unga baho berish, muvofiqlashtirish va nazorat qilish bilan bog'liqdir». Biroq, kadrlar muammosini yana ham kengroq tushunish tarafdorlari ham bor. Masalan, Vashington universitetining boshqarish va tashkil etish professori Uondel French universal kadrlarni boshqarish konsepsiyasining eng ashaddiy himoyachilaridan biridir. «Kadrlarni boshqarish jarayoni: inson resurslari ma'muriyati» kitobida umumiy boshqarish jarayoni «kadrlarni boshqarish dinamik aspekt sifatida» tasvirlanadi. Shuni aytish kerakki, tashkiliy maqsadlarga erishmoq uchun asosiy vosita bo'lgan kadrlarni boshqarish tushunchasi ancha ilgari ishlab chiqilgan. Orduy Tid va Genri Metgelfning «Kadrlar ma'muriyati: uning prinsiplari va amaliyoti» kitobida (birinchi marta 1920 yilda nashr etilgan) ko'rsatib o'tilganidek, «kadrlar ma'muriyati tashkil etish faoliyatini rejalashtirish, nazorat qilish, boshqarish va muvofiqlashtirishdir, u eng kam odam kuchi va qiyinchiliklarsiz muayyan maqsadga erishishni, tashkilotning barcha a'zolari farovonligi haqida g'amxo'rlik qilishni o'z ichiga oladi». Keyinchalik Anri Fayolning mashhur besh bo'g'inli boshqaruv sxemasi (rejalashtirish, tashkil etish, tasarruf qilish, koordinatsiya, nazorat) o'rniga tashkil etishning ancha murakkab boshqaruv jarayonlari va operatsiyalarining maqsad va resurslarining o'zaro bog'liqligi modeli joriy etiladi. Shu munosabat bilan, U.Frenchning tashkilotni muntazam tahlil qilish nuqtai nazariga muvofiq kadrlarni boshqarish vazifasining umumiy ta'rifi yanada aniqroq ko'zga tashlanadi: «Kadrlarni boshqarish — bu, tashkilotning butun tarmog'ini rejalashtirish, koordinatsiyalash va nazorat qilishdir. Bular tizimni takomillashtirishning keng ko'lamlı jarayonlari bo'lib, mehnatni ixtisoslashtirishni ta'minlashi, kadrlarga bo'lgan talabni qondirishi, rahbarlar tarkibining yetakchiligini, huquqiy kafolatni, mehnatga baho berishni, uning sarf etilishini kompensatsiyalashi, jamoa shartnomasi, tashkiliy ta'lim va taraqqiyotni ta'minlashi lozim». Tadbirkorlik faoliyati ustuvor yo'nalishlarining o'zgarishi (biznesning amal qilishi) ishlab chiqarish faoliyati prinsiplarining o'zgarishiga olib keldi, bu esa, o'z navbatida, personal bilan ishlashga ta'sir ko'rsatdi. Firma ichidagi boshqaruvning muhim xususiyati umuman, personalga yagona va kompleks ta'sir ko'rsatishdan iborat bo'lib qoladi. Shu munosabat bilan, kadrlar bilan ishlash tizimi vujudga keladi:

- personalni boshqarilishini firmani boshqarish umumiy tizimga birlashtiradi, uni strategik yo'l-yo'riqlar va korporatsiya madaniyati, ilmiy-tadqiqot ishlari, ishlab chiqarish, sotish, sifatni yaxshilash va shu kabilar bilan; bog'laydi

- ish bilan bandlikni tartibga solish, ish o'rinlarini rejalashtirish, kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yishni tashkil etish, ish mazmunini, kadrlar tayyorlash, ularga haq to'lashni va

hokazolarni prognozlashtirish sohasidagi doimiy va programmaviy tadbirlarning kengaytirilgan tizimini qamrab oladi;

- xodimlarning fazilatlarini va kasbiy tavsiflarini, shuningdek, ularning faoliyati natijalarini sinchiklab hisobga olishni nazarda tutadi;

- firma xodimlari bilan ham, shuningdek, ularning oila a'zolari bilan ham, targ'ibotchilik va tarbiyaviy ishlab olib borishni nazarda tutadi, (yapon tajribasi);

- firmadagi mehnatni boshqarishni uning vitse-prezidentlaridan biri yoki direktorlar kengashi a'zosi markazlashtiradi, shuningdek, kadrlar ishi mexanizmini takomillashtirish chora-tadbirlarini amalga oshiradi.

Personalni boshqarish (GTB) mohiyati shundan iboratki, shaxslar tomonidan bunga kompaniyaning raqobatchi boyligi deb qaraladi, uni joylashtirish, rivojlantirish, boshqa resurslar bilan birga asoslash talab qilinadi. Bundan maqsad – tashkilotning strategik maqsadlariga erishishdan iboratdir.

O'zbekiston va chet ellardagi korxonalar va tashkilotlar tajribasini umumlashtirish personalni boshqarish tizimining asosiy maqsadlarini ifodalash imkonini beradi. Bu maqsadlar kadrlar bilan ta'minlash, ulardan samarali foydalanish, kasbiy va ijtimoiy jihatdan rivojlantirishni tashkil etishdan iboratdir.

Korxonalar va tashkilot sotsiotexnik tizim bo'lib, bu yerda odamlar umumiy maqsadlarga erishish yo'lida birgalikda mehnat qiladilar. Har qanday tashkilotning faoliyat ko'rsatishi faqat rahbarlar emas, balki barcha xodimlarning ham tashkilot maqsadlari va qadriyatlariga tushunib yetishi va ularning tashkilot siyosatini ishlab chiqishda ishtirok etishini nazarda tutadi. Korxonalar va tashkilot, avvalo ikki kichik tizimni: texnik va ijtimoiy (yoki shaxsiy, insoniy) tizimlarning yig'indisidan iborat. Bu kichik tizimlar bir-biridan butunlay farq qiluvchi funksional harakatlarni amalga oshiradilar, bu esa, ularni qattiq va yumshoq tizimlar sifatida ta'riflash imkonini beradi.

1.1.-rasmga

An'anaviy prinsiplar:	Zamonaviy prinsiplar:
<ul style="list-style-type: none">Shaxs axloqi, mulkiy huquq, mustaqil qarorlar;	<ul style="list-style-type: none">ijtimoiy axloqni rivojlantirish, bunda mahalliy jamiyatga, jamoaning ishtirok etishi va javobgarligi, shaxsiy farovonlikka ijtimoiy - madaniy ta'sir ko'rsatish;

<ul style="list-style-type: none"> • shaxsiy manfaat va har kimning ravnaq topishi — yanada yuqoriroq ijtimoiy farovonlik garovidir; 	<ul style="list-style-type: none"> • kelishilgan ijtimoiy harakatlarning zarurligi;
<ul style="list-style-type: none"> • mehnat taqsimoti va ix-tisoslashuv yo‘li bilan farovonlikni yuksaltirish; 	<ul style="list-style-type: none"> • insonning qoniqishi nuqtai na-zaridan ixtisoslashuv chegarasini anglab yetish;
<ul style="list-style-type: none"> • korxonada xo‘jalik birligi sifatida; 	<ul style="list-style-type: none"> • ijtimoiy-iqtisodiy tizim bo‘lgan korxonaning tashkil etilishi;
<ul style="list-style-type: none"> • foydani ko‘paytirish — birdan-bir maqsad sifatida; 	<ul style="list-style-type: none"> • foyda olish bosh maqsaddir, le-kin ijtimoiy maqsadlarni tushunish ham ortib bormoqda Ko‘p maqsadli qoniqish hosil qilish;
<ul style="list-style-type: none"> • foydali va samara beradigan iqtisodiy yutuqlarga ko‘proq e‘tibor berish; 	<ul style="list-style-type: none"> • foydali, samarali narsalarga e‘tibor berish va ishtirokchilarning qanoat hosil qilishi;
<ul style="list-style-type: none"> • yopiq tizim sifatida korxonada tashkil etish; 	<ul style="list-style-type: none"> • ochiq tizim sifatidagi, atrof-muhit bilan ta'sirga kirishadigan korxonada tashkil etish;
<ul style="list-style-type: none"> • faqat bozorga va raqobatchi muhitga javob berish; 	<ul style="list-style-type: none"> • ko‘pgina manfaatdor guruhlar va ijtimoiy kuchlarga javob berish;
<ul style="list-style-type: none"> • hukumat faoliyatiga hukumat nuqtai – nazaridan yondashish 	<ul style="list-style-type: none"> • ijtimoiy maqsadlarga muvofiq hukumatning rolini tushunish;
<ul style="list-style-type: none"> • inson tabiatdan foydalanishga va unga hukmron bo‘lishga intiladi. 	<ul style="list-style-type: none"> • hayot tabiat bilan uyg‘unlikda kechadi va unga bo‘ysunadi.

Texnik kichik tizim qattiq hisoblanadi, chunki uning harakatlari (ya'ni, boshqaruv ob'ektining boshqaruv organidan oladigan maqsadni amalga oshirishga doir buyruqlar, programmalarga javobi) oldindan belgilab qo‘yilgan va yuqori darajada nazorat qilinadigan bo‘ladi. Odatda, bu tizim xuddi kibernetika tizimiga o‘xshab ketadi. Bunga konveyer usuli misol bo‘lishi mumkin. Bu qattiq tizimning mohiyati avtomat liniyalarda ancha yaqqolroq namoyon bo‘ladi.

Odamlarning olinayotgan komandalarga javobi va xatti-harakati bir xilda bo‘ladi va aniq natijalar beradi, chunki kishilarning ishlab chiqarish vazifalari faqat mexanika qonunlari bilan emas, balki ruhiy holatlar bilan ham belgilanadi. Ushbu qonunlar ta'sirini hisobga olmasdan

turib, ijtimoiy tizimlarni boshqarish samarali bo'lmaydi. Shu sababdan, texnik tizimlarga qaramaqarshi o'laroq, ijtimoiy tizimlar yumshoq tizimlar, deb ataladi.

Insoniy yoki ijtimoiy tizim mazkur korporatsiyada ishlovchi, ishlab chiqarish uchastkalari va funksional operatsiyalar bo'yicha guruhlariga bo'lingan barcha kishilarni qamrab oladi. Bunday uchastkalarga va operatsiyalarga ma'muriy-kommunikativ, farmoyish berish — ijro etish, iqtisodiy, yuridik, o'ta shaxsiy, axloqiy va psixologik aloqa shakllari kiradi. Xoh alohida olingan shaxs bo'lsin, xoh har qanday kishilar uyushmasi, brigada, laboratoriya, kasaba uyushmasi, shuningdek, umuman, korporatsiya bo'lsin, ular o'z qiziqishlari, birinchi navbatda, moddiy, iqtisodiy va ijtimoiy manfaatlariga ega bo'ladi. Ayrim kishilar manfaatlarini bilan korporatsiya manfaatlarini bir-biriga bog'lash, uning strategik maqsadlari bilan muvofiqlashtirish menejmentning eng muhim va ancha murakkab vazifasi hisoblanadi. Firmaning muvaffaqiyatli ishlashi ana shu vazifaning yaxshi ado etilishiga bog'liq bo'ladi.

Korporatsiyaning tashkiliy tuzilishida ijtimoiy tizimga ayrim ma'muriy bo'linmalar (guruh, bo'lim, departament) to'g'ri keladi. Bu yerda faqat nom va miqyosning o'zi emas, balki inson resurslarini o'rganish va ularni boshqarish sohasidagi bunday ixtisoslashgan guruhning ajratib ko'rsatilishining o'zi ham katta ahamiyatga egadir.

Korxonalar va tashkilot sotsiotexnik tizim bo'lganligi sababli, faqat bir element ustida ishlash bilan yaxshi umumiy natijaga erishib bo'lmaydi.

Tashkiliy muhitning murakkablashuvi, korxonalar va tashkilot a'zolarining intilishi xilma-xil va ziddiyatli bo'lib borgani sari personalni boshqarishga ko'rsatiladigan tazyiq ortib boradi. Afsuski, ko'pgina tajribali kishilar hozirga qadar o'zlarini tashkiliy muammolardan uzoq tutib, texnik mutaxassis-larga o'xshab yuradi, chunki, ular texnik programmalar va xususiy tadbirlarning ma'muriyatchilari bo'lishni afzal ko'rishadi. Biroq, hozirgi zamon rahbari tor metodologiyaga bog'liq bo'lib qola olmaydi.

Kadrlarni boshqarish sohasi jamiyat manfaatlarini, kasaba uyushmalari, hukumat qarorlari talablari, shaxs istaklari hamda ko'pgina tashkiliy talablar va muammolar bilan bog'lanib ketadi.

Keyingi o'n yilliklarda tadqiqotchilar va ma'muriyatchi-amaliyotchilar personalni boshqarishga yondashuvning qisqa muddatli samara berishi haqidagi fikrlarning asossizligini anglab yetdilar, chunki barqaror personal tarkibiga ega bo'lmaslik mehnat unumdorligiga salbiy ta'sir etib, firmaning nufuziga zarar yetkazdi va bu bilan uzoq istiqbolga mo'ljallangan iqtisodiy potensialning samaradorligini pasaytirib yubordi. Endilikda kadrlarni boshqarish sohasida asosiy e'tibor ularni rivojlantirish (birinchi navbatda, ularni to'g'ri tanlash, tayyorlash va malakasini oshirish hisobi)ga qaratilmoqda, bu esa, mehnat unumdorligi darajasini ko'taradi va bu bilan boshqaruv jarayonini iqtisodiy jihatdan samarali qiladi.

Korxonada va tashkilotda mavjud bo'lgan ham jismoniy, ham inson resurslaridan samarali foydalanishga quyidagi yo'llar bilan erishiladi:

- tashkiliy tuzilishni takomillashtirish, boshqarish darajalarini kamaytirish, boshqaruvning o'rta bo'g'inini qisqartirish;
- qarorlar qabul qilish jarayonini iloji boricha quyi darajagacha ixchamlashtirish;
- vazifalarning bir qismini vositachilar, xomashyo yetkazib beruvchilar, maslahatchilarga topshirish;
- har bir ish o'rnida mehnatning sermazmun bo'lishini ta'minlash;
- mehnat unumdorligini oshirish maqsadida mehnat jarayonlarini avtomatlashtirish; ishlab chiqarishda va noishlab chiqarish sohasida ishchi kuchini tejash;
- yuqori ma'muriyat va korporatsiya tuzilmalarida ish bilan band bo'lgan personalni birmuncha qisqartirish;
- xodimlarni tayyorlash va qayta tayyorlash, mahoratini oshirish programmalarini investitsiyalash va h.k.

Korporatsiya strategiyalari ko'pincha uning hajmini «toraytirish»ga mo'ljallanadi, bunga xarajatlarni kamaytirish va samaradorlikni oshirish maqsadida korporatsiyaning funksional bo'linmalarini qisqartirish yo'li bilan erishiladi. Bunday yondashuv eng kam iqtisodiy samara beradigan operatsiyalar va bo'linmalardan kapital sarmoyalarni olib qo'yishni ham o'z ichiga oladi. Boshqa bir strategik yo'nalish barcha bo'g'inlarda sifatli boshqarish va sifatli ishlab chiqarish konsepsiyasini yoki qo'shilgan qiymat konsepsiyasini joriy etishni ko'zda tutadi. Boshqarish sohasi xodimlarining yaxshi tayyorgarlik ko'rishigina emas, shu bilan birga, har bir funksional bo'linma, har bir ish o'rnini uchun unumdorlik standartlarini o'rnatishni ham nazarda tutadi.

Jahon raqobati va iste'molchilarning o'zgarib borayotgan ehtiyojlari kompaniyalar tafakkurida va birinchi navbatda korporatsiya madaniyatida o'zgarishlar bo'lishiga olib keldi. Bundan tashqari, ishchilarning talab va istaklari o'z muammolarini hal qilishda yanada faolroq ishtirok etish bilan bog'liq bo'lib, rahbariyatni kompaniyalar haqiqatda qanday ishlashi lozimligini o'ylab ko'rishga majbur qildi. Jamoatchilik fikri korporatsiya xulq-atvori va korporatsiya unumdorligiga ma'lum darajada ta'sir ko'rsatdi.

Ayrim shaxslar va texnikaning o'zaro hamkorligini o'rganadigan ergonomikadan farqli o'laroq, ishtirok etish ergonomikasi sotsiotizim bilan texnotizimni korporatsiya darajasida birlashtirish va o'zaro ta'sir ko'rsatish usullarini tadqiq qiladi.

Nazariy jihatdan olganda «ishtirok etish ergonomikasi» iqtisodiyot, ergonomika, menejment nazariyasidan tortib sotsiologiya, amaliy psixologiya, asoslash va xulq-atvor

nazariyalarigacha bo'lgan gumanitar fanlarning keng doirasini birlashtiradi. Makroekonomik boshqarish zamonaviy menejmentning tarkibiy qismi sifatida nisbatan yaqinda paydo bo'lgan. Makroekonom-kaning afzalliklari haqida birinchi marta tashkiliy va inson omilining roli haqidagi 1-xalqaro simpoziumda rasman gapirilgan bo'lib, bu simpozium 1974 yil avgustda Gonolulada o'tkazilgan edi. O'shandan buyon, mazkur muammoga qiziqish barqaror ravishda ortib bormoqda. Uning mohiyatini yapon iqtisodchilari Noro va Kogi «ishtirok etish ergonomikasi», deb atadilar. Hamma sohalarda insonni o'rganish bilan shug'ullaniladigan mutaxassislar: har qanday tashkilot (tizim sifatida) unumdorlik, mahsulot (xizmat ko'rsatish) sifati, xavfsizlik texnikasi, kasb kasalliklari, oqilona tashkiliy dizayn, ishlab chiqarishni va boshqarishni demokratiyalash, psixologik omillarni hisobga olish sharoitida ishdan qoniqish hosil qilish sohalaridagi o'z ko'rsatkichlarini yaxshilashi mumkin, degan umumiy fikrga keldilar. Lekin, shu shart bilanki, yangi texnologiyani joriy etish va qarorlar qabul qilish sohalariga xodimlar jalb etiladi. Agar tashkiliy o'zgarishlar odamlarga ta'sir ko'rsatsa, u holda ular bu o'zgarishlar jarayoniga jalb etilishi lozim va ularning yangiliklarni amalga oshirishdagi ishtiroki ularga bu o'zgarishlarni o'zlarining ehtiyojlariga moslashti-rishda yordam beradi.

Personalni boshqarish vazifalari u yoki bu boshqaruv jarayoni doirasida odamlarni boshqarish tadbirlaridan farq qilib, boshqarishning muayyan funksional mustaqil jarayonlaridan iboratdir. Ularning maqsadli yo'nalishi ishlab chiqarish tashkiloti umumiy strategiyasining tarkibiy qismi bo'lgan ijtimoiy strategiya bilan belgilab berilgan.

Personalni boshqarish tizimining asosiy vazifalariga quyidagilar kiradi:

- firmaga o'z maqsadlariga erishishida yordam berish;
- firmani malakali va manfaatdor xodimlar bilan ta'minlash;
- personalning mahorat va qobiliyatlaridan samarali foydalanish;
- personalning asoslash tizimlarini takomillashtirish;
- barcha kategoriyadagi personalning mehnatdan qoniqish darajasini oshirish;
- personalning malakasini va kasbga doir ma'lumotini oshirish tizimini rivojlantirish va yuqori darajada saqlash;
- qulay axloqiy vaziyatni saqlash;
- martabani — xizmat sohasida ko'tarishni rejalashtirish;
- personalning ijodiy faolligi, firmaning innovatsion rejalarini amalga oshirishda yordam berish;
- personalning faoliyatiga baho berish va boshqarish hamda ishlab chiqarish sohasidagi personalni attestatsiyadan o'tkazish usullarini takomillashtirish, boshqarish personalining barcha xodimlar bilan aloqasini o'rnatish;

- turmushning yuqori sifat darajasini ta'minlash; uning mazkur firmada ishlashni maroqli qilish darajasini ta'minlash.

Personalni boshqarish xizmatiga doir vazifalarni oddiy sanab o'tishning o'ziyoq ularning ancha murakkabligini ko'rsatadi. Shu bilan birga, ulardan har birining bajarilishi personalga shaxsiy baho berish zarurligi bilan bog'liqdir. Personalning faoliyatiga baho berish va attestatsiyadan o'tkazish kabi vazifalar, xizmat sohasida ko'tarilish masalalari ko'pgina ziddiyatli vaziyatlar bilan bog'liq bo'lib, ba'zan ularni hal qilish mumkin bo'lmay qoladi. Chunki, ular kishilarning hissiy muhitiga kuchli ta'sir ko'rsatadi va ko'pincha sub'ektiv ravishda idrok etiladi.

O'z navbatida, tashkilot va korxonalarining innovatsion strategiyalarini amalga oshirish bilan bog'liq yangi vazifalarni hal qilish tag'in ham kattaroq muammolarga borib taqaladi. Ana shu vazifani amaliy ravishda hal qilish ishi tashkiliy jihatdan tub o'zgarishlar qilishga olib keladi, murakkab eksperimentlar o'tkazishni, personalning faoliyati natijalariga baxo berishda ustuvor yo'nalishlarga o'zgartishlar kiritishni taqozo etadi. Bularning hammasi personalni boshqarish sohasidagi mutaxassislardan butun tashkilotning samarali ishlashi uchun oshirilgan mas'uliyatni o'z zimmasiga olishni talab qiladi. Shuningdek, ularning shaxsiy martabaga va kasb sohasida obro'-e'tiborga erishmoq uchun ma'lum darajada tavakkalchilik qilishlarini ham taqozo etadi. Shuning uchun ham, personalni boshqarish xizmatlarida ish bilan band bo'lgan mutaxassislar mehnatiga yuqori haq to'lanadi.

Personalni boshqarish muammosining miqyosi va ahamiyati ancha kattadir: ishlovchilar umumiy sonidan 90% dan ko'prog'i yollanma mehnat sohasida banddir. Shu bilan birga, har turli korxonalar va tashkilotlarning ko'pchiligi uchun xos narsalar tashkilotning umumiy faoliyati natijalariga erishishda shaxsning o'z ulushini o'lchaydigan ob'ekti — mezonning yo'qligidir. Bu shu narsalar bilan bog'liqlik, personalni boshqarish uchun korxonaning ijtimoiy ancha murakkab tizimini vujudga keltiradi, bu tizim mustaqil rivojlanish va o'z-o'zini tashkil etish uchun noyob imkoniyatlarga ega bo'ladi. Mazkur tizim o'z oldiga muayyan maqsadlarni qo'yish va tanlashga, o'zining xatti-harakatlarini ongli ravishda o'zgartirishga qodirdir. U boshqarish ta'siriga nihoyatda sezgirdir. Agar bunday ta'sir ko'rsatish qo'pollik bilan, ya'ni personalning o'ziga xos xususiyatlari va istaklarini hisobga olmasdan amalga oshirilsa, u holda mehnatning samaradorligi boshqa resurslar turlariga nisbatan tez va keskin pasayib ketadi.

Ayni vaqtda aniq qarorlar, to'g'ri tanlangan ta'sir ko'rsatish usullari amalga oshirilgan qo'yilmalarga nisbatan kutilgan natijalarni ancha yuqori darajada, shu bilan birga, uzoq muddat mobaynida ta'minlashi mumkin. Bu holat boshqarishning samarali usullarini ishlab chiqish, bunda turli kasb kishilarining kuch-g'ayratini muvofiqlashtirishga alohida e'tibor berishni zarur qilib qo'yadi. Personalni boshqarishni korxonalar doirasida inson Milini faollashtirish sohasidagi

funksional, institutsional va amaliy vazifalar jamidan iborat deb qarash kerak. Personalni boshqarish korxonaning raqobatbardoshligini oshirishning muhim omili sifatida quyidagi yoʻnalishlarni oʻz ichiga oladi:

- raqobat kurashida ilgʻor marralarni egallash maqsadida personalda korxonada faoliyatining barcha jihatlarini yanada shiddatliroq yangilash (mahsulot va texnologiyani yanada jadalroq yangilash)ga qaratilgan qadriyatlar va yoʻl-yoʻriqlarni shakllantirish;

- mehnat potensialini rivojlantirish sohasidagi tadbirlar, ular taʼlim berish, tashabbusni rivojlantirish, musobaqalashish ruhini va hokazolarni shakllantirish sohasidagi tadbirlar majmuini nazarda tutadi va tashkiliy tadbirlar ishlab chiqishni talab qiladi;

- mutaxassislar va rahbarlar potensialini amalda roʻyobga chiqarish; u shunday tashkiliy shart-sharoitlar yaratishni taqozo etadiki, ular ana shunday amalga oshirishga, xodimning oʻziga xos xususiyatlarining ish oʻrniga aniq mos kelishini taʼminlash, shaxsiy potensialni doimiy rivojlantirib borish va hokazolarni amalga oshirishga undaydi;

- inson resurslarini boshqarish vazifasini zarur moliyaviy va moddiy vositalar bilan taʼminlash; unga batamom oʻzini oqlagan boʻlajak samara sifatida qarash kerak;

- korxonada uchun qulay va maqbul boʻlgan ijtimoiy fikr toʻgʻrisida gʻamxoʻrlik qilish; uning hisobiga firmaning obroʻ-eʼtibori, yangi kadrlarning kelishi taʼmin etiladi, ular orasidan eng malakali va qobiliyatlarini tanlab olish.

Inson resurslarini boshqarish vazifalarini hal qilish uchun ularni bajarishga muntazam va shtab rahbarlarini koʻproq jalb qilish, bu vazifalarni shtab boʻlinmalarida jamlash, ularning muntazam boʻlinmalar faoliyatini nazorat qilishi talab etiladi.

Personalni boshqarish — barcha rahbar kadrlar va korxonalar kadrlar xizmatining boshqaruv barcha tomonlarini muntazam rivojlantirish sohasidagi shaxs bilan bogʻlangan doimiy vazifasidir.

Kichik darajadagi mehnatni boshqarishga kompleks yondashish quyidagilarni nazarda tutadi. Ayrim xodim bilan bir qatorda ishchilar guruhiga va ularning qatnashchilari oʻrtasidagi munosabatlarga tobora koʻproq eʼtibor beriladi. Boshqarish ob'ektiga taʼsir koʻrsatishni shunday amalga oshirish kerakki, uning potensialidan har tomonlama foydalanish taʼmin etilsin.

Ishlab chiqarish va boshqarish jarayonida guruh rolini oshirishning sharti mehnat kooperatsiyasini rivojlantirishdir. Mehnat taqsimoti eng koʻp darajada rivojlangan sharoitda kooperatsiya unumdorlikni oshirishning kuchli vositasi hisoblanadi. Bunga sabab, menejmentning nazariyotchilari kooperatsiyaga katta eʼtibor berayotganidir. Ishlab chiqarishning koʻpgina so-halarida xodimlarning birgalikdagi faoliyatining turli shakllari rivojlanib bormoqda.

Bu esa, personalni boshqarish uslubi, usullari va shakllarini muayyan tarzda qayta qurishni talab etadi.

Agar asrimiz boshlarida, «ilmiy boshqarish» (F.Teylor) nazariyasi davrida xodimlarning jismoniy kuchini "so'rib olish" ni ta'minlash asosiy vazifa qilib qo'yilgan bo'lsa, endilikda hozirgi zamon ishlab chiqarishi uchun bu yetarli bo'lmay qoldi. Mehnatning yuqori darajadagi intensivligi, ishlab chiqarish jarayonlarining va asbob-uskunalarining murakkablashuvi xodimlardan faqat doimiy ravishda asab tarangligini emas, balki qo'yilgan vazifalarni bajarishga ijodiy yondashishni ham talab qiladi. Xodimlarni xo'jalikka doir qarorlar qabul qilishga jalb etish ularning tashkiliy bilimlari va malakalarini tatbiq etish zaruriyati bilan bog'liqdir. Shuning uchun ham, mehnatni boshqarish tizimining sifati ham, xodimlar imkoniyatlaridan kompleks tarzda foydalanishini ta'minlash qobiliyatiga bevosita bog'liqdir. Mutaxassislarining fikricha, hozirgi vaqtda bo'shatib yuborishlaridan qo'rqmay o'z potensialining faqat 25% dan foydalanishi mumkin. Biroq, ma'muriyat tegishli tadbirlar o'tkazganda bu ko'rsatkich 70—80%ga ko'tarilishi mumkin. Boshqarishning yaxshi tashkil etilishi xodimlarning aqliy mehnatidan va ma'lumotidan tobora ko'proq foyda olishga erishish imkonini beradi.

Mehnatni boshqarishdagi yangiliklar ilg'or tarmoq korxonalarida, yuqori ishlab chiqarish potensialiga ega bo'lgan kompaniyalarda ko'proq ommalashadi. Bu kompaniyalarning siyosati umumiy maqsadlar va strategiya asosida shakllanadi, bunda ob'ektning faoliyat ko'rsatishi va o'ziga xos xususiyatlari hisobga olinishi kerak. U «mehnat» kichik tizimiga ta'sir ko'rsatishining muhim sohalarda namoyon bo'ladi. Bular, birinchidan, xodimlar mehnatining mazmuni (mehnat funksiyalari, malaka, kasb tuzilishi), ikkinchidan, ular mehnatini tashkil etish, uning shart-sharoitlari va tartibi, uchinchidan, asoslash (sabab) tizimi, to'rtinchidan, personalni takror ishlab chiqarish (yollash, tayyorlash, boshqa vazifaga o'tkazish, bo'shatish)dan iborat. Bu sohalar o'zaro mustahkam bog'langan bo'lib, rahbarlarning aniq xatti-harakatlari ularning har biriga va jamiga tegishli bo'lishi mumkin. Hozirgi korxonalar va tashkilotlar uchun xos bo'lgan umumiy tamoyillar personalni boshqarishga kompleks, muntazam yondashishda, ko'rsatib o'tilgan turli sohalarni, jihatlarni, vazifalarni yaxlit qamrab olishga intilishda namoyon bo'ladi. Bu esa, o'z navbatida, mehnat sohasidagi siyosatning tashkilot istiqbol rejalari bilan uzviy bog'lanishini taqozo etadi.

Rahbariyatning faoliyati, bir tomondan, «mehnat» kichik tizimi sohasidagi barqarorlikni saqlashga, ya'ni belgilangan me'yorlardan chetga chiqishga barham berishga qaratiladi. U mehnat taqsimoti va ixtisoslashishi, ko'p darajada rivojlangan ishlab chiqarish sohalarda, ayniqsa, potokli-ommaviy ishlab chiqarishda keng tarqalgan. Bu yerda boshqarish ishlab

chiqarish jarayonini optimallashtirish, asosan moddiy ragʻbatlantirish, bevosita nazorat va alohida mehnat sarflarini hisobga olishda foydalanish bilan bogʻliqdir.

Ikkinchi tomondan, boshqarishning asosiy maqsadi – oʻzi taʼsir koʻrsatadigan sohani sifatli takomillashtirishga qaratiladi. Bunday yondashuv fan-texnika taraqqiyoti sharoitida ishlab chiqarishni rivojlantirish umumiy tendensiyasini aks ettiradiki, bu xol fan-texnika taraqqiyotini belgilab beradigan kompaniyalar va tarmoqlar uchun xosdir. Xodimlarni boshqarishning oʻzi intensiv taʼsir koʻrsatish shakllariga oʻtadi. Bu bilan uning faol roli ortadi. Bu xol koʻpincha teylorizmning bir qator prinsiplari, yani uning jamiyatning asosiy ishlab chiqaruvchi kuchi ekanligini tan olishda oʻz ifodasini topadi.

Rivojlangan mamlakatlarda faoliyat koʻrsatayotgan korxonalarda bu yoʻnalishda roʻy beradigan eng xarakterli hodisalar — mehnatni tashkil etishning anʼanaviy shakllarini sifat jihatidan yangi guruhli shakllar bilan almashtirish, ichki undovchi sabablarni hisobga oladigan ragʻbatlantirish usullarini kengaytirish, ish vaqtidan unumli foydalanishni tashkil etishning yangi shakllarini joriy etish, muayyan sohalarda xodimlarga oʻz vakolatlari doirasida ayrim vazifalarni mustaqil ravishda bajarishni topshirishdir.

Texnik rivojlanish darajasiga, qaysi tarmoqqa mansubligiga, korxonalarining hajmiga, shuningdek, boshqarish anʼanalari va tashkil etish madaniyatiga qarab hozirgi vaqtda mavjud boʻlgan tashkilotlarni ularning personalga va kadrlar siyosatiga munosabati boʻyicha tasniflash mumkin. Masalan, fransuz tadqiqotchilarining fikriga koʻra, hozirgi zamon korxonalarini sakkiz xilga ajratish mumkinki, ular oʻziga xos madaniy faoliyati bilan farq qilib turadi.

1. "Nimjon" madaniyat tashqi muhit oʻzgarishlari bilan qiziqmaydigan davlat korxonalari uchun xosdir. Personal ishga yaxshi qiziqmaydi, bunga mazkur korxonalarining tuzilishi, oʻta rasmiyligi, konformizmi va munosabatlarning noaniqligi sabab boʻladi. Bu tizim erishilgan yutuqlarni saqlab qolishga qaratilgan, xolos.

2. «Boshqoq teruvchilar» — bular asosan, mayda va oʻrtacha korxonalar boʻlib, ularning strategiyasi voqyealar jarayoni kechishiga bogʻliqdir. Bu korxonalar tizimining asosi — rahbarga hurmat-ehtirom bilan qarashdir. Odatda, ular qiyin ahvolda qolgan boʻladilar va buning oqibatida personalni qiziqitira olmaydilar. Firmaga kuchli shaxs boshchilik qilgan xollar bundan mustasnodir. Bunday shaxs izzatalab boʻladi va oʻzini hurmat qilishga majbur etadi.

3.»Poliz» madaniyati — fransuz korxonalari uchun xos boʻlgan andoza. Bu teylorizm prinsiplariga muvofiq piramida (ehrom) tuzilishiga ega. Bunday korxonalar anʼanaviy bozorda ustun mavqyega ega boʻlishga intiladilar, oʻtmishda sinab koʻrilgan andozalardan foydalanadilar, ularga ozgina oʻzgarishlar kiritadilar, xolos.

4.»Fransuz bogʻi» madaniyati — «poliz» madaniyatining amerikacha tajriba ostida birmuncha oʻzgartirilgan varianti boʻlib, yirik mashhur korxonalarda keng tarqalgan, ular

byurokratlashgan tuzilmaga ega, unda ishchi – xodimlarga tizimning faoliyat ko‘rsatishi uchun zarur bo‘lgan "vintchalar" sifatida munosabatda bo‘ladilar.

5. «Yirik plantatsiyalar» madaniyati («Filips») 3—4 pog‘onali darajaga ega bo‘lgan yirik korxonalar uchun xosdir. Ularning farq qiluvchi xususiyati shuki, o‘zgarib boruvchi muhitga doimiy ravishda moslashuvdir, shuning uchun ham, personalning moslashuvchanligi har tomonlama rag‘batlantiriladi. Uning asoslanish darajasi yetarlicha yuqoridir.

6. «Lian» madaniyati «Eppl» — bu boshqaruvchi personalning eng kam darajagacha qisqarishi, informatikadan keng ko‘lamda foydalanish tajribali xodimning bozor talablariga amal qilishi, barcha darajalarda mas'uliyatni yuksak his qilish, bu esa, personalning yuksak darajada qiziqishini ta'minlaydi.

7. «Baliqlar to‘dasi» andozasi — bular yuqori darajada harakatchanligi va moslashuvchanligi bilan ajralib turadigan «Ak-kor» guruhi o‘zining tuzilishini va xulq-atvorini bozor kon'yunkturasi o‘zgarishlariga muvofiq ravishda o‘zgartirib boradigan korxonalaridir. Ularga jismoniy va aqliy jihatdan puxta personal zarur bo‘ladi.

8. «Ko‘chib yuruvchi orxideya» madaniyati — turli reklama agentliklariga maslahat beruvchi firmalarga va shu kabilarga xos bo‘lib, ular bir bor bozor imkoniyatlaridan foydalanib bo‘lgach, boshqasiga o‘tadilar. Doimiy ravishda o‘zgarib turadigan norasmiy tarkibga, cheklangan miqdordagi xodimlarga ega bo‘ladilar. Ularning maqsadi — birgina tovarni taqdim etishdir. Personalning qiziqish darajasi nisbatan pastroq bo‘ladi. Fransuz olimlarining fikricha, eng dinamik madaniyatlar «yirik plantatsiyalar» va «lian» madaniyatlaridir.

Personalni boshqarish umumkorporatsiyaviy tuzilmadagi kichik tizimdan iborat bo‘lib, uning o‘zi murakkab tizim hisoblanadi. Personalni boshqarish tizimini chet el va O‘zbekistondagi ilg‘or tajribalarga tayanib shakllantirish, foydalanish, barqarorlashtirish va boshqarishning o‘zini /rejalashtirish, hisobga olish, baho berish, rivojlantirish qamrab oladi, (1.2 - rasmga qarang).

<p>Personalni shakllantirish:</p> <ul style="list-style-type: none"> - personal tuzilishini shakllantirish; - ehtiyojlarni aniqlash; - personalni rejalashti-rish; - personalni jalb qilish, tanlash va joy-joyiga qo'yish; - mehnat shartnomalari (kontrakt) tuzish. 	<p>Personalni boshqarish</p>	<p>Personalni barqarorlashtirish:</p> <ul style="list-style-type: none"> - personal malakasini va ko'nikmalarini hisobga olish; - ma'lumotlar bankini shakllantirish; - har bir xodimning potensialini aniqlash natijalariga baho berish; - korxonada o'qitish; - malaka oshirish; - personalni korxonadan tashqari qayta tayyorlash
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1.2 - r a s m. Personalni boshqarishning tuzilish chizmasi

Personaldan foydalanish: xodimlarning kasb-malaka va lavozim bo'yicha ko'tarilishi (martabani boshqarish); doimiy kadrlar tayyorlash;

? ma'naviy-psixologik vaziyatni yaxshilash;

? ish o'rinlari bilan ta'minlash.

Korxonada personalni shakllantirish (rivojlantirish) alohida bosqich bo'lib, bu jarayonda uning innovatsiya potentsiali va yanada rivojlanishiga asos yaratiladi. Ushbu bosqich yangi korxonaning hayot tarzida nihoyatda muhim hisoblanadi. Ijtimoiy-iqtisodiy va tashkiliy vazifalarni o'z vaqtida va to'liq hal qilishda korxonada faoliyatining samaradorligi ko'p jihatdan bog'liqdir. Personal soni korxonaning ilmiy asoslangan ehtiyojlaridan ham oz tomonga, ham ko'p tomonga o'zgarishi mehnat potentsialining darajasiga ta'sir ko'rsatadi. Buning ma'nosi shuki, personalning tanqisligi ham, ortiqchaligi ham mehnat potentsialiga bir xilda salbiy ta'sir qiladi. Chunonchi, personalning yetishmasligi ishlab chiqarish potentsialidan yetarli ravishda foydalanmaslikka va xodimning haddan tashqari band bo'lib qolishiga olib keladi. Personalni ortiqcha saqlash ularning shaxsiy potentsialidan yetarli foydalanilmaslikka sabab bo'ladi.

Shunday qilib, personalni shakllantirishning maqsadi —ishga solinmagan imkoniyatlar zaxirasini eng kam miqdorga keltirishdir. Unga ta'lim jarayonida potentsial tarzda shakllantiriladigan mehnatga bo'lgan qobiliyatlar va shaxsiy fazilatlar ulardan foydalanish imkoniyatlariga mos kelmasligi sabab bo'ladi.

Personalni ilmiy asoslangan tarzda shakllantirishga diqqat-e'tiborning ortishiga sabab shuki, har qanday korxonaning rivojlanish jarayoni uning «hayoti» sikli tuzilishi bilan

bog‘liqdir. U tashkil etish, o‘zlashtirish, foydalanish, yangilash, takror foydalanish va tugatish bosqichlariga ega bo‘ladi.

Ma'lumki, korxonada hayot sikli ayrim bosqichlarining o‘rtacha davom etishi quyidagichadir: o‘zlashtirish bosqichi — 2-3 yil; qayta tashkil etish 3—4 yil; ishlab chiqarishni takomillashtirishdan iborat vaqti-vaqti bilan takrorlanib turadigan bosqich — umuman, 20 yil davom etishi mumkin.

Personalni shakllantirishni boshqarish quyidagi vazifalarni hal etish yo‘li bilan bu mas-kelmaslikni eng kam miqdorga keltirishdir:

? ish tuzilmalari, ish o‘rinlari va personal o‘rtasidagi eng ko‘p muvofiqlikka erishmoq uchun turli kasb-malaka va ijtimoiy-demografik tavsiflarga ega bo‘lgan xodimlar soni nisbatini o‘rnatish;

? xodimlar potensialidan to‘liq foydalanish va ular mehnatining samaradorligini oshirish maqsadida xodimlarning ish bilan maksimal darajada band bo‘lishini ta'minlash;

? turli funksional mehnat mazmuniga ega bo‘lgan xodimlar tuzilishini optimallashtirish.

Bu vazifalarni hal qilishga korxonada personaldan foydalanishning quyidagi asosiy prinsiplari asos qilib olinishi mumkin: xodimlar sonining bajariladigan ishlar hajmiga va xodimning malakasiga, uning mehnat funksiyalarining murakkablik darajasiga mos kelishi; personal tuzilishi ishlab chiqarishning ob'ektiv omillari bilan bog‘liqligi; ish vaqtidan foydalanishning eng ko‘p samaradorligi; xodimlarning ma-lakasini doimiy ravishda oshirib borish va ishlab chiqarish ixtisosligini kengaytirish uchun shart-sharoitlar yaratilishi.

Yuqorida aytilganlardan shunday xulosaga kelish mumkin. Korxonalar personalini shakllantirish ta'minot tizimini ishlab chiqishni talab qiladiki, ushbu tizim ayni bir vaqtda kechadigan qator bosqichlarni qamrab olishi kerak:

? tayyorgarlik bosqichi kasbga yo‘naltirish, kasb tanlash, dastlabki kasb tayyorgarligi;

? taqsimlash bosqichi kadrlarni qabul qilish va joy-joyiga qo‘yish;

? moslashish bosqichi ijtimoiy-psixologik tuzilishni shakllantirish — shaxslararo aloqalarni yo‘lga qo‘yish;

? ijtimoiy-psixologik moslashish, ijtimoiy-iqtisodiy tuzilishni shakllantirish — kasbiy jihatdan moslashish;

Mazkur jarayonni yaxlit tizim sifatida qarab chiqib, quyidagi vazifalarni amalga oshiradigan asosiy elementlarga ajratish mumkin:

? tashkiliy vazifa kadrlar bilan to‘ldirish manbalarini rejalashtirish, aholining kadrlar qabul qilish va qabul muddatlaridan xabardorligi; kadrlar tayyorlash va uy-joy, maishiy qurilish va hokozalar uchun ajratilgan mablag‘lar hajmi;

? ijtimoiy-iqtisodiy vazifalarni bajarishda personaldan foydalanish va uni mustahkamlashni belgilab beradigan shart-sharoitlar va omillar majmui;

? o'quv-moddiy bazani tashkil etish va personalni rivojlantirishni ta'minlovchi takror ishlab chiqarish vazifasi.

Bu ishlarni amalga oshirish hali loyihaning o'zidayoq mehnat potensialining asosiy elementlarini belgilash imkonini beradi. Ushbu elementlar ishlab chiqarishning texnik ishlab chiqarish darajasi bilan o'zaro bog'langan bo'ladi.

O'z navbatida ko'rsatib o'tilgan tizimlardan har biri kompleks xususiyatga ega bo'lib, o'ziga bir qator funksional kichik tizimlarni qamrab oladi.

Mazkur tuzilma haddan tashqari murakkab va qimmat turadi, deb hisoblash xato bo'lar edi. Bu kichik tizimlarning har biri bir guruh shaxslardan, shuningdek, yakka bir kishidan ham iborat bo'lishi mumkin, bu tashkilotning ko'lamiga va kadrlar siyosatining rivojlanish darajasiga bog'liq bo'ladi. Bu keltirib o'tilgan ixtisoslashuvning asosiy vazifasi umuman, boshqarishning vazifalarini aniq shakllantirishdan, mehnat resurslariga ta'sir ko'rsatish mexanizmini aniq tushunib olishdan iboratdir.

Tashkilotning texnik va ijtimoiy tizimlarga bo'linishi sababli, zamonaviy menejmentning asosiy yo'nalishlari mazmuni quyidagi tarzda belgilanishi mumkin:

- texnik tizimni tartibga solish; u tashkilotlarning an'anaviy boshqaruv xizmati doirasidan chetga chiqadi va ko'proq bosh muhandis, texnolog, konstruktorning vazifalariga taalluqli bo'ladi;

- inson resurslarini, ya'ni ijtimoiy tizimni boshqarish;

- texnik va ijtimoiy kichik tizimlarni eng maqbul tarzda birlashtirish, ya'ni makroergonomika muammolarini hal qilish yo'llari va usullarini izlash.

Ijtimoiy tizimni boshqarish yoki personalni rejalashtirish o'z navbatida ko'proq quyidagi yo'nalishlar bo'yicha rivojlanadi:

1. Ishlab chiqarishni kadrlar bilan ta'minlash:

- kadrlar izlash va tanlash;

- kadrlarni o'qitish.

2. Kadrlardan samaraliroq foydalanish uchun shart-sharoitlar yaratish:

- ijodiy va innovatsion boshqarish;

- motivlar bilan bog'liq omillarni boshqarish (moddiy va ijtimoiy-psixologik rag'batlantirish tizimini yaratish).

3. Makroekonomik boshqaruv:

- korporatsiyaning optimal-tashkiliy dizaynini ishlab chiqish;

- nazorat qilish formasini tanlash va uni boshqaruv strategiyasi bilan bog‘lash;
- foydalaniladigan xodimlarning psixosotsial xususiyatlari va boshqa omillarni hisobga oluvchi markazlashgan (detsentralizatsiyalashgan) tizimning zaruriy darajasini belgilash;
- makroekonomikaning «texnika»sini ishlab chiqish, ya'ni boshqaruvni tashkil etishning barcha bo‘g‘inlarida personalni jalb etishning aniq formalarini ishlab chiqish.

Personalni boshqarishning butun bir majmuasi makroekonomik boshqaruv bilan birgalikda uning strategik maqsadlarini ta'minlovchi kvintessensiya siyosatini tashkil etadi.

Boshqaruv tizimi ob'ektlarida yuzaga keladigan barcha muammolarni odamlar hal etishadi.

Rahbar (menejer) boshqaruv sub'ekti sifatida vaziyatni tahlil etish strategiyasini bashorat qila olishi va uni amalga oshirishni tashkil qilishi zarur. Ijrochilar esa, boshqaruv ob'ekti sifatida rahbarlar tomonidan qabul qilingan qarorlarni amalga oshirishlari kerak. Bunday holatda rahbar va ijrochilar oldida turli vazifalar turadi. Shuning uchun ob'ekt va sub'ekt metodi nuqtai – nazaridan yagona va ayni bir xil tamoyillar qo‘llanilishi kerak. Boshqaruv maqsadlariga erishish darajasini aniqlovchi asosiy shartlarda professionalizm tashkil etishlik rahbarlik intizomi hisoblanadi. Rahbarlik ierarxiyasi darajasi qanchalik yuqori bo‘lsa, muammolar va ularni hal etish mas'uliyati, rahbarlar ish haqi ham shunchalik yuqori bo‘ladi.

Rahbarlar o‘z ish faoliyatlari davomida turli doiradagi texnika, texnologik, tashkiliy, iqtisodiy, ruhiy, ekologik va shuningdek, boshqaruv metodlari va funksiyalari sohasidagi muammolarni hal etishga to‘g‘ri keladi. Shuning uchun ham, rahbarlar ish qoidalari yoki tamoyillari yuqorida ta'kid-langani iqtisodiyotni, sifatni rivojlantirish, jamoani shakllantirish kabilarni boshqarishda mujassamlashtirishga erishishlari zarur.

Personalni boshqarish tamoyillari mazmuni va tuzilmasini shakllantirishda quyidagilardan kelib chiqiladi:

1. Tashkilot faoliyatining asosiy yo‘nalishlari bo‘yicha bosh tamoyillarga kompleksli yondashuv.
2. Menejer va ijrochilarni ierarxiya bo‘yicha taqsimlash.
3. Qiyinchiliklarga bog‘liq, boshqaruv vazifalarining qiymati va qaytaruvchanligi tamoyillari differentsiatsiyasi.

Ijrochi boshqaruv qarorlari qabul qilinishida qatnashmaydi. U faqat ularning shakllanishida ishtirok etadi. Rahbarlar esa, boshqaruv sub'ekti sifatida qaror amalga oshirilishida nazorat hisobotini bajarishadi. Jarayonlarni tashkillashtirish, mo‘ljallashtirish va tezkor tartibga solib turish jarayoni rahbarlar, ijrochilar va yordamchi ishchilar bilan birgalikda amalga oshiriladi. Bunda yakuniy natija uchun mas'uliyat rahbarlar zimmasida bo‘ladi.

Ijrochining boshqaruv ob'ekti sifatida ish tamoyillariga quyidagilarni kiritish mumkin:

- ijro etuvchanlik (rejaga mos holda sifat, xarajatlar va muddati bo'yicha);
- mehnatni tashkil etish, texnologiyalarni takomillashti-rish, sifatni oshirish, xarajatlarni pasaytirish bo'yicha tashabbuskor bo'lish;

- sog'lom turmush tarzini kechirish, halol, tartibli bo'lish;

- xizmat lavozimlari bo'yicha kqtarishga intilish;

Menejment tizimida shaxs boshqaruvning ob'ekti va sub'ekti sifatida yuzaga chiqadi.

Menejerlar tomonidan odamlarni boshqarish bir qator tamoyillarga asoslanadi:

1. Bo'ysunuvchilarda o'zini hurmat qilish hissini qo'llab-quvvatlash. Bunda, avvalo, bo'ysunuvchilarni maqtash va so'ngra ishni yaxshilash bo'yicha ko'rsatmalar berish.

2. Shaxsga emas, muammolarga e'tibor qaratish.

3. Ko'ngildagi rejalarni qayd etish va mustahkamlash usullaridan faol foydalanish yoki zid harakatlarni bartaraf etish. Odamlar xulqidagi o'zgarishlarga darhol e'tibor qaratilmasa, ortiqcha tushunmovchiliklar kelib chiqadi.

4. Aniq talablarni olg'a surish, odamlar bilan doimo aloqada bo'lish, qayta aloqalarga e'tiborni kuchaytirish.

Yuqoridagi tamoyillarga asoslangan holda, mos ravishda menejer ijrochilardan kerakli natijalarni talab qilishi kerak:

- maslahat olishga doimo ehtiyoj sezuvchilarda fikr uyg'otish;
- tashqi harakat ta'sirisiz biror qarorga kelolmaydiganlarga maslahatlar berish;
- to'g'ridan-to'g'ri ko'rsatmalarni tushunmasdan ish yuritish mumkin emasligini eslatib turish;

- berilgan topshiriq va buyruqlarni so'zsiz qat'iy talab etish;

- bo'ysunishni istamagan xodimlarni boshqa chora topilmaganda ishdan bo'shatish va aksincha, rahbariyatning barcha topshiriqlarini sidqidildan bajaruvchi xodimlarni rag'batlantirish.

Kim bilan va qanday ishlash – ko'proq ma'noda odamlarning o'ziga xos xarakteriga bog'liq. Bu rahbarlarga ham, ijrochilarga ham taalluqlidir. Ushbu holatni menejerlar doimo hisobga olishlari zarur.

Zamonaviy menejmentning rivojlanish bosqichida shaxsning ruhiy holatini aniqlash eng qiyin va muhim masala bo'lib, bu jihat xodimlarni boshqarish samaradorligini oshirishda asosiy vazifa hisoblanadi.

Personallarni boshqarish muammolarini yechishda shuni hisobga olish zarurki, odamlar hayot shart – sharoitlariga turlicha moslanishadi. Moslashish qobiliyatiga qarab, ularni 3 turga ajratish mumkin:

1. Mavjud holatga mo'ljall olishda vaziyatga yengil ko'nikish.
2. O'tmishga mo'ljall olishda qat'iy taqiq, ruxsat va huquqiy mas'uliyatlar ostida harakat qilish.
3. Kelajakka mo'ljall olishda ierarxik tuzilmaga yaxshi moslasha olmaslik.

Birinchi turdagilar qaror qabul qilishayotganda samarali ishlashadi, ikkinchilari mavjud tuzilma doirasida qarorlar amalga oshirilayotganda, uchinchilari esa, g'oyalarni rivojlantiruvchi sifatida namuna ko'rsatishadi.

Shaxsning xususiyatlarini baholash asosida uning quyidagi komponentlaridan tashkil topadigan ruhiy holatini tuzish mumkin:

1. Temperament (fazilati).
2. Xarakteri.
3. Qobiliyati.
4. Yo'nalishi.
5. Intellektualligi.
6. Hissiyoti.
7. Erkiy sifatleri.
8. Muomalasi.
9. O'zini baholashi.
10. O'zini nazorat qilish darajasi.
11. Ruhiy xarakterdagi qobiliyati.

Personalni asoslash tizimlarini takomillashtirish

Xulq-atvor shaxsning atrof-muhit bilan o'zaro muloqotga kirishish shakllaridan iborat bo'lib, ular bir qator omillarga bog'liq bo'ladi. Shaxsni va uning xulq-atvorini tavsiflab beradigan asosiy omillarga quyidagilar kiradi:

- shaxsning tabiiy xususiyatlari, uning o'ziga xos psixologik xususiyatlari;
- ehtiyojlari, sabablari, qiziqishlari tizimi;

- shaxsni boshqarish tizimi, uning «men-obrazi».

XX asr 20-yillarining boshlarida shveysariyalik psixiatr K.G.Yung shaxsning psixologik xususiyatlarini «ekstraversiya» va «introversiya» tushunchalari orqali ta'riflab berishni taklif etdi.

Ekstraversiya (yextga — tashqari) shaxsning shunday psixologik xususiyatlarini ko'rsatib beradiki, bunda shaxs o'z qiziqishlarini tashqi omilga, tashqi ob'ektlarga qaratadi, ba'zan buni o'z qiziqishlari hisobiga, ya'ni shaxs ahamiyatini pasaytirish hisobiga amalga oshiradi.

Ekstravertlarga xulq-atvorining ta'sirchanligi, imo-ishoralardagi faollik, samimiylilik, tashabbus ko'rsatish (ba'zan ortiq darajada), ijtimoiy ko'nikuvchanlik, ichki olamning ochiqligi xos bo'ladi.

Introversiya (intgo — ichki) shaxsning o'z shaxsiy manfaatlariga, ichki olamiga diqqat-e'tiborining qayd qilinishi bilan ajralib turadi.

Introvertlar o'zlarining manfaatlarini eng muhim deb hisoblab, uni yuqori darajada qadrlaydilar. Ular uchun odamovilik, biqlik, ijtimoiy passivlik, mustaqil tahlil qilishga moyillik, yetarli darajada murakkab ijtimoiy adaptatsiya (ko'nikuvchanlik) xosdir.

Shaxsning tavsifi uning xarakteri, ya'ni insonning xulq-atvorini, uning ishga, narsalarga, boshqa kishilar va o'ziga xos munosabatini belgilab beradigan barqaror psixologik xususiyatlari yig'indisidir.

Xarakter xususiyatlari muayyan shart-sharoitlardan, hayotning ijtimoiy muhitidan va shaxsning faoliyat yo'nalishi xususiyatidan kelib chiqadi va ko'p jihatdan tabiiy belgilar temperament bilan belgilanadi.

Tabiiy belgilar bilan bog'liq bo'lgan shaxsning psixologik xususiyatlari yana bir muhim xususiyatni — qobiliyatlarni tashkil etadi.

Qobiliyatlar shaxsning bilimi, ko'nikmalari va malakalarini hosil qilish tezligi va uning muayyan turdagi faoliyatini bajarish imkoniyati bilan belgilanadi.

Shaxsning ikkinchi omili yoki tarkibiy qismi uning ehtiyojlari, sabablari, qiziqishlari tizimidir, ya'ni shaxsning xulq-atvori sabablarini nimalar belgilasa, qabul qilinadigan qarorlarni tushuntirishga o'shalar yordam beradi.

Shaxsning ehtiyoji — insonda harakat qilishga intilishni vujudga keltiruvchi biror-bir narsaning yo'qligini anglashdir. Uning normal hayot kechirishi uchun ozuqa, uy-joy, ob-havo zarur bo'lsa, xotin-qizlar uchun esa ularning ko'zga tashlanib turishlari uchun chiroyli bezaklar darkor bo'ladi.

Kishining o'zi haqida noto'g'ri tasavvurga ega bo'lishi uning boshqalar bilan muomalasida ko'pgina to'siqlarni vujudga keltirishi mumkin, bu esa, uning xulq-atvorida ziddiyatlarni keltirib chiqaradi.

Har bir kishi o'z shaxsini himoya qilish shakllarini hosil qiladi, ba'zan bu ongsiz tarzda yuz beradi. Mana, ulardan ayrimlari:

Proeksiya — o'zining salbiy his-tuyg'ularini, istaklarini, xususiyatlarini boshqa shaxsga ongsiz ravishda to'nkashdir. Odatda, mazkur mexanizmning ta'siri ayniqsa, o'z kamchiliklarini tushunishga qobiliyatsiz bo'lgan (o'ziga oshirilgan baho berish) shaxslarga xosdir.

Ideallashtirish. Ayrim shaxslarda o'zining «men»i to'g'risida ideallashtirilgan tasavvur shakllanadi, ular o'zlarini mukammal shaxs deb biladilar, o'z kamchiliklarini ko'rmaydilar. Bunday «men-konsepsiya»ining yaratilishi turli xil shaxslararo murakkabliklarga olib kelishi mumkin. Bu konsepsiyaga amal qilgan shaxs atrofdagilarga mutlaqo to'g'ri kelmaydigan talablar qo'yishi mumkin.

Ijtimoiylashuv — bu, shaxsning muomalasi yordamida mazkur jamoaga, guruhga, jamiyatga xos bo'lgan me'yorlarni, qadriyatlarni, yo'l-yo'riqlarni o'zlashtirish asosida uning shakllanish jarayonidir.

Shaxsning ijtimoiylashuvi boshqa shaxslar bilan o'zaro muomalada bo'lishida, ya'ni guruhda, jamoada sodir bo'ladi.

«Jamo» tushunchasi boshqarishning ko'pgina bo'limlarida markaziy o'rinlardan birini egallaydi.

Jamo» deganda, nima tushuniladi va nima sababdan bu tushuncha boshqarish tizimida shunchalik muhim o'rin tutadi?

Jamo» — ijtimoiy tashkilot bo'lib, uning uchun birgalikdagi ijtimoiy ahamiyatli faoliyat xosdir.

Shu bilan birga, jamo» — bu, birgalikda mehnat qiladigan shaxslar guruhi bo'lib, unda kishilar bir-birlari bilan shunday o'zaro harakat qiladilarki, bunda har kim boshqa shaxsga murojaat qiladi, ayni vaqtda uning ta'sirini ham his etadi.

Biron-bir jamoaning a'zosi bo'lish insonga o'zining ob'ektiv ijtimoiy ehtiyojlaridan birini guruhga, jamoaga mansub ekanligini his qilish, uni ro'yobga chiqarish imkonini beradi. Insonning biron-bir guruhga tegishli ekanligini sezib turishi, ayniqsa, ishlab chiqarish topshiriqlarini bajarayotgan paytda zarur. Malakasi bo'yicha o'ziga teng bo'lgan shaxslarning qo'llab-quvvatlashi va bahosini olishi kerak. Shaxsning ijtimoiylashuvi ayni jamo» orqali, uning jamo» me'yorlarini, qoidalarini o'zlashtirib olishi (yoki inkor qilishi) sodir bo'ladi. Jamo» o'ziga qabul qilgan kishilarga muayyan tarzda ta'sir ko'rsatadi, ularni o'ziga xos bo'lgan faoliyat ko'rsatish va rivojlanish qonunlariga muvofiq shakllantiradi.

Jamoaning ikkinchi funksiyasi shaxs uchun uning yashashiga zarur bo'ladigan ijtimoiy muhit yaratishdir.

Jamoani tavsiflash uchun ba'zan uni belgilovchi alomatlarini ajratib ko'rsatish mumkin:

1. Jamoadagi barcha a'zolar maqsadlarining birligi, ya'ni bular qadriyatli yo'nalishlar bo'lib, jamoadagi shaxslarni birlashtiradi.

2. Rahbarlik — boshqaruv organisiz jamoa bo'lmaydi, kimdir rahbarlik vazifasini o'z zimmasiga olishi, odamlarni jipslashtirishi, ular o'rtasida topshiriqlarni taqsimlashi lozim bo'ladi, aks holda, har qanday birgalikdagi faoliyatni oqilona tashkil etish mumkin emas.

3. Intizom, ya'ni mazkur jamoa uchun qabul qilingan xulq-atvor me'yorlarini bajarish. Odatda, bu yozib qo'yilmagan axloqiy me'yorlar faqat mazkur guruhning, jamoaning o'ziga taalluqli bo'ladi.

Intizom jamoaning o'z oldiga qo'yilgan vazifani uddalashida muayyan tartib bo'lishini ta'minlaydi, umumiy maqsadga erishishga to'sqinlik qiluvchi tamoyillarni barham toptirishga yordam beradi.

Intizom shaxsni mazkur jamoada qabul qilingan muayyan xulq-atvor andozasiga olib kiradi, normal ish yuritish uchun shart-sharoit yaratadi.

Personalni boshqarish sohasidagi o'zaro bog'liq harakatlar zanjirida xodimni ishga olishdan tortib, uning tashkilotdan ketishiga qadar menejerlar vaqtining 50—80% guruhlardagi faoliyat turlariga sarflanadi. Har qanday rahbar ishining samaradorligi guruhlardagi ishning o'ziga xos xususiyatlarini tushunish va menejerlar guruhining a'zosi sifatida to'g'ri harakat qilish va o'zining guruhdagi ishini boshqarish bilan chambarchas bog'liqdir. Keyingi yillardagi tadqiqotlar guruhlarda amal qiladigan va ish ko'rsatkichlariga ta'sir ko'rsatadigan ayrim kuchlarga aniqlik kiritdi.

Kishilar guruhlarda doimiy ravishda bir-birlari bilan bog'liq ravishda yashaydilar:

— bir guruhning odamlari umumiy me'yorlarga ega bo'ladilar va umum e'tirof etilgan qoidalarni qo'llaydilar;

— guruhlar bir xil vazifalarni bajarmasliklari mumkin;

— shaxslar ko'pgina guruhlarda ishtirok etadilar.

Guruh — bu, kishilarning o'zaro harakati natijasida vujudga keladigan majmuadir. Bu kishilarning o'zaro keskin holatini kamaytirib, har kimga o'z maqsadlariga erishish imkonini beradi. Ammo, bular korxonada muayyan vazifalarni hal qilish uchun tashkil etiladigan rasmiy guruhlarining ishida samaraga erishish uchun yetarli bo'lmaydi.

Tashkilotdagi guruhlariga xizmat qiladigan maqsadlar xilma-xil bo'lishi mumkin: ishni taqsimlash, boshqaruvni amalga oshirish, muammolarni hal qilish va qarorlar qabul qilish; ishni nazorat qilish mas'uliyatini oshirish. Ayrim guruhlar unchalik rasmiy ahamiyatga ega bo'lmagan vazifalarni bajarish uchun ham tashkil etilishi mumkin.

Guruhning samaradorligi deyilganda, guruhning umumiy maqsadlarini amalga oshirish darajasi tushuniladi:

1. Ma'lumotlarning birinchi qismi kishi diqqatini guruh ishlayotgan muhitga qaratadi.
2. Vazifaning turi guruhning talab qilinadigan hajmi va tarkibini belgilab beradi.
3. Guruhning soni yutuqlar va kamchiliklar o'rtasidagi "o'rta miyonalik"ni aks ettirish ifodasidir.
4. Boshqaruvchi omillar.

3.Aloqa tizimi va funksiyalararo muvofiqlashtirish.

Aloqa hududi – bu yig'ma tushuncha bo'lib, uning tarkibiga fizik (xizmatlar ko'rsatiladigan joy), psixologik (ishtirokchilarning kommunikativ jarayoni) va kasbiy (xizmat ko'rsatish sohasi vakilining bilim va tajribalari) tavsifdagi omillar majmui kiradi.

Aloqa hududining holati mijoz ushbu xizmat ko'rsatish firmasiga ikkinchi bor murojaat qilish - qilmasligiga katta ta'sir ko'rsatadi. U servis xizmatini tashrif buyuruvchilar uchun jozibador qiladi. Aloqa hududi tarkibida aloqa qilinadigan makon, aloqa jarayoni va uning mazmuni ko'rib chiqiladi.

Servis tashkilotida ishlovchilar aloqa hududida iste'molchilar bilan o'zaro kommunikativ ta'sirlashuvdan foydalanadilar. Aloqa hududi (ko'rinarlilik hududi) – buyurtmachi (mijoz)lar xizmat ko'rsatish korxonasida bo'lib turgan davrdagi atrof muhitdir.

Xizmat ko'rsatish faoliyatining o'ziga xos xususiyati iste'molchilar bilan kommunikativ ta'sirlashuv, muloqotdan iborat. Muloqot fenomenining asosiy tarkibiy qismlariga muloqotning o'zaro bog'liq uch tomoni: kommunikativ, interaktiv va pertsentiv tomonlari kiritiladi.

Kommunikatsiya – muloqotga kirishuvchi individlar bilan axborot almashinuv jarayonidan iborat.

Muloqotning interaktiv tomoni muloqot ishtirokchilari o'rtasidagi o'zaro ta'sirlashuvni tashkillashtirishda, ya'ni nafaqat bilim, g'oya, holatlar, balki hatti – harakatlar almashinuvida namoyon bo'ladi.

Pertsentiv muloqot – bu muloqotga kirishuvchi sherik (partner)larni anglash va shu asosda o'zaro bir – birini tushunishga erishish jarayonidir.

Muloqotning eng muhim turlari, jumladan xizmat ko'rsatish faoliyatida ham verbal va noverbal muloqot hisoblanadi.

Muloqotning 10% ga yaqini «verbal» ta'sir ko'rsatishga to'g'ri keladi, u talaffuz qilinadigan so'zlarning ma'nosi bilan belgilanadi, 30 foizi tovushning tembri, ohangi, maromi ko'rsatadigan ta'sir, qolgan 60 foizi esa hulq – atvorning vizual holda (ko'rish orqali) kuzatiladigan

komponentlari, ya'ni hatti – harakatlar, nigoh, kiyinish uslubi, yuz ifodasi, qiliqlar vositasidagi ta'sirdir.

Noverbal muloqot – bu imo – ishoralar, mimika, xatti –harakatlar yordamida muloqot qilish hisoblanadi. Bunga boshqa shaxsdan olinadigan ko'ruv, eshitish va boshqa hissiyot hamda qiyofa (obraz) lar kiradi. Odamlar kommunikativ muloqot jarayoniga boshqa attraktsiya (jalb qilish, o'ziga tortish) elementlari yordamida ham ta'sir o'tkazishlari mumkin. Masalan, bunga xizmat ko'rsatish sohasida ishlovchi xodimlarning uniforma (maxsus kiyim)larini kiritish mumkin.

Verbal muloqot aloqa vositasi sifatida ovozli nutqdan, tabiiy tildan foydalanishni ko'zda tutadi.

Muloqot tarkibi o'zaro bog'liq bo'lgan olti bosqichni o'z ichiga oladi:

Atrofdagi voqelikda mo'ljal ola bilish (tashrifchilar qabul qilinadigan joyning bezatilishi, korxonaning ish vaqti muhimdir.);

Turli usullar yordamida diqqatni jalb qilish, masalan suhbatning boshida mijoz uchun bepul choy, kofe tashkil qilish;

Muloqot jarayonida «oshno bo'lish nuqtalari»ni izlash, mijozni erkinroq muloqot qilishga tayyorlash;

Axborot almashinuv va faktlarni baholash;

Fikrlarning to'qnashuvi, muammoni o'zaro manfaatli sharoitda hal qilish;

Beshinchi bosqich asosida muayyan qarorlarni qabul qilish.

Amaliy psixologiyada to'rtta shaxslararo masofa ajratib ko'rsatiladi, ularning har biri yaqin va uzoq fazalarga ega.

1. Intim masofa (0-45 sm) - yaqin yoki yaxshi tanish bo'lgan odamlar orasidagi muloqot.
2. Personal (shaxsiy) masofa (45-120 sm) - tanish odamlarning muloqot qilishi uchun normal masofa.
3. Ijtimoiy masofa (120-400 sm) - jamoat joylaridagi rasmiy uchrashuvlar.
4. Ommaviy masofa (400-750sm) - rasmiy muloqot bo'lib, ko'p hollarda bir nechta odamlar bilan muloqot qilinadi.

Shuni tushunish muhimki, moddiy – ashyoviy tovarlar ishlab chiqariladi, xizmatlar esa – ko'rsatiladi. Tovarlardan foydalaniladi, xizmatlar esa bizning xayotiy tajribamizning bir qismidir. Xizmatlar hamisha o'zlarining shaxsiy iziga ega bo'ladi. Aloqa hududida xizmat ko'rsatuvchi va xizmatni iste'mol qiluvchi o'rtasidagi o'zaro munosabatlar shu munosabatdagi ikkala ishtirokchining ahamiyatli darajadagi shaxsiy xususiyatini ochib beradi.

2. Muloqot makoni

Tashrifchilarga bevosita xizmat ko'rsatish amalga oshiriladigan joy (masalan, xizmat bo'linmalarining salon qismi, fotosuratga tushirish zallari, sartaroshxonalarining ish zallari va boshqalar) funktsional (bajaradigan vazifasiga mos) va qulay bo'lishi, xizmat ko'rsatish korxonasiidagi konkret jamoa faoliyatining funktsional yo'nalishiga mos kelishi, tashrifchining esida qolishi («ko'zga tashlanishi») kerak.

Tashrifchi o'zini bemalol, erkin his qilishi, dam olishi uchun xonalarning umumiy muhiti qulay, shinam, fayzli bo'lishi kerak. Bunga tirik gullar, akvarium, terrarium kabilar ko'maklashadi.

Barcha xonalarning umumiy holati o'zaro mos kelishi, ozoda va saranjom bo'lishi lozim.

Xizmat ko'rsatish korxonasiiga yondosh hudud obodonlashtirilgan, ko'kalazorlashtirilgan hamda qulay to'xtash va kirish joyiga ega bo'lishi kerak; avtotransport qo'yiladigan joy mavjud bo'lgani ma'qul, xizmat ko'rsatish korxonasiining atrofi, avvalo old qismi (fasad qismi) ishlab turgan toza lampalar bilan, imkon qadar yonib turadigan elementli vitrinalar, vitrajlar va shunga o'xshashlar bilan yaxshi yoritilishi kerak.

Xizmat ko'rsatish korxonasi zavod yoki idoraga tegishli hududda joylashgan bo'lsa, u atrofdagi binolarning arxitektura ansambliga mos kelishi kerak.

Xizmat ko'rsatish korxonasi o'zining funktsional mansublik belgisi ko'rsatilgan, diqqatni jalb qiluvchi badiiy – reklama bezagiga ega bo'lishi lozim.

Xonaning intereri zamonaviy estetik me'yorlarga javob berishi, badiiy did bilan bezatilgan bo'lishi kerak. Interer elementlari tashrifchi va xodimlarda badiiy – estetik didni tarbiyalaydi, madaniy saviyaning umumiy o'sishiga ta'sir ko'rsatadiki, bu jozibador tashqi ko'rinish bilan funktsional maqsadning uyg'unligida namoyon bo'ladi.

Hozirgi vaqtda aloqa makonining sezgi organlariga ta'siri borasida kam o'rganilgan yana bir jihatni ta'kidlab o'tamiz. Odam o'zining sezgi organlari orqali g'oyatda katta miqdordagi axborotlarni qabul qiladi. Ularning aksariyat qismi odamning ongostiga kirib boradi va uning kayfiyati, ish qobiliyatiga ta'sir o'tkazib, turli hissiyotlarni uyg'otadi hamda anglash jarayoniga bevosita va tezkor ta'sir ko'rsatadi.

Masalan, o'n yil oldin Kodak Brendi barcha sezgi organlariga murojaat qilgan. Ko'rishli obraz (qiyofa)dan tashqari u taktil hissiyotlarni taqdim etgan – siz qo'llaringizda real fotosuratlarni ushlab turgansiz. Yangi chiqarilgan fotosuratlar o'zgacha hid taratgan. Fotoapparatning zatvori chiqillagan ovoz chiqarar edi. Hozirgi vaqtda ularning barchasi yo'qolib ketdi: taktil his qilishlar ham, hid ham, tovush ham yo'q. Faqatgina ko'rish orqali anglash qoldi. Mill Ward Broun kompaniyasiining tadqiqotlari shuni ko'rsatdiki, Kodak brendi 300 foizlik emotsional anglashni yo'qotdi.

Iste'molchilarga sezgi organlari orqali faol ta'sir ko'rsatishiga boshqa bir misol - hidlardan foydalanishdir. Masalan, Sankt – Peterburgning savdo korxonalarida sotuvni yaxshilash uchun

hidlardan faol foydalaniladi, buning uchun ular aloqa hududiga turli iforlarni kiritadilar. Chunonchi, urf bo'lgan kiyimlar sotiladigan butiklarda ushbu mavsumda kardamon (hil) hidi taraladi. Stilist (uslubchi) yangi kolleksiya uchun atayin shu hidni tanlagan. Hid mijoz bilan muloqotga eksklyuzivlik elementini bag'ishlaydi. Butiklar menejeri L.Pochyotniyning fikriga ko'ra ulardagi yoqimli muhit sotuvning 50% gacha bo'lgan qismini ta'minlar ekan. Bunda muhitni muloqot qilish uslubi ham yaratadi, ularda hidning ulushi 10 - 15% ni tashkil qiladi. Hidlar mijozning ruhiy holatini me'yoriga keltirishga ko'maklashadi va odamlar keyinchalik ham o'sha vaqtda ularga yoqib qolgan joyga kelib turadilar.

Xizmatlar ko'rsatish bilan shug'ullanadigan tashkilotning ko'zga ko'rinarli qismini va texnologik yadrosi (markazi)ni tashkillashtirishning ayrim xususiyatlarini ajratib ko'rsatamiz. Zamonaviy ofisning ishchi makoni, u savdo korxonasi yoki sug'urta firmasi, bank yoki advokatlik idorasi bo'ladimi, odatda ikki hududga, ya'ni front - ofisga va bek - ofisga bo'linadi.

Front - ofis korxonaning yuzi bo'lib, u bo'yicha mijozlar uning ishonchliligiga, salobatligiga, xodimlarning bilimdonligiga baho beradilar, bek - ofis esa korxonaning tipik "oshxonasi" bo'lib, begonalarning u erga kirishi cheklangan. Kompaniya biznesining o'ziga xos xususiyatlarini, ko'lami, egallagan maydonning o'lchamini inobatga olgan holda maydonlarni ularga kerak bo'lgan nisbatga front - va bek - ofisga taqsimlashning u yoki bu varianlarini tanlaydilar.

Turli korxonalarda bek - ofislar ko'p hollarda o'xshash bo'ladi. Bu qoida bo'yicha kabinet tipidagi xonalar bo'lib, bo'linma faoliyat turining yo'nalishi bo'yicha birlashtirilgan bo'ladi. Ilgaridan mavjud bo'lgan ma'muriy binolarda odatda xonalarni joylashtirishning koridor tizimidan foydalaniladi, ya'ni binoning boshidan oxirigacha uzun koridor bo'lib, uning ikkala tomonida ofislar joylashtiriladi. Agar makonda erkin planirovka, ya'ni open Space ko'zda tutilgan bo'lsa, bir xonani boshqasidan metallardan yasalgan rama va ichiga shishalik mato joylangan devorlar bilan ajratish mumkin. Shartli ravishda hududlarga ajratishni ofis modullari yordamida shunday amalga oshirish mumkinki, bunda xonalarni qayta taqsimlashda devorlarni olib tashlab, maydonni tejash va ish joylarini ko'paytirish imkoniyati yuzaga keladi.

Ishchi makonni yaratishda kabinetlarni mobil usulda taqsimlashga intilish lozim, bu shtatlar jadvali o'zgartirgan taqdirda vaqt va joyni tejashga yordam beradi. Bek - ofisning barcha xonalari mijozlar nigohidan yashiringan bo'lib, korxonaning faqat ichki ishi uchun mo'ljallangan. Undan tashqari kassa, qo'riqchining xonasi, texnik xona (lokal tarmoq serveri va mahalliy ATS) kabi qator xonalarga kirish korxonaning xodimlar uchun ham cheklangan bo'lishi mumkin. Tashkilotning ko'lamiga bog'liq ravishda zarur ichki xizmatlar soni ham geometrik progressiyada o'sib boradi, shunga mos holda bek - ofisning ish joylarini tashkil qilish uchun mo'ljallangan maydon ham kattalashadi. Buxgalteriya, marketing xizmati, texnik xizmatlar,

nazorat xizmati, xavfsizlik xizmati, xizmat ko'rsatuvi xodimlar - bularning barchasi joy talab qiladi. Ofislarning interer borasidagi stilistikasi (uslubiyati) va pardozlash uchun qo'llaniladigan materiallar hamma joyda deyarli bir xildir. Osoyishta, asabni qo'zg'atmaydigan ranglardan, och va to'q ranglarning kontrastidan foydalanish mumkin. Polga laminat yotqizish yoki kovrolik to'shash, devorlarni bo'yash, osma shift, ofisli yoritish maqsadga muvofiqdir.

Front - ofislar tashkilotning faoliyat turiga ko'ra farqlanadi.

Bu har qanday savdo korxonasiidagi kabi etarlicha katta makon bo'lishi mumkinki, bu tijoratning o'ziga xos xususiyatlari bilan shartlangan va yuridik idoralardagi kabi mijozlar bilan muloqot qilish hamda maslahat berish uchun kichikroq xonalar bo'lishi mumkin.

Front - ofislarda elektron yoritish - audio, videoapparaturalar, bankomatlar muhim ahamiyat kasb etadi. Banklarning front – ofisi haqida so'z boradigan bo'lsa, bu erda intererlar odatda g'oyatda hashamatli bo'ladi. A klassli ofislar standarti pardozlash uchun mos materiallarning qo'llanishini taqozo etadi. Ko'p hollarda tabiiy marmar, granitdan foydalaniladi. Murakkab va qimmatbaho suvoq materiallari (shtukaturka)ni ishlatish mumkin. Umuman olganda front - ofisning intereri tashkilot loyihani amalga oshirish uchun sarflaydigan byudjetga bog'liq bo'ladi. Agar byudjetning qimmat turadigan tabiiy (natural) materailardan foydalanish imkoni mavjud bo'lsa, front – ofis bundan yutadi. Bunday imkoniyat bo'lmasa, hatto laminat kabi sun'iy materiallarni va keramikali plitkalarini qo'llash ham front - ofis haqida ijobiy taassurot uyg'otishi mumkin. Tarmoqli yoki sho''ba (filial) korxonalarda esa front - ofislarning intereri ko'p hollarda tanish bo'lgan belgilar: qabulxonaning doim bir hil rangga bo'yalgan devorlari, bir xil namuna bo'yicha bajarilgan operatsion peshtaxtalar (stoykalar), shisha to'siqlar, bir xil yoritkichlarni uchratish mumkin.

Hozirgi vaqtda ofislarni bezatishda uch xil yo'nalishni ajratib ko'rsatish mumkin.

1)«ekaterina» uslubi - tilla rang bilan to'q qizil tuslar gammasining uyg'unligi; intererda gobelenlar (devorga osib qo'yiladigan va o'rtasiga naqshsolingan gilam) , ganch o'ymakorlik, devorlarni filenkalar (yupqa taxta) yordamida bo'lish, billur qandil, ko'zgular, oval shaklidagi mebel va duxoba qoplamalar qo'llaniladi.

«Sovet» uslubi – ranglarning odatiy osoyishta och sariq tuslar gammasi, fanerdan yasalgan yog'och - qipikli plitalar bilan devorlarning panellari qoplanadi; shu rangga mos holda charm yoki mato qoplangan mebel tanlanadi;

3) «evropacha» uslub - kontrast, masalan oq – qora ranglarning uyg'unligi; shkaflarning va mebel konstruksiyalarining sirti (stol, kreslolarning oyoqchalari)da metalldan foydalaniladi. Shuningdek, mebellar charmga o'xshash materillar bilan qoplanadi. Qoplamalarning rangi qora, oq, siyohrang, «metallik» rangida bo'lgani ma'qul.

Ko'pchilik tashkilotlar front - ofisning joyini muzokaralar xonasi bilan cheklab qo'yadi. Bu faoliyatning turi bilan shartlangan: masalan ko'p hollarda yuridik idoralar, reklama agentliklari shunday yo'l tutadilar. Bek - ofis va front - ofisning shu tarzda bir - biridan ajratilishini rielter agentliklarida ham ko'rish mumkin, ko'chmas mulkning oldi - sotdisi bo'yicha bitimlar muhokamasi, ijara bo'yicha maslahat berish va shunga o'xshashlar alohida xonalarda amalga oshiriladi. Ammo, bir shaharda o'nlab bo'limlari va filiallariga ega bo'lgan yirik ko'chmas mulk agentliklarida bosh ofis mavjud bo'lib, bek - ofisning xonalari boshqalarnikiga nisbatan ancha kattaroq bo'ladi. Bir xonada front va bek - ofis xonalarini birgalikda joylashtirish variantidan ham foydalanish mumkin. Bunga 3-5 kishi ishlaydigan, uncha katta bo'lmagan arxitektura byurolari misol bo'ladi. Ko'p hollarda ofisning maydoni kichikroq bo'lgani tufayli arxitektorlarning ish joylari va mijozlar bilan munozaralar joyi bitta xonada joylashtiriladi. Bu zarur materiallar, kataloglar, namunalar bilan ishlashning qulayligi bilan ham shartlangan. Shu erning o'zida mijoz bilan ishlagan holda nimalarnidir tuzatish, o'zgartirish yoki dizayn - loyihaga qo'shish mumkin.

Tijorat – savdo kompaniyalari uchun iloji boricha ko'proq miqdordagi tovarlarni joylashtirish va taklif qilish maqsadida front - ofis uchun katta maydonga ega bo'lish muhimroqdir. Bu oziq - ovqat magazinlari uchun ham, audio - videoapparatura, maishiy texnika, mebel do'konlari va avtomobil salonlari uchun ham dolzarbdir. Bu holda maslahatchilar joylashgan savdo zali front - ofis rolini, buxgalteriya, marketing xizmati, xavfsizlik xizmati va h.k. esa bek - ofis rolini bajaradi. Do'konning savdo zalini tashkillashtirishda ikki xil yo'l tutiladi: bu yo hozirda mavjud bo'lgan har qanday supermarketlardagi kabi tovarlarni xaridorlar o'zi erkin holda oladigan ochiq savdo zali - bu holda joyning kattagina maydoni savdo zaliga ajratiladi; yoki bu tovarlarni erkin holda olish mumkin bo'lmagan, xonaning perimetri bo'ylab joylashtirilgan bo'limlarga ega bo'lgan savdo zalidir.

Aralash variantdan foydalanish ham mumkin - masalan ko'pchilik tovarlar ularga erkin kirish mumkin bo'lgan zalda joylashadigan, bir qismi esa faqat farmatsevt - sotuvchidan olinadigan dorixonalarda shu usul qo'llaniladi. Savdo zali tashkil qilingan taqdirda hashamatli ichki intererga katta mablag' sarflashga hojat yo'q. Savdo zallarini pardoqlash uchun keramogranitdan tayyorlangan plitkalarining maxsus kolleksiyasidan yasalgan devorlardan foydalaniladiki, ular tovarlar taxlangan tokchalar (stellaj) ortidan ko'rinmaydi ham. Zallarda osma shift, texnik yoki ofisga xos yoritishdan foydalaniladi.

Avtosalonlarning egalari o'zlarining biznesi uchun optimal (eng maqbul) planirovkani ko'zda tutadi. Masalan avtomobil biznesida hozirda funktsiyalar (sotish va xizmat ko'rsatish)ning barchasi yoki aksariyat qismi bitta bino ostida amalga oshiriladigan qandaydir integratsiyalashgan tuzilma sifatida muvaffaqiyatli avtomarkaz haqidagi tasavvur hukmronlik

qilmoqda. Avtomarkazda front - ofisda ishlovchi xodimlar sonining bek -ofisdagilarga nisbati front - va bek - ofis maydonlarining nisbatiga diametral holda qarama - qarshidir. Agar front - ofisning 10 nafar xodimiga bek - ofisning 20 nafar xodimi to'g'ri kelsa, front - ofisning maydoni bek - ofisning maydonidan ikki barobar kattaroq bo'lishi kerak. Avtomobil kompaniyasining ishini misol qiladigan bo'lsak, front - va bek - ofisning ikki xil holatni kuzatish mumkin: moddiy (tomosha qilish va ushlab ko'rish mumkin) va elektron ko'rinishi. Front – ofis uch qismga bo'linadi: shourum, bu erda mijoz avtomobillarni tomosha qilishi, ichiga kirib o'tirish, bukletlarni olishi, avtoning va u yoki bu modelning afzalliklari to'g'risida suhbatlashishi mumkin; ikkinchi qism - «qabul qilib olish» joyi bo'lib, unda mashinani mijozga topshirish, xaridorlar va menejerlar bilan muloqot qilish yuz beradi, uchinchi qism esa ehtiyot qismlar va aksessuarlar do'koni bo'lib hisoblanadi.

Banklar va sug'urta kompaniyalari uchun front - va bek - ofis maydonlari nisbati boshqacha bo'lib, front - ofisning maydoni qoida bo'yicha bek - ofisning maydonidan ancha kichikroqdir. Banklar va sug'urta kompaniyalarining front - ofislarida mijozlar bilan muloqot qilish va maslahat berish amalga oshiriladi, bek - ofislarda esa tashkilotlarning ichki ishlari olib boriladi. Ayrim hollarda bek - ofis maydoni atayin front - ofisning foydasiga qisqartiladi: odatda bank va sug'urta kompaniyalarining ko'p sonli filiallarida shunday yo'l tutiladi - u erda bosh ofisdagi kabi soliq maslahatchilari yoki birja savdosi bo'yicha mutaxassislar zarur emas.

Ayrim banklar uchun front - ofis haqidagi tasavvur muhim, bu holda hammasi mijoz uchun qulaylik yaratishga qaratilgan bo'ladi, bek - ofis esa minimal darajagacha qisqartiriladi, bunda xodimlar uchun ishchi hududning qulayligi ustuvor emas. Banklarning front - va bek - ofis maydonlarining foizli nisbatiga kelsak, qoida bo'yicha agar bosh bo'linmaning maydoni, aytaylik, 200 - 500 kv.m.ni tashkil qilsa, mijozlar hududi umumiy maydonning uchdan bir qismiga teng bo'ladi. Front - ofis bank taqdim etadigan xizmatlarga bog'liq ravishda minimal maydonda tashkil qilinadi. Filiallar tarmog'i haqida so'z borganda aytish mumkinki, bularning bari to'liq teskari holda tashkillashtirilgan. Filiallar birinchi galda mijozga yo'naltirilgan bo'lib, u erda maydonlar nisbati boshqacha bo'ladi. Bek - ofis qisqartirilib, maydonning uchdan ikki qismi front - ofis uchun bo'shatib beriladi.

3. Mijoz va ijrochi o'rtasidagi aloqa jarayoni

Xizmat ko'rsatish jarayonining ishlab chiqarish jarayonidan farqlanuvchi muhim jihati operatsion jarayonlarda mijozning ishtirok etishidir. Ta'sir o'tkazish ob'ekti va servis mahsulotini yaratishdagi qatnashchi - mijoz hisoblanuvchi odam bo'lib, u nafaqat xizmatning iste'molchisi, balki servis tashkiloti uchun muammolarni yaratuvchi sifatida chiqadi.

Xizmatni tanlash erkinligi va mijozlarning servis firmasiga bo'ysunmasligi sharoitida xizmat ko'rsatuvchi firma mijozni o'rganishga va xizmatni iste'mol qiluvchiga ta'sir o'tkazishining maxsus usullarini ishlab chiqishga majbur bo'ladi. Bu usullar mijozning xizmatni ijro etuvchi bilan aloqalari darajasiga bog'liq bo'ladi. Mijozlarning operatsion jarayonlardagi darajasiga muvofiq holda xizmatlar yuqori aloqalidan past aloqali (yuqori kontaktidan past kontaktli)gacha bo'lgan oraliqqa tegishlidir. Ilgari aloqalarning ko'pchiligi real vaqt rejimida ro'y bergan, hozirgi vaqtda aloqalar yangi texnik vositalar orqali amalga oshadi, garchi ko'rinishi o'zgarsa ham bevosita aloqalar saqlanib qoladi. Shu bilan birga, sotuv zanjiri qanchalik murakkab va uzun bo'lmasin, unda albatta yo'nalishli mutaxassislar qatnashadi.

Xizmatlar ijrochisi uchyoqlama rolni bajaradi, u servis operatsiyalari bo'yicha mutaxassis, sotuvchi va servis mahsulotining bir qismi vazifasini bajaradi.

Xizmatni sezish (ushlab ko'rib bilish) mumkin bo'lmaganligi tufayli ijrochi o'ziga xos ekspert sifatida chiqadiki, mijoz uning bilimlariga tayanadi. Bunda mijozlar xizmatchilarning tashqi ko'rinishini, muomala qilish mahoratini, shuningdek maxsus (texnik) ko'nikmalarini baholaydilar. Mijoz bilan aloqa qiluvchi xodimlar uchun shaxslararo muloqot, kiyinish mahorati, mijoz bilan ishlash, ko'ngildagidek xizmat ko'rsatish mahorati muhimdir.

Yuqori aloqali xizmat ko'rsatishning ikkinchi xususiyati uning teatr bilan o'xshashligida namoyon bo'ladi. Mijozga u taklif etayotganlarning barchasi biror - bir jarayon atrofidagi o'ziga xos o'yindir. Xizmatchilar nafaqat sarishta ko'rinishlari, balki telefonda so'zlashganda, buyurtmani qabul qilganda, salomlashganda gapiradigan iboralarini bilishlari kerak. Yaxshi mimika ham muhim.

Halqni eng kam qiziqtiradigan narsa - bu bek - ofisda yuz beradigan hodisalardir. Mijozlar xizmatni olish chog'ida uning sifatini baholaydilar. «Parda ortida»gi ishlarda buzilish ro'y bersa, buni mijozlar darhol his qiladilar.

Yuqori aloqali xizmat ko'rsatishning uchinchi xususiyati mehnatning emotsionalligi (his - hayajonlilik) bilan bog'liq.

Ko'pgina xaridlar mantiq emas, hissiyotlar ta'sirida amalga oshiriladi, shu boisdan shunchaki mijozning talablariga javob beradigan sotuvchi emas, balki «emotsional» omildan foydalanadigan sotuvchi eng samarali hisoblanadi.

Xizmatlarni iste'mol qiluvchilar bilan uni ijro etuvchilar o'rtasidagi omadli munosabatlar olingan natijalardan o'zaro qoniqish asosiga quriladi, ular quyidagi shartlarga javob berishi kerak.

1. Tashrif buyuruvchi bilan aloqaga kirishayotgan birinchi xodim o'zining sohasida kasbining ustasi (maxsus ta'lim olgan) bo'lishi kerak – nafaqat mijozga aniq va tezkor xizmat ko'rsatishi,

balki maslahat bera olishi (soch turmagi, kiyimning modeli, texnologiyaning xususiyatlari bo'yicha) lozim.

Samarali kasbiy aloqa uchun o'rnatilgan ish rejimiga qat'iy rioya qilish zarur, xodimlar ish joylarida bo'lishlari kerak.

2. Mijoz bilan aloqaga kirishuvchi shaxs firmaning imimjiga mos qiyofaga ega bo'lishi kerak. Bu avvalo kasbiy ishga muvofiq keladigan kamtarona, qulay, toza, odmi, dazmollangan, firmaga tegishli kiyim bo'lishi lozim. Firmaga tegishli ko'krak nishoni yoki kashta ham bo'lgani ma'qul. Aloqa hududidagi imijga shunigdek yaxshi qiliqlar, ishdagi ozodalik, ko'tarinkilik ham kiradi.

3. Xodimlar mijozlarda o'ziga nisbatan ishonch uyg'otish, vaziyatga moslashish qobiliyati kabi sifatlarni namoyish qilish kerak.

4. Muloqotda tashrifchilar bilan etarli darajada muomala qilish madaniyati, murojaatning maqbul shakli («Siz», «do'stim», «og'ayni», «fuqaro», «janob», «otaxon», «onaxon» va boshqalar)ni tanlash mahorati namoyon bo'lishi lozim.

5. Aloqa emotsional (hissiy) zo'riqishsiz, o'zaro tushunish, yaxshi kayfiyat hamrohligida amalga oshirilishi uchun kommunikativ psixologiya sohasidagi bilimlardan foydalana bilish kerak.

4. Aloqa (kontakt)ning mazmuni

1. Buyurtmachi bilan servis xizmati vakilining to'g'ridan - to'g'ri o'zaro ta'sirlashuvining mazmun borasidagi qismi mijozda qoniqish hissini uyg'otishi kerak.

Imkoniyat bo'lsa xizmatni tez va sifatli bajarish zarur. Agar texnikaviy imkoniyat mavjud bo'lmasa, muqobilini taklif etish lozim. Mazkur korxonada ushbu xizmatni ko'rsatishning imkoni bo'lmasa, yordam berishi mumkin bo'lgan korxonalar haqida axborot berish (manzili, telefonini berish) kerak. «Raqobatchilarning manzilini berkitish lozim» degan, noto'g'ri aqida amal qiladi. Psixologiyaning qonunlariga ko'ra, mijoz o'ziga ko'rsatilgan yaxshi munosabatni eslab qoladi va keyingi safar albatta ikkinchisidan ko'ra birinchisiga murojaat qilishni ma'qul ko'radi.

Mazmunli qismning muhimligi shundan iboratki, xizmatlarning sotilishi va bajarilishini loyihaning sotilishiga tenglashtirilishi mumkin. Ammo muammo shundaki, xizmatni sotish bilan ko'p hollarda ixtisosli mutaxassis, kasbining ustasi bo'lmagan sotuvchi (injener, quruvchi, moliyachi, vrach va x.k.) shug'ullanadi, ular o'ziga xos bo'lmagan qo'shimcha rolda chiqadi. Mutaxassis va sotuvchining funktsiyalarini shu tarzda bir shaxsda birlashtirilishi bozor amliyotida nisbatan kam uchraydi. Odatda sotish funktsiyasini sotuv bo'yicha menejerlar o'z zimmasiga oladi, kasbiy xizmat ko'rsatishni esa mutaxassislar bajaradi.

Afsuski, jahon amaliyotida ushbu funktsiyaning ixtisosli mutaxassisdan kasbining ustasi bo'lgan sotuvchiga muvaffaqiyatli holda o'tkazilishiga xos misollar kam uchraydi. Ammo sotish zanjiri qanchalik murakkab va uzun bo'lmasin, unda ixtisosli mutaxassislarning ishtirok etishi shart.

1. Mijozning psixikasi (ruhiyati)ga ko'rsatilayotgan xizmatlar orqali, xizmat ko'rsatish shakllari haqida ma'lumotlar hamda ularni chiroyli va samarali holda taqdim etish orqali bilvosita ta'sir o'tkazishdan maksimal ravishda foydalanish lozim. Bu avvalo preyskurantga, ko'rsatiladigan xizmatlar ro'yxati, me'yoriy - texnikaviy xujjatlar (ko'rgazmali va oson tushuniladigan), ro'yxatdan o'tkazish va litsenziyalar to'g'risidagi guvohnamalarning nusxalariga tegishlidir.

2. Tayyorlanayotgan mahsulotlarning namunalari, har xil pardoiz turlari, foydalanilayotgan materiallar yopiq, yaqqol ko'zga tashlanadigan joyda (shkaflarda, stendlarda, peshtaxtalarda) turishi kerak. Fotosalonlarda, masalan fotosurat va fotomahsulotlarning namunalari, sartaroshxonada esa barcha turdagi soch turmaklarining mohirona tayyorlangan fotosuratlardagi ko'rinishlari joylashtirilgan bo'lishi kerak. Tayyorlanayotgan mahsulotlar, ishlarning turlari, qo'llanilayotgan materiallar har bir tashrifchi uchun tushunarli bo'lgan, chiroyli bezatilgan albomlarda ham tasvirlangan bo'lishi mumkin:

Aloqa hududining sanab o'tilgan xususiyatlari har qanday servis korxonasi uchun universal hisoblanadi. Ammo xizmat ko'rsatish jarayoni va xizmatni ishlab chiqarishning o'zi birlashtirilgan xonalarni ham ajratib ko'rsatish mumkin. Bu masalan salon (fotosalon, modellar saloni va h.k.) bo'lishi mumkin, unda servis faoliyatining aloqaga tegishli bo'lgan yo'nalishi o'ziga xos xususiyatlarga ega. Bu holda buyurtmalarni qabul qilish va rasmiylashtirish amalga oshiriladigan joy alohida bo'lishi, maslahatchi (konsultant)ning joyi - ochiq va kirish qulay bo'lishi kerak. Bolalarga xizmat ko'rsatilgan joylarda bolalar mebeli, o'yinlar ko'zda tutilishi lozim.

Tashrifchi bilan aloqa - servis faoliyatining yadrosi hisoblanadi. Bu erda kasbiy tayyorgarlik zarur bo'lib, u quyidagilarni o'z ichiga olishi kerak:

xizmatlarni sotuvchilarni tovar va xizmatlar haqidagi bilimlar bilan ta'minlash (bu mijozlar nigohida bilimdon bo'lib ko'rinishlari uchun kerak);

mijozda oldindan ishonch uyg'otish uchun korxonaning qiyofasi (obrazi)ni, xonaning muhitini, sotuvchining imijini shakllantirish;

xizmatlarni sotuvchilarni mijozlarning toifalari, ularning afzal ko'rishlari, ular beradigan savollar, tez - tez yuz berib turadigan vaziyatlar, ularni boshqarish usullari to'g'risidagi bilimlar bilan ta'minlash;

sotuvchilarga yuz berishi mumkin bo'lgan vaziyatlarni tez aniqlash, ularni nazorat qilish usullarini tanlash, ularni hal qilishga o'rgatish;

Unga kasbiy ko'nikmalar va axborotlarni o'rgatishdan tashqari psixologik bilimlar va kommunikativ jarayonlar (psixologik aloqaga kirishish xususiyatlari, aloqani saqlab turish va undan chiqishning xususiyatlari), konfliktologiya (nizolarni o'rganish), anglash psixologiyasi, ekspres (tezkor) psixodiagnostika (ruhiyatni tashhislash), samarali muzokara olib borish usullari, xizmatlarni sotish texnologiyasi, firma va xizmatlarning taqdimoti mavzulari bo'yicha praktikum (amaliyot)larni kiritish lozim.

Xizmatni sotib olar ekan, mijoz standart xizmatlardan ko'ra ko'proq narsalarga ega bo'ladi, chunki xaridorlar xizmatlar bilan bog'liq bo'lgan hayotiy tajribani ham, hissiyotlarni ham sotib oladilar. Mijoz xizmatga ega bo'lgandan tashqari boshqa odamlar bilan aloqada bo'ladi, muloqot qiladi. Xizmatlar sohasi haqiqiy o'zaro insoniy munosabatlarning o'rnatilishini taqozo etadi, ular faoliyatning barcha boshqa sohalarida ham muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Servis firmasida ishlovchilarda ilk bor murojaat qilgan xaridorlarni firmaning doimiy mijozlariga aylantirishga undaydigan kayfiyatni shakllantirish muhim. Bunga neyrolingvistik dasturlash (NLD)ga asoslangan eng samarali (psixologiya nuqtai nazaridan) va istiqbolli sotuv texnika yordamida erishish mumkin. NLD yoki «ishontiruvchi ta'sir texnikasi»ning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

xaridorlar bilan ishonchli munosabatlarni o'rnatish;

xaridorning diqqat – e'tiborini sotuvchining so'zlariga jalb qilish;

xaridorni tezlik bilan xarid qilishga qaratilgan qarorni qabul qilishga undovchi kayfiyatni shakllantirish.

Sotish jarayonini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun o'zaro aloqa va o'zaro tushunish (rapport1) asosida xaridor bilan ishonchli munosabatlarni qurish zarur. Shu maqsad tomon qo'yilgan birinchi qadam – xaridorga o'zining kongruentligini, ya'ni aytilgan so'zlar va imo - ishoralar o'rtasidagi, yuz ifodasidagi emotsional holat bilan ongsiz ravishdagi ma'nodorlik, ta'sirchanlik o'rtasidagi moslikni namoyish qilishdir. Sotuvchining maqsadi – xaridor oldida turgan ishonchsizlik to'sig'ini bartaraf etishdan iborat, chunki har qanday nomutanosiblik xaridor tomonidan salbiy reaksiya (munosabat)ni keltirib chiqarishi va uni qo'rqitib qo'yishi mumkin. Bu holat quyidagi qonuniyat bilan izohlanadi: odamlar xarid qilishni sevadilar, ammo ularga biror - bir tovar yoki xizmatni zo'rlab o'tkazmoqchi bo'lsalar qattiq jahllari chiqadi.

O'zaro tushunishni yo'lga qo'yishda qo'llanadigan keyingi psixologik usul - xaridorni hatti - harakatlarga sozlash bo'lib, u ko'zgidagi aks texnikasiga asoslangan. Bu usuldan foydalanishning sababi shundaki, odamlar o'z - o'zlariga hammadan ko'proq ishonadilar, shuningdek ular ongsiz ravishda nimasi bilandir o'zlariga o'xshaydiganlarga ham ishonadilar. Amalda nusxa ko'chirishning quyidagi elementlaridan foydalaniladi: xaridor nutqining tezligi, ohangi, so'zlashish uslubi, hatti - harakatlarning xarakteri, holatni ifodalashi. Psixologik jihatdan

xaridorlar asosan shunday tuzilganki, ular intim - ishonchli ohanglarda so'zlashishga, hatti - harakatlardagi ochiqlik va o'ziga bo'lgan ishonchga, o'rtacha nutq tezligi va o'ziga o'xshashlikka ijobiy munosabat bildiradi. Xaridorning diqqat – e'tiborini jalb qilish uchun bir qancha usullardan foydalanish mumkin, masalan holat (poza)ni, nutq ovozi, ohangini o'zgartirish, qo'llarni harakatga keltirish, suhbat mavzusini o'zgartirish va h.k. Shundan so'ng qoida bo'yicha xaridorning javob reaksiyasi ro'y beradi. Endi keyingi psixologik usulni qo'llash, ya'ni xaridorning diqqat - e'tiborini uning ichki holati, hohish - istaklariga qaratish yo'li bilan trans (miyaning karaxt bo'lishi) holatini shakllantirish zarur. Shunda pullar, tovar yoki xizmatning narxi ikkinchi darajaga suriladi, yuz berishi mumkin bo'lgan moliyaviy yo'qotishlar inobatga olinmaydi.

Shuningdek, xaridorni qandaydir jarayonga, sotuvchi bilan birgalikdagi faoliyatga jalb qilish («Hozir biz e'tiborimizni tasvirning aniqliligiga qaratamiz») usuli ham samarali hisoblanadi. «Biz» olmoshi psixologik jihatdan birgalikdagi faoliyatga taklif qilish funksiyasini bajaradi va bu hatti – harakatlar tugagunga qadar xaridorning diqqatini jalb qilib turadi. Xaridorning diqqat – e'tiborini tugallanmagan hatti – harakatlar samarasi yordamida («Siz uchun yana bir foydali taklifimiz bor...») jalb qilish va unda ijobiy kutishni shakllantirish («Bu siz o'ylagandan ko'ra muhimroq...») mumkin.

Neyrolingvistik dasturlashga asoslangan sotuv texnikasidagi yakunlovchi bosqich tezkor harakatlarga yo'naltirishdir. Ko'p hollarda xaridor sotuvchining sa'y - harakatlariga qaramasdan noaniqlik va ikkilanish holatida bo'ladi. Shuning uchun sotib olish borasidagi harakatsizlik qanday oqibatlarga olib kelishi mumkinligini tushuntirib, xaridorga qaror qabul qilish uchun turtki berish zarur.

Buni quyidagi psixologik usullar yordamida amalga oshirish mumkin: tezkor qaror qabul qilishning zarurligiga ishonitirish, tanlash illyuziyasi, gipotetik farazlar. Psixologiya nuqtai nazaridan xarid qilishning zarurligi to'g'risidagi gipnotik uqtirish samarali hisoblanadi. Bu holda sotuvchi ikki qismdan iborat bo'lgan iboralarni aytadi. Masalan «Shu xizmatdan foydalaning va siz haqiqatdan ham go'zallikka hamda o'zingizga bo'lgan ishonchga ega bo'lasiz». Jumlaning birinchi yarmi ongning ratsional qismiga qaratilgan bo'lib, taklif yoki talab ko'rinishini oladi. U katta ishonch bilan talaffuz qilinishi va ongostiga ta'sir ko'rsatuvchi mimika, imo - ishora va ohangning muayyan uyg'unligi bilan to'ldirilishi mumkin. Ikkinchi qism ongsiz sohaga qaratilgan bo'ladi va xaridorga birinchi qism bilan bog'liq bo'lgan ma'lum bir nafga ega bo'lishini uqtiradi. Xaridorning ongsiz sohasiga murojaat qilinganda ovozni (tovushni) pasaytirish, nutq tezligini esa sekinlatish kerak.

Bu medalning faqat bir tomonidir. Ekspress - psixodiagnostika (ruhiyatni tezkor tashhislash)ni bilish so'nggi yillarda odamlar gavjum bo'lgan joylarda terroristik aktlarning yuz

berishi hamda ruhiy kasallikning keskin ravishda ko'payib borayotganligi tufayli ayniqsa muhim bo'lib boryapti. Hatto mijoz ruhiy jihatdan _____

1Frants. Rapport – o'zaro aloqa, o'zaro tushunish degan ma'noni anglatadi.

mutlaqo sog'lom va hech qanday yomon niyatga ega bo'lmasada, servis sohasining xodimi mijozning bu erga kelishdan maqsadini, uning ehtiyojini hamda uni qondirish choralarini tezda bilib olishi va aniq tushunishi lozim.

Psixologik bilimlar servis sohasida anchadan beri ishlayotgan va shu kasbning ustasi bo'lgan shaxslar uchun ham muhimdir. Ammo har bir odamning hayotida uncha yorqin bo'lmagan davrlar (omadsizlik, nizolar, stresslar, toliqish va boshqalar) bo'lib turadi. Bunday sharoitda xodimlarni shunday holatlarini engib o'tishga o'rgatish zarur. Bu avvalo iqtisodiy jihatdan foydalidir: o'z - o'zini tashhislash va o'z - o'zini tiklash usularini qo'llash mahoratiga ega bo'lgan mutaxassisning safdan chiqish (ishni tashlab ketish) ehtimoli ancha kam bo'ladi.

Amaliyotchi – psixolog (ruhshunos) lar yaxshi biladilarki, avvalo o'rta bo'g'in boshqaruvchilarini mazkur usullarga o'qitish lozim. Shundan so'nggina ular bunday o'qitishning muhimligini, uning ahamiyati va iqtisodiy nafni anglab, o'zlari korxonalaridagi oddiy xodimlar uchun shunday o'qitish shakllarini joriy qila boshlaydilar.

Servis sohasi nizolarga moyil, chunki mijozning noroziligi vujudga keladigan ko'plab shart - sharoitlarni o'z ichiga oladi. Buyurtmalar sifatsiz ijro etilganda nizolarning yuz berishi tayin. Xizmat ko'rsatuvchi xodim uzr so'rashi, buyurtmachining noroziligini suvab - silliqlashi, yo'l qo'yilgan brak (nuqson)ni bartaraf etish choralarini ko'rishi yoki imkoni bo'lgan taqdirga ishni yangidan bajarib berishi lozim. Servis sohasining barcha xodimlari - birinchi shaxsdan tortib farroshgacha - nizo chog'ida o'zlarini kasbining ustasidek tutishni uddalashlari kerak. Bunga o'qish ham kerak.

5. Iste'molchilarning shikoyatlari bilan ishlash

Bosh- boshdanoq , birinchi galdayoq hamma narsani to'g'ri bajarish istagi mavjudligiga qaramasdan, servis jarayonida ba'zan tashkilot nazorat qilolmaydigan sabablar tufayli xatolik va omadsizliklar yuz berib turishini inobatga olish kerak, xizmatlar sohasining iste'molchiga nomuvofiq xizmat ko'rsatish darajasiga olib keluvchi o'ziga xos xususiyatlariga quyidagilar kiradi:

xizmatlar ko'p hollarda real vaqt rejimida bajariladi;

ayrim hollarda iste'molchilar xizmat ko'rsatish jarayoniga jalb qilinadi;

ijrochilar ba'zan servis mahsulotining bir qismiga aylanadi;

ko'p hollarda servis mahsulotining sifatini baholash juda murakkab bo'ladi.

Kompaniya iste'molchining shikoyatlarini qanchalik yaxshi uddalay olishi va yuzaga kelayotgan muammolarni hal qilishi uning doimiy mijozlar guruhiga esa bo'lishini yoki, aksincha uning sobiq mijozlari birin - ketin boshqa raqobatchilar oldiga ketib qolishini yuqori darajada belgilab beradi.

Xizmat ko'rsatishdagi kamchiliklar bilan to'qnash kelayotgan mijozlar qanday hatti - xarakatlarni tanlashi mumkin? To'rtta asosiy xarakter shaklini ko'rsatish mumkin:

to'liq harakatsizlik (ko'pchilik odamlar buning foydasi yo'q deb hisoblaganlari yoki qayoqqa murojaat qilishni bilmaganliklari uchun shikoyat qilmas ekanlar);

biror – bir shaklda servis firmasiga shikoyat qilish;

uchinchi tomon (iste'molchilar huquqini ximoya qilish qo'mitasi, fuqarolik sudi) orqali amalga oshirilgan hatti – harakatlar;

mazkur firmaning xizmatlaridan voz kechish va boshqa kompaniyaga o'tish. Bu norozilikni keltirib chiqargan tashkilot haqida salbiy fikrlarni tarqatish bilan birgalikda ro'y beradi.

Servis firmalarning menejerlari mijozning ko'rsatiladigan xizmatdan voz kechishi kabi oqibatlar kompaniyaning shunchaki kelajakda daromad ololmasligi bilan bog'liq bo'lgan moliyaviy yo'qotishlardan ko'ra ancha jiddiyroq ekanligini tushunishlari kerak. Tipik norozi mijozda o'zining muammolaridan tanish - bilishlariga, qarindoshlariga, hamkasblariga shikoyat qilish odati mavjud. Internetning paydo bo'lishi sifatsiz xizmat ko'rsatadigan kompaniyalarga qo'shimcha qiyinchiliklarni vujudga keltirdi. Ulardan norozi bo'lgan mijozlar endi o'z shikoyatlarini elektron e'lonlar taxtasida joylashtirgan holda yoki tegishli Web - saytlarda servis tashkilotlari bilan muloqotning achchiq tajribasini bo'lishgan holda minglab odamlar bilan bog'lanadilar. Bugungi kunda eski mijozni saqlab qolishdan ko'ra yangi mijozni jalb qilishga olti barobar ko'p kuch, vaqt va mablag' sarflashga to'g'ri keladi.

Shikoyat qilayotgan iste'molchilar o'zlarining noroziliklarini namoyish qilgan holda ikki asosiy maqsadni ko'zda tutadi:

o'zining xarajatlarini qoplash (kompensatsiyalash)larini yoki yo'l qo'yilgan kamchiliklarni bartaraf etgan holda takroran bepul xizmat ko'rsatish (masalan avtomobilni qaytadan tuzatish)larini talab qilib iqtisodiy zararni qoplatishlari, agar ularning talablari qondirilmasa, sudga murojaat qilishlari mumkin.

xizmat ko'rsatuvchi xodimlar iste'molchini erga urish va qo'rqitish barobarida qo'pol, agressiv muomalada bo'lgan yoki xizmatchilar unga nisbatan o'z majburiyatlarini bajarmagan sharoitda o'zining kamsitilgan qadr - qimmatini tiklashga intiladilar.

Ayrim shikoyatlarni iste'molchilar xizmatlarni ko'rsatish chog'idayoq, boshqalari esa xizmat ko'rsatilgandan so'ng taqdim etadilar. Ikkala holda ham firma yuzaga kelgan muammoni qanday hal qilishiga qarab iste'molchi kelajakda uning mijoz bo'lib qolishini yoki xizmat ko'rsatuvchini

almashtirishini aniqlash mumkin. Bevosita xizmat ko'rsatish jarayonida kelib tushgan shikoyatlar xizmat to'liq ko'rsatilib bo'lgunga qadar vaziyatni tuzatish, yaxshilashga umid uyg'otadi, shu boisdan o'zining afzalliklariga egadir. Boshqa tomondan esa, iste'molchilarning o'zi ham kamchiliklardan xoli bo'lmay, ijrochiga sababsiz ta'sir o'tkazishi mumkin. Undan tashqari, buning uchun mijozlar bilan bevosita aloqada bo'luvchi xodimlarga muayyan vakolatlar va mablag'lar berilgan bo'lishi kerak. Bu ayniqsa bevosita o'sha joyning o'zida kompaniya hisobidan to'lanadigan kompensatsiyalarga yoki chegirmalarga tegishlidir. SHikoyat xizmat bajarilgandan so'ng berilsa, vaziyatni tuzatish usullarini tanlash uchun variantlar ko'p emas. Firma uzr so'rashi, xizmatni takroran bepul bajarib berishi yoki boshqa biror shaklda kompensatsiyalashni taklif etishi mumkin. Mana sizga mehmonxona xizmatiga ixtisoslashgan Ritz - Carlton firmasi (AQSHdagi milliy sifat mukofoti sovrindori)ning xodimlari doimo yoniga solib yuradigan, kartochkada chop etilgan uch band:

iste'molchidan shikoyat tushgan har qanday xodim ushbu shikoyatni mustaqil hal qiladi;

barcha xodimlar muammoni hal qilish uchun darhol munosabat bildirishlari va tez harakat qilishlari hamda yigirma minutdan oshmagan muddatda telefon orqali mijoz bilan bog'lanib, muammo hal qilinganidan xabardor qilishlari kerak. Mijozni yo'qotmaslik uchun iloji bo'lgan hamma amallarni bajarish zarur;

tashrifchilar bilan bo'ladigan barcha noxush hodisalarni yozib borish uchun blankalardan foydalanish va iste'molchining har bir noroziliklari haqida xabar berish lozim. Har bir xodimga muammoni hal qilish va takroriy holatlarning oldini olish uchun vakolatlar beriladi.

Agar shikoyat berilib, ko'rib chiqilgan va muammoni hal qilish yo'li topilgan bo'lsa, manfaatlariga putur etgan mijozlar bundan keyin ham kompaniyaga sodiq bo'lib qolish shanslari (imkoniyatlari) ancha yuqori bo'ladi. Yuzaga kelgan muammo nisbatan tez hal qilingan bo'lsa, o'n nafar norozi bo'lganlarning ettitasi kompaniyaga yana murojaat qiladi. Muammoni to'g'ridan - to'g'ri joyning o'zida hal qilish mijozlarning 95%gacha qismini saqlab qolish imkonini beradi.

Xatoni tezkorlik bilan tuzatish qobiliyati jahldor mijozni firmaga sadoqatli xaridorga aylantirishi mumkin. Vaziyatni tuzatish uchun tez harakat qiluvchi tashkilot mijozga yoqadi va u norozilikni unutadi. Uzoq cho'zilgan jarayonlar va haftalab kutishlar hatto oxir - oqibatda muammo qoniqarli echim topganda ham mijozga uni tezda unutishga imkon bermaydi.

Kompaniyaning iste'molchilar to'g'risida qayg'urishi o'zining xodimlariga ham g'amxo'rlik qilishini talab qiladi. Menejerlar shuni yodda tutishlari lozimki, iste'molchilarning yomon xizmat ko'rsatish haqidagi shikoyatlarini ko'rib chiqish xodimlar uchun stress (ruhiy zo'riqish) xolatlarini vujudga keltiradi. Bu ayniqsa xodimlarning vazifasiga tegishli bo'lmagan muammolar paydo bo'lganida ularni haqorat qilish hollari tez-tez yuz berib turadi.

Kompaniyada aniq vaziyatga bog'liq ravishda muammolarni mustaqil hal qilish vakolatlarini berish o'rniga nizoli variyatlarni hal qilish uchun noegiluvchan, byurokratik amallar qo'llaniladigan sharoitda vaziyat g'oyatda murakkablashadi. Xizmat ko'rsatish sohasida ishlovchi kompaniyalar xodimlarga ular jahldor va qoniqmagan iste'molchilar bilan muloqot qilganlarida yuzaga keladigan salbiy emotsiya (hissiyot)larni engib o'tishda ko'maklashish uchun "ichki jarayonlar"ni ishlab chiqishlari lozim:

6. Nizoli vaziyatlarni samarali hal qilish tamoyillari

Hozirgi dunyoda hech qanday nizoli vaziyatni e'tiborsiz qoldirib bo'lmaydi. SHunga bog'liq holda nizoli vaziyatlarni hal qilishning quyidagi tamoyillarini ko'rib chiqamiz:

Tezkor harakat qiling. Agar shikoyat xizmat ko'rsatish jarayonida kelib tushsa, ishchi o'zini to'liq oqlashi uchun vaqt asosiy omil hisoblanadi. SHikoyat amalda xizmat ko'rsatish yuzasidan berilgan bo'lsa, ko'pchilik kompaniyalar yuzaga kelgan muammoni 24 soatdan ko'p bo'lmagan vaqtda hal qilish tizimidan foydalanadilar. To'liq va uzil - kesil echim uzoqroq vaqtni talab qilsada, korxonada tomonidan o'z xatosi va majburiyatining tez tan olinishi g'oyat muhim rol o'ynaydi.

Xatolaringizni tan oling, ammo mudofaa yo'liga o'tmang. Qarshi hatti - harakatlar tashkilot nimanidir berkitishga urinayapti yoki vaziyatni oxirigacha o'rganishni istamayotganligini xaspo'shlayapti, degan fikrga olib keladi.

Siz muammoni har bir iste'molchi nuqtai - nazaridan tushunishga qodir ekanligingizni ko'rsating. Vaziyatga iste'molchilar nigohi bilan qarash - ular nimani hazm qilolmasliklarini va nimaga eng katta norozilik bildirishlarini tushunish tomon yagona yo'ldir. Kompaniyaning xizmat ko'rsatuvchi xodimlari o'zlarining muammoga nihoyatda sub'ektiv ko'z bilan qarashlariga asoslangan tezkor xulosalarga yo'l qo'ymasligi lozim.

Mijozlar bilan bahslashmang. Servis jarayonini tiklashdan maqsad ikkala tomonning eng maqbul echimga kelish imkonini beradigan etarli miqdordagi fakt (ma'lumot)larni to'plashdan iborat bo'lishi kerak. Albatta g'olib bo'lib chiqishga hamda mijozga uning nohaq ekanligini isbotlashga urinmang. Baxslashuvlar tomonlarning bir - birini tinglashga xalal beradi va juda kam hollarda qizishib turgan iste'molchining sovushiga olib keladi.

Mijozning xissiyotga va xavotirga berilib ketish huquqini tan oling. Siz unga hamdard ekanligingizni to'g'ridan - to'g'ri yoki bilvosita tushinishi uchun imkon bering. Masalan: «Men siz nimadan buncha norozi bo'lganligingizni tushunib turibman», - deng. Bunday hatti - harakatlar yaxshi munosabatlarni tiklash yo'lidagi birinchi qadamni qo'yishga ko'maklashadi.

Mijozga shubxalanish borasida ustunlik bering. Hamma mijozlar ham doim haqiqatni so'zlayvermaydi va hamma shikoyatlar ham o'rinli bo'lavermaydi. Ammo har qanday

iste'molchiga uning shikoyati asossiz ekanligi haqida aniq isbotga ega bo'lmaguningizcha uning shikoyati to'liq asosli bo'lgani kabi munosabat ko'rsatish lozim.

7. Ushbu muammoni hal qilish uchun zarur qadamlarni tavsiflang. Muammoni darhol hal qilish imkoniyati bo'lmasa mijozga qanday choralarni ko'rish rejalashtirilayotganini batafsil tushuntirish kompaniyaning harakatni boshlaganidan dalolat beradi. SHuningdek, bu muammoni hal qilishning vaqt jihatidan aniq chegaralarini belgilashga hamda mijozning haddan tashqari uzoq kutib qolishning oldini olishga yordam beradi.

8. Mijozni bo'layotgan voqealardan xabardor qiling. Odamlar bexabarlikni yoqtirmasliklarini yodda tuting. Noaniqlik xavotir va stresslarni keltirib chiqaradi. Odatda odamlar yuz berayotgan xodisalardan xabardor bo'lsa va voqealarning borishi haqida muntazam ravishda ma'lumot olib tursalar, ko'p hollarda noxushliklarni xotirjam qabul qilishga tayyor bo'ladilar.

9. Keltirilgan zararning o'rnini to'ldirish (kompensatsiyalash)ning eng maqbul) usulini aniqlang. Agar mijoz haqi to'langan xizmatni olmagan, jiddiy noqulayliklarga duch kelgan yoki sifatsiz xizmat ko'rsatish oqibatida vaqti va pulini yo'qotgan bo'lsa, pullik kompensatsiya (tovon puli)ni to'lash ham, takroran (ekvivalentli) xizmat ko'rsatish ham o'rinli bo'ladi.

10. Mijozlar ongida kompaniyaning pok nomini tiklashga har tomonlama harakat qiling. Mijoz norozi bo'lsa, servis firmasi oldida turgan eng muhim vazifalardan biri uning ishonchini tiklash va kelajakda u bilan yaxshi munosabatlarni saqlab qolishdir. Balki jahli chiqqan mijozni tinchlantirish va mazkur noxush hodisa takrorlanmasligi uchun kompaniya barcha chora - tadbirlarni ishga solganligiga mijoz ishonch hosil qilishi uchun anchagina sa'iy - harakatlar talab qilinar. Ushbu yo'nalishdagi izchil va qat'iy hatti - harakatlar siz firmangiz haqida ijobiy fikrlarni bildiradigan ko'psonli doimiy mijozlar guruhini shakllantirish uchun mustahkam asosga aylanadi.

Biznes – bu odamlardir. Ularning aksariyat qismi shu xizmatni sotib olsam hayotim yaxshilanadi, deb hisoblasalar, xizmat muvaffaqiyatli sotiladi. Servis bo'yicha mutaxassis mijozlarning nimani istashlarini va ularning ehtiyojlarini qondirishni yaxshi tushunib olgan holda ularning kayfiyatini yaxshilashi kerak.

Nazorat savollar:

1. Tashkiliy munosabatlarning mohiyati nima?
2. Rasmiy va norasmiy tashkillashtirishning farqi nimadan iborat?
3. Nima uchun tashkiliy munosabatlar ahamiyati kundan kunga oshib bormoqda?
4. Ijtimoiy tashkilotlarni loyihalashtirish printsiplari nimalardan iborat?
5. Zamonaviy tashkiliy munosabatlarda qaysi omillar ko'proq ahamiyat kasb etmoqda?

Adabiyotlar:

1. В. Н. Иванова “Социальный менеджмент”. М.: “Высшая Школа” 2010 г.
2. Е.В. Вергес. Менеджмент (практические навыки): Учебное пособие – М. 2010.-80с.*
3. Е.М. Воронина. Менеджмент предприятия и организации: Учебно практическое пособие. - М.: 2010.-256с.*
4. М.В. Самофалову, М.В. Резниченко. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. Прог.\ М.:МЕСИ,2010.- 116с*
5. <http://www.cfin.ru> - Корпоративный менеджмент
6. <http://www.salesmanagement.ru> – Управление продажами
7. <http://managementtoday.ru> –Менеджмент сегодня
8. <http://www.hedging.ru>- Сайт риск менеджеров

2-MAVZU:KORXONA BYUDJETI VA SIYOSATI

Byudjet va strategiyaning o'zaro bog'liqligi.

Quvvatlovchi tizimlar

Tayanch iboralar: Kompaniya byudjeti, strategiyani quvvatlovchi siyosat, strategiyani muvaffaqiyatli bajarish, operatsiya byudjet mablag'lari, quvvatlovchi tizimlarni o'rnatish, Ishonchli axborot, strategik axborotlarni to'plash, aniq axborot, strategiyaning bajarilishini nazorat qilish.

1. Byudjet va strategiyaning o'zaro bog'liqligi

Strategiyani bajarish menejer oldiga byudjet tuzish vazifasini zarur qilib qo'yadi. Strategiyani bajaruvchi kim qancha olishini oldindan ko'ra bilishidan tashqari, byudjet kiritilgan har bir so'mdan iloji boricha ko'proq foyda olish maqsadida tuzilishi zarur.

Strategiyadagi o'zgarishlar deyarli har doim byudjetning qayta taqsimlanishiga olib keladi.

Strategiyaning muvaffaqiyatga erishishida muhim rol o'ynovchi tuzilmalarni yetarli darajada moliyalashtirmaslik butun strategiyani amalga oshirish jarayoning zarar yetkazishi mumkin.

Kompaniyaning mavjud strategiyasiga aniqlik va puxtalik bilan kiritilgan o'zgartirishlar kamdan-kam hollarda odamlar va resurslarning bir faoliyat sohasidan boshqasiga o'tishini talab qiladi.

Strategik rejani o'ziga tegishli qismini bajarish uchun tashkiliy birliklar resurslarga muhtojdir.

Bu vazifa strategiyani muvaffaqiyatli bajarish uchun yetarlicha malakali insoniy resurslarga ega bo'lishini talab qiladi. Strategiyani amalga oshiruvchilar o'z ijrochilarining yangi kapital loyihalarga va katta hajmdagi operatsiya byudjet mablag'lariga talablarini tahlil etishlari hamda strategiyani tadbiq etishga xizmat qiladigan xarajatlarni amalga oshirishlari lozim.

Strategiyani tadbiq etilishi byudjet bilan bog'liq. Moliyaning yetishmasligi strategiyani tadbiq etishni sekinlashtiradi.

Haddan tashqari katta hajmda moliyalash esa tashkilotni resurslarini noo'rin sarflanishiga sabab bo'ladi va uning ko'rsatgichlarini yomonlashtiradi. Strategiyani tadbiq etuvchilar byudjetni yaratish jarayoniga, dasturlashga va byudjet talablariga jiddiy e'tibor berishlari lozim.

Strategiyani amalga oshiruvchilar strategik tashabusskorlikni va ustun yo'nalishlarni qo'llab-quvvatlash uchun resurslarni qayta taqsimlashga tayyor bo'lishlari shart. Strategiyani o'zgarishi odatda resurslarni qayta taqsimlashni taqozo etadi.

Strategiyani quvvatlovchi siyosat va muolajalar yaratish. Strategiyadagi o'zgarishlar odatda ichki jarayonlarni boshqarish usul va uslublarida ba'zi bir o'zgarishlar kiritilishiga olib keladi.

Quyida ko'rib chiqilgan siyosat va jarayonlar strategiyani bir necha xil usul bilan amalga oshirishga imkon beradi:

1. Yangi yoki yaqinda tekshirilgan jarayonlar yuqoridan pastga xodimlarni nazorat qiluvchi bo'linma Menejerlariga, barcha xodimlarga mazkur sharoitlarda ma'lum bir xatti-harakatlarni qay tarzda amalga oshirish bo'yicha buyruq va ko'rsatmalarni yetkazib berilishini ta'minlaydi.

2. Kompaniya siyosati va jarayonlari xatti-harakatlarni birlashtirish hamda butun tashkilot bo'yicha amalga oshirish, mustaqil harakatlarni cheklab qo'yish, individual va guruh harakatlarini bir yo'nalishga yo'naltirishga ko'maklashadi.

3. Siyosat va standartlashtirilgan jarayonlar ayrim strategik ahamiyatli harakatlarni geografik jihatdan tarqoq struktura bo'linmalarida bajarish lozimligiga ta'sir ko'rsatishga ko'maklashadi.

4. Eski siyosat va jarayonlarni yo'qotish va ularning o'rniga yangilarini o'rnatish kompaniya ishiga, uning ichki ishlab chiqarish muhitiga ta'sir ko'rsatishi sababli strategiyani amalga oshiruvchi shaxslar siyosatni o'zgartirish jarayonidan korporativ madaniyatni yangi strategiyaga mos keladigan tarzda o'zgartirishga ta'sir ko'rsatish vositasi sifatida foydalanishi mumkin.

Demak, strategiyani tadbiq etilishi nuqtai-nazaridan kompaniya menejerlari siyosatni va ko'nikmalarni yaratishga ijodiy yondoshishlari maqsadga muvofiq.

Strategiyani takomillashtirishning eng yaxshi amaliyotini kiritish. Qadriyatlar zanjirini yaratishda samarali va mahsuldor ko'rsatkichlarga erishish uchun har bir tashkilot va bo'lim maxsus vazifalarni tarmoq yoki jahon standartlari darajasida bajarish jarayonini kuzatish maqsadida asos yaratishlari lozim. Ishni bajarishning eng yaxshi usullarini izlab topish va qo'llash (eng yaxshi amaliyot) uchun javobgarlikning yuqoriligi strategiyani samarali amalga oshirishning uzviy bir qismi bo'lib, bu ayniqsa strategik ahamiyatli va yirik pulli operastiyalarga taalluqli. Bunda ishni eng sifatli bajarish yoki xarajatlarni kamaytirish ishni takomillashtirishga maqsadli yo'nalgan impulsqa aylantirilishi mumkin.

Ishni bajarishning eng yaxshi usullarini aniqlash, o'rganish va amalga oshirish bo'yicha faoliyat intensiv reinjining (ishbilarmonlik jarayonlarini qayta loyihalashtirish), umumiy sifat menejmenti va doimiy takomillashtirish dasturlarini ishlab chiqishning boshlanishiga turtki

bo'lib xizmat qildi. Direktorlar kengashlari hisobotlarining ko'rsatishicha, 1991 yilda tovar ishlab chiqarish sohasidagi kompaniyalarning 93% va xizmat ko'rsatish sohasidagi kompaniyalarning 69% qismi sifatni yaxshilash bo'yicha ba'zi dasturlarning bajarilishini ta'minlab bo'lgan. Boshqa bir tadqiqotga ko'ra amerikalik rahbarlarning 55% va yaponiyalik rahbarlarning 70% qismi sifatni yaxshilash bo'yicha axborotlardan kamida oyiga bir marta ishning yakuniy natijalarini baholash dasturining ajralmas qismi sifatida foydalangan. Haqiqatdan ham, so'nggi paytlarda sifatni yaxshilash jarayonlari kompaniya ishlab chiqarish strategiyasining benuqson ishlab chiqarish, mahsulotlar sifatining yuqoriligi, xizmat ko'rsatish darajasining yuqoriligi va iste'molchilar talabini to'liq qondirishga olib keluvchi muhim bir qismiga aylanib bormoqda.

Rahbariyatning sifatni yaxshilash dasturlaridan manfaatdorligi kompaniyaning turli faoliyat sohalarda – korxonalarda tayyor mahsulotlarni yig'ishda, bank operatsiyalari jarayonida, mahsulotlarni korxonalar kataloglari bo'yicha navlarga ajratish, tanlash va jo'natish yoki xizmat ko'rsatuvchi tashkilotlarda xaridorlar bilan hamkorlik qilishda namoyon bo'lmoqda. Bu masalalarga qiziqish sifatni boshqarish sohasidagi yangiliklardan xabardor, umumiy sifat menejmenti muaamolari to'g'risida o'qigan yoki sifatni boshqarish dasturlari foyda keltirgan boshqa kompaniyalar vakillari bilan muloqotda bo'lgan rahbarlarda ham kuzatilmoqda. Odatda pirovard natijalardan manfaatdor rahbarlar mahsulot sifatini oshirish va xaridorlar talabini qondirish bilan bog'liq muammolarni hal qilishga harakat qiladilar.

Eng yaxshi amaliyotni aniqlash va undan foydalanish doimiy izlanish bo'lib, yakuniy natijani anglatmaydi.

Sifatni boshqarish sifatli mahsulotlar ishlab chiqarish va xaridorlarga yuqori darajali xizmat ko'rsatishga qaratilgan bir paytda katta muvaffaqiyatga erishish uchun shuningdek, barcha sohalarda: kadrlar bilan ishlash, hisob varaqlari yozib berish, tadqiqotlar va izlanishlar, axborot tizimlari, buxgalteriya hisobida, ya'ni mijozlar bilan ishlashda bevosita rag'batlantirish bo'lmagan sohalarda tashkilotchilik ishlarini kengaytirish zarur. Doimiy takomillashtirish dasturlari va eng yaxshi amaliyotni joriy etish o'z ichiga biznes falsafasi va korporativ madaniyatini o'zgartirish, korxonani doimiy, to'liq va sifatli takomillashuvga yo'naltirish, tashkilotning barcha jihatlarini qamrab olishni kiritadi. Umumiy sifat menejmentining maqsadi tashkilotning barcha bo'linmalarida tashabbuskorlik va ishni to'g'ri bajarish uchun javobgarlikni rivojlantirish hisoblanadi. Bu esa takomillashuv yo'llarini doimiy izlash, olg'a tomon har kuni kichik-kichik qadamlar bilan siljishga olib keladi, yaponlarning iborasiga ko'ra kaizen, umumiy sifat menejmenti –marrasiz poyga.

Boshqaruvning vazifasi odamlarda bajarilayotgan ishlarning sifatini oshirishda ixtirochilik va tashabbuskorlikdan foydalanish istagini rag'batlantirishdan iborat. Umumiy sifat menejmenti

har bir shaxsning o'z bajargan ishi natijalari uchun javobgarligi va uni doimiy takomillashtirishda ishtirok etishini nazarda tutadi.

2. Quvvatlovchi tizimlar

Agar korxonada operatsiyalarni quvvatlovchi tizimlar mavjud bo'lmasa, kompaniya strategiyani talab darajasida amalga oshira olmaydi. Ishbilarmonlik operatsiyalarini quvvatlovchi tizimlar ishtirokisiz kompaniyalar strategiyasi yuqori darajada bajarilish yoki amalga oshirilishi mumkin emas. American, United, Delta va boshqa yetakchi aviakompaniyalar biletlarga buyurtma berish, bagajlar bilan ishlash va ularni yuklash tizimini kompyuterlashtirish va jiddiy dasturiy ta'minotlarsiz yo'lovchilarga yuqori darajada sifatli xizmat ko'rsata olmaydilar. Federal Express kompaniyasining havo marshrutlari va yuklarni tashishni nazorat qilishning kompyuterlashtirilgan tizimi mavjud bo'lib, u istalgan yuk to'g'risida ayni paytda qayerda ekanligi to'g'risida doimiy axborot berishi mumkin. U yerdagi ma'lumotlar ayirboshlash tizimi mamlakat miqyosida 21000 bagaj o'rnini kuzatib borish, yo'lovchilarning o'z bagajlarini olishlari uchun kuniga o'rtacha 720000 bekatlarni nazorat qilishga imkon beradi. Shuningdek, FedEx parvozlarni nazorat qilish tizimi ham mavjud bo'lib, u asosan parvozlarning xavfsizligiga ta'sir ko'rsatuvchi ob-havo va boshqa sharoitlardan xabardor qilib turadi.

Bu operatsiyalarning barchasi bagajlarni ertangi kunga yetkazib berishni ta'minlashga yo'naltirilgan Federal Express kompaniyasining strategiyasi mohiyatini tashkil qiladi.

Otis Elevator kompaniyasining Otis Line deb ataladigan murakkab qo'llab-quvvatlovchi tizimi mamlakat miqyosida liftlarni ta'mirlash va moddiy-texnik ta'minotini muvofiqlashtirishga qaratilgan. Tayyorgarlik ko'rgan operatorlar barcha trevogali qo'ng'iroqlarni qabul qilib, olingan ma'lumotlarni kompyuter ekraniga chiqaradilar va darhol avariya yuz bergan joyga mutaxassislarni yuboradilar. Kompyuterga kiritilgan qo'ng'iroqlar bo'yicha muammoning xarakterini aniqlash va ishlab chiqaruvchilar bilan ma'lumotlarni ayirboshlash mumkin – bularning barchasi vaziyatni o'z vaqtida va tezda o'zgartirish hamda kamchiliklarni yo'qotishga imkon yaratadi. Bundan tashqari, ta'mirlash uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarning aksari qismi bevosita buzuq lift dan kelib tushadi. Liftning buzilish sabablari lift ichkarisida o'rnatilgan minikompyuterlar monitorlari orqali qayd qilinadi, bu esa liftni ta'mirlash uchun zarur bo'lgan vaqtni qisqartirishga imkon beradi.

Procter & Gamble kompaniyasi yiliga 800 ta (abonent uchun bepul) telefon raqami orqali kompaniya mahsulotlari bilan bog'liq bo'lgan trevogali belgilarni aniqlash va xaridorlar didining o'zgarishini doimiy nazorat qilish maqsadida olingan 900000 telefon qo'ng'iroqlarini oladi.

Domino's Pizza har bir savdo nuqtasida kompyuter tarmoqlariga ega bo'lib, ular buyurtmalarni bajarish, inventarlash, xodimlarni hisobga olish, naqd pul harakatlanishini tahlil qilish va ba'zi nazorat funktsiyalarini bajarishni yengillashtirib, Menejerlarga umumiy boshqaruv, xaridorlarga xizmat ko'rsatish va biznesni rivojlantirish operatsiyalariga ko'proq vaqt ajratishga imkon yaratadi. Telefon kompanyalari, energetika, kommunal xo'jalik va teleradiokompaniyalarning katta qismi zarur hollarda bir soniya ichida yuzaga keluvchi muammolarni hal qilish hamda o'z xizmatlari ishonchliligi va samaradorligini oshirish uchun doimiy nazorat va monitoring tizimlariga ega.

Mrs. Fields Cookies kompaniyasida bunday tizimlar har 15 daqiqa mobaynida sotuvni nazorat qilishi hamda yangi mahsulotlarni taklif qilishi, sotuvni rag'batlantirish taktikasi yoki xaridorlar manfaatlarini oshirish uchun zarur chora-tadbirlarni taklif etishi mumkin.

Yaxshi asoslangan va hayotga oqilona tatbiq etilgan ta'minot tizimlari strategiyani amalga oshirish mexanizmini yaxshilashdan tashqari, kompaniyaning tashkilotchilik imkoniyatlarini oshirishi hamda uning raqobatchilarga nisbatan ustunlikka erishishini ta'minlashi mumkin. Masalan, birinchi darajali sifatga asoslangan differentsiatsiya strategiyasiga ega kompaniya jo'natilgan barcha tovarlarning sifat standartlariga mos ekanligiga to'liq ishonch hosil qilishlari uchun xodimlarni ishlab chiqarishning har bir bosqichida sifatni boshqarish masalalari bo'yicha tayyorlash tizimiga muhtojlik sezadi. Mahsulotni ishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirishga intiluvchi kompaniyalar uchun xarajatlarni qisqartirishning barcha yo'llaridan foydalanish imkoniyatini beruvchi tizim bo'lishi zarur. Tez o'sib borayotgan kompaniyalar uchun esa katta miqdorda malakali mutaxassislarni jalb qilishi mumkin bo'lgan ishchi kuchini yollash tizimi talab qilinadi.

Mustaqil auditorik faoliyati va boshqaruv maslahatlari bilan bog'liq biznesda ko'p sonli professional xodimlar barcha texnik nou-xaular bilimiga muhtojlik sezadi. Demak, bu kompaniyalar xodimlarni tayyorlash va qayta tayyorlash uchun doimiy tizimga ega bo'lishi va ularning zamonaviy ilmiy axborotlar olish imkoniyati bilan ta'minlashi zarur.

Strategik menejment tizimi. Zamonaviy, mohirona loyihalashtirilgan ta'minot tizimlari korxonaga raqobatchilarda yo'q bo'lgan imkoniyatlarni taqdim etganda raqobatli afzillikning asosi bo'lishi mumkin.

Strategik axborotni ifodalash

Ishonchli axborot – harakatlar yo'nalishini belgilaydi. Har qanday tashkilot muhim strategik axborotlarni to'plash va tayanch faoliyatlar dinamikasini kuzatish tizimiga muhtoj. Strategiyani talab darajasida tatbiq etish uchun kompaniyaning menejerlari operativ qayta aloqa vositaga ega bo'lishi shart.

Ushbu qayta aloqa yordamida:

- menejerlar strategiyani dastlabki muammolarini aniqlash va moslashtiruvchi harakatlarni amalga oshirish imkoniga ega bo'ladi;

- faoliyat maqsadga mos yo'nalishda amalga oshirilayotgani to'g'risida ishonch hosil qiladi.

Aniq axborot bu eng zarur ish vositasidir. Har bir tashkilot o'z vaqtida zarur choralar qabul qilish uchun strategik ahamiyatli axborotlar to'plash va qayta ishlash tizimiga ega bo'lishi zarur. Telefon kompaniyalari signal sifati, ulanish vaqti, noto'g'ri ulanish, uzilib qolish va boshqa talab qilinuvchi ko'rsatkichlarni nazorat qilish uchun tarmoqlangan axborot tizimlariga ega. Yo'lovchilarni sifatli tashish uchun aviakompaniyalar samolyotlarning parvozidagi ushlanib qolishlar, samolyotlarning o'z vaqtida kelib-ketishi, bagaj bilan ishlash vaqti, bagajlarning butunligi bo'yicha shikoyatlar, samolyot bortidagi oziq-ovqat va ichimliklar zahirasi, chipta sotish va yuzaga kelishi mumkin bo'lgan kamchilik va nuqsonlarni bartaraf qilishni nazorat qiluvchi axborot tizimlarini yaratadilar. Ko'plab kompaniyalar mijozlar bilan ishlovchi mutaxassislarini tayyorlab, ularning kompyuter orqali axborot bazalaridan foydalanishi mijozlar so'rovlariga samarali javob berish va taklif etilayotgan xizmatlarni aniqlashtirishga imkon beradi.

Strategiyaning bajarilishini sinchiklab nazorat qilish uchun kompaniya Menejerlari uni amalga oshirishdagi barcha xatti-harakatlarga o'z vaqtida javob berishi, kutilgan natijalarga erishilmaganda yoki belgilangan yo'nalishdan chetga chiqib ketilganda mos keluvchi qaror qabul qilishlari zarur. Bunday nazorat Menejerlarga muammolarni yuzaga kelish bosqichidayoq aniqlash hamda strategiyani aniqlashtirish yoki uni amalga oshirish bo'yicha zarur chora-tadbirlarni qabul qilish imkonini beradi va ishlar rejadagidek ketayotganiga ishonch hosil qilishga imkon yaratadi. Dastlabki tajribani baholash ba'zida oson bo'lmasada, u ishlarning haqiqiy ahvoli to'g'risida aniq ma'lumot beradi va batafsil tahlil qilinishi lozim bo'ladi, chunki u o'zgartirish va qo'shimchalar kiritish uchun asos hisoblanadi.

Aniq va o'z vaqtida olingan axborot xodimlarga o'z harakatlarini nazorat qilish va vaziyatni to'g'irlovchi qarorlarni o'z vaqtida qabul qilishga imkon beradi.

Axborot tizimlari to'rtta asosiy sohani qamrab olishi zarur:

- xaridorlar to'g'risidagi ma'lumotlar;
- ishlab chiqarish to'g'risidagi ma'lumotlar;
- ishchi-xodimlar to'g'risidagi ma'lumotlar;
- faoliyatning moliyaviy natijalari to'g'risidagi ma'lumotlar.

Asosiy strategik ko'rsatkichlarning barchasi ishlab chiqarish jarayonini tavsiflovchi ko'rsatkichlar bilan bir xil o'lchab turilishi lozim. Ko'plab chakana savdo kompaniyalari har bir magazindagi kundalik savdo to'g'risida hisobot tayyorlaydilar hamda har daqiqa zahiralar

hisobini yuritadi va har bir mahsulot bo'yicha qayd qilib boradilar. Mahsulot ishlab chiqaruvchi korxonalar odatda mahsulot chiqarish va har bir ish joyida mehnat mahsuldorligi to'g'risida kundalik hisobot tuzadilar. Foyda va zarar to'g'risidagi oylik hisobotlar har oylik statistika natijalarini yuritish kabi kompaniyalar faoliyatida keng tarqalgan.

Strategiya jarayonini nazorat qilishga imkon yaratuvchi hisobotlarni tuzishda beshta asosiy qoidaga amal qilish zarur:

1. Axborot va hisobot tizimi atrof-muhitdagi vaziyat to'g'risida tasavvurga ega bo'lishga xizmat qiluvchi miqdordan ortiq bo'lmagan ma'lumotlarga ega bo'lishi lozim. To'plangan ma'lumotlar strategik ahamiyatli ko'rsatkichlarni va korxonaning rivojlanishi uchun muhim ahamiyat kasb etishi mumkin bo'lgan omillarni ajratib ko'rsatishi zarur. Menejerlar uchun zarur axborot tarkibiga juda qiziq bo'lsada, biroq foydasiz ma'lumotlarni kiritmaslik lozim.

2. Hisobotlar statistika ma'lumolarini to'plash vaqtida o'zgartirish kiritish uchun o'z vaqtida amalga oshirilishi hamda Menejrlarning ishini ko'paytirib yubormasligi, ortiqcha ma'lumotlar bilan ko'mib tashlamasligi lozim.

3. Statistika va axborotlar oqimi oson qabul qilish uchun sodda bo'lishi lozim. Murakkab dokladlar odamni chalkashtirib yuboradi va ishlab chiqarish jarayonlariga, rahbariyat ko'rsatmalarini bajarishga qaratilishi lozim bo'lgan e'tiborni chalg'itadi, ya'ni axborotlar Menejerlar ishining samarali bo'lishiga xalaqit berishi emas, balki xizmat qilishi zarur.

4. Axborotlar va hisobot tizimi Menejrlarni hayron qoldirmasligi lozim, ya'ni ular (axborot tizimlari) garchi zarur bo'lsada, faqatgina ishlab chiqarishning statistik hisobini yuritishga emas, balki ko'ngilsiz hodisalar haqida oldindan ogohlantirishga yo'naltirilishi lozim. Axborotning qay darajada moslashtirilgan (aynan siz uchun tanlangan) bo'lishi hal qilinmagan masala. Biroq axborotlar boshqaruv qarorlarini o'z vaqtida qabul qilish uchun yetarli bo'lishi zarur.

5. Statistika hisobotlari rejadan chetga chiqishni aniqlashi va shu tarzda Menejerlar e'tiborini kompaniya rivojlanishining rejada belgilangan yo'nilishdan og'ishiga qaratishi lozim.

Statistika axborotlari strategiya ijrochilariga raqamlarni baholash imkonini beradi; hisobotlar yangi ishlanmalar va harakatlar yaratish uchun sharoitlarni ta'minlaydi, shaxsiy muloqotlar esa qulay muhitni yaratish uchun xizmat qiladi va bunga ishonch hosil qilishga ko'maklashadi. Bularning barchasi ish natijalarini o'lchab beruvchi muhim vosita bo'lib, belgilangan rejadan bir oz og'ishni ko'rsatishga xizmat qiladi. Menejerlar muammoni aniqlashi hamda strategiyani muayyanlashtirish yoki bajarishni yaxshilash bo'yicha xatti-harakatlarni boshlamasdan avval rejadan chetga chiqilganlikni ilg'ab olishlari zarur.

Strategiyani bajaruvchi kim qancha olishini oldindan ko'ra bilishidan tashqari, byudjet kiritilgan har bir so'mdan iloji boricha ko'proq foyda olish maqsadida tuzilishi zarur.

Strategiyadagi o'zgarishlar deyarli har doim byudjetning qayta taqsimlanishiga olib keladi. Strategik rejani o'ziga tegishli qismini bajarish uchun tashkiliy birliklar resurslarga muhtojdir. Strategiyani tadbiiq etilishi byudjet bilan bog'liq. Moliyaning yetishmasligi strategiyani tadbiiq etishni sekinlashtiradi.

Quyida ko'rib chiqilgan siyosat va jarayonlar strategiyani bir necha xil usul bilan amalga oshirishga imkon beradi. Boshqaruvning vazifasi odamlarda bajarilayotgan ishlarning sifatini oshirishda ixtirochilik va tashabbuskorlikdan foydalanish istagini rag'batlantirishdan iborat. Yaxshi asoslangan va hayotga oqilona tatbiiq etilgan ta'minot tizimlari strategiyani amalga oshirish mexanizmini yaxshilashdan tashqari, kompaniyaning tashkilotchilik imkoniyatlarini oshirishi hamda uning raqobatchilarga nisbatan ustunlikka erishishini ta'minlashi mumkin. Strategiyani talab darajasida tadbiiq etish uchun kompaniyaning menejerlari operativ qayta aloqa vositaga ega bo'lishi shart. Aniq va o'z vaqtida olingan axborot xodimlarga o'z harakatlarini nazorat qilish va vaziyatni to'g'irlovchi qarorlarni o'z vaqtida qabul qilishga imkon beradi.

3.Strategiyani yaratishga bo'lgan turli xil yondashuvlar

Strategiya tuzishga yondashuvlar quyidagicha bo'ladi:

Bosh strategii yondashuv - bunda strategiyani boshliqning o'zi ishlab chiqadi. Bunday holda boshqaruvchi ahvolni baholashga, muqobil strategiyalarga va strategiya qismlariga kuchli ta'sir qiluvchi asosiy strategik va asosiy tadbirkor sifatida ish yuritadi.

Vakolatlarni berish yondashuvi - bunda strategiyani tuzish xodimlarga yoki komissiyaga topshiriladi. Bunday holda mas'ul boshqaruvchi strategiyani ishlab chiqishni boshqalarga, asosan, strategik rejalashtirish bo'yicha personalga yoki ishonch bildirilgan xodimlardam tuzilgan maxsus komissiyaga toshpiradi.

3) Qo'shma (kollaboratsion) yondashuv - avvalgi ikki yondashuv o'rtasidagi oraliq variant. Bunday usulning eng kuchli tomoni shundaki strategiyani ishlab chikish kimlarga topshirilgan bo'lsa, uni o'shalarni o'zlari bajarishlari kerak bo'ladi.

4) Tashabbusli yondashuv. Bunday yondashuvda boshqaruvchi kelishilgan strategiyani ishlab chiqish uchun strategiya detallarini ishlab chiqishdan ham, «g'oyalar generatorlari» guruhini boshqarishdan ham manfaatdor emas. Bil'aks, boshqaruvchi oqilona strategiyani ishlab chiqish, himoya qilish va hayotga tadbiiq etish uchun menejerlarni o'zlari safarbar etadi. Strategiyani ishlab chiqish uchun boshqaruvchilar foydalanishlari mumkin bo'lgan to'rtta asosiy yondashuvning birortasi ham eng yaxshi yondashuv sifatida yuzaga chiqmaydi. Ular har birining| kuchli va kuchsiz tomonlari mavjud.

Kompaniya va boshqaruvchilar strategiyani ishlab chiqish bo'yicha variantlarni turlicha bajaradilar. Kompaniya egasi tomonidan boshqariladigan kichik kompaniyalarda strategiyani ishlab chiqish norasmiy amalga oshiriladi. Yirik firmalar strategiyani har yili ishlab chiqishga moyildir. Strategiyani belgilashning tashkiliy jarayonida boshqaruvchilar shaxsan qatnashadilar.

Ishlarning jadalligini oshirish mezoni. Yaxshi strategiya kompaniya ishining tezkorligini oshiradi. Ishlarni takomillashtirishning ikki turi o'tamuhim bo'lib, ular quyidagilar: Daromadlilikning oshishi. Kompaniyaning uzoq kelajakdagi faolligi raqobatbardoshligining oshishi.

Bozor va iste'molchilar to'liq tushunilgandan keyin, marketing boshqaruvi endi iste'molchiga yo'naltirilgan marketing strategiyalarini loyihalashi mumkin. Biz marketing boshqaruvinini maqsadli bozorni tanlash va u bilan samarali munosabatlarni qurish san'ati va fani deb tushunsak bo'ladi. Marketing menejerlarining asosiy maqsadi yuqori darajadagi iste'molchi qiymatini shakllantirish orqali xaqiqiy iste'molchilarni topish, ularni jalb etish va ular sonini oshirishdan iboratdir. Samarali marketing strategiyasini loyihalash uchun marketing menejerlari quyidagi ikkita savolga javob topishlar kerak:

- qanday iste'molchilarga xizmat ko'rsatamiz?
- va bu iste'molchilarga qanday qilib xizmat ko'rsatamiz?

Xizmat ko'rsatish uchun iste'molchilarni tanlash. Kompaniya avvalo kimga xizmat ko'rsatish kerakligi bo'yicha qaror qabul qilishi lozim. Uni kompaniyalar iste'molchilarni segmentlarga ajratish orqali amalga oshiradi. Bazilar marketing boshqaruvinini imkoni boricha ko'proq iste'molchilarni topish va bu orqali talabni oshirish deb hisoblaydi. Ammo marketologlar bozordagi barcha iste'molchilarga xizmat qila olmasligini tushunadi. Barcha iste'molchilarga xizmat ko'rsatishga xarakat qilish orqali ular xech bir iste'molchiga xizmat ko'rsata olmaydi. Uning o'rniga ular ayrim iste'molchilarni tajratib olib, ularga yaxshi va samarali xizmat ko'rsatishni xohlashadi. Qisqa qilib aytganda marketing boshqaruvi bu-iste'molchi va talab menejmenti hisoblanadi.

Marketing boshqaruvi yo'nalishlari. Marketingni boshqarish iste'molchilar bilan samarali munosabatlarni o'rnatishga mo'ljallangan strategiyalarni ishlab chiqishni o'z oldiga asosiy vazifa sifatida qo'yadi. Ammo bu marketing strategiyalarini qanday falsafa olg_a suradi? Jamiyat, tashkilot va istemolchilar manfaatlariga qanday baho beriladi? Ko'p hollarda bu savollar munozarali bo'lib bqolmoqda.

Quyidagi beshta muqobil konsepsiyalar asosida kompaniyalar o'z marketing strategiyalarini loyihalaydilar va amalga oshiradilar ya'ni:

- ishlab chiqarish konsepsiyasi;
- mahsulot konsepsiyasi;

- sotish konsepsiyasi;
- marketing konsepsiyasi;
- ijtimoiy marketing konsepsiyalaridir.

Ishlab chiqarish konsepsiyasi o'z harakatini mahsulot ishlab chiqarish samaradorligaga, mahsulot birligining tannarxini pasaytirish maqsadida ishlab chiqarish texnologik jarayonlarning optimallashtirishiga qaratadi. Boshqa so'z bilan aytganda, keng tarqalgan va narx jihatidan qulay bo'lgan tovarlarga nisbatan marhamatli bo'ladilar. SHunga ko'ra bu konsepsiya e'tiborining asosiy ob'ekti qilib ishlab chiqarishni takomillashtirish va taqsimot tizimining samaradorligani tanladi. Maqsadga erishishning etakchi vositalari sifatida ishlab chiqarish miqyoslarini kengaytirish va mahsulot tannarxini kamaytirish tavsiya etiladi.

Tovar konsepsiyasi mahsulotning iste'molchilik xususiyatlarini oshirishga alohida ahamiyat beradi. Bunda asosiy tezis sifatida iste'molchilar eng yuqori sifatli, eng yaxshi ekspluatatsion xususiyatlarga ega bo'lgan tovarga nisbatan xayrixoh bo'ladilar, degan tushunchani ilgari suradilar. Asosiy diqqate'tibor tovarga qaratiladi, shuning uchun ham marketing harakatlari tovar sifatiga, aniqrog__i uning modernizatsiyasiga qaratildi.

30-yillarning o'rtalaridan 80-yillarning o'rtalarigacha marketing rivojlanishining ikkinchi bosqichi davri bo'ldi. Bu davrda e'tibor sotishga, so'ngra esa iste'molchiga qaratiladi.

Sotish konsepsiyasi sotish va sotilishlarni rag__batlantirish sohasida etarli harakatlarni amalga oshirmasa, iste'molchilar firmaning tovarlarini kerakli miqdorda sotib olmaydilar, deb hisoblaydi. Firmaning asosiy maqsadi — sotilishlar hajmining o'sishi hisobiga foyda olish. E'tiborining asosiy maqsadi — sotish va xizmat ko'rsatish texnologiyasi va sotishni rag__batlantirish bo'yicha tijorat jarayonlarini jadallashtirish.

Tabiiy resurslarning cheklanganligani anglab olish va iste'mol va marketingning atrof-muhitga ta'siridan tashvishlanishni ifodalovchi environmentalistik harakat rivojlanib bormoqda. Shu bilan birga ekologik muammolarga e'tibor kuchaymoqda. Ekologiya firma tashqi muhitining omili sifatida qaralmoqda. «Yashil marketing» harakati rivojlanmoqda, bu esa ekologik jihatdan toza bo'lgan mahsulotni ishlab chiqarishni kengaytirishga ko'maklashadi.

Nazorat savollari.

- 1.Strategik menejmentning besh vazifasi.
- 2.Menejrlarning asosiy funktsiyasi nimalardan iborat?
- 3.Strategik boshqaruvning asosiy bosqichlarini tushuntiring.
- 4.Strategik menejment jarayonini tushuntiring.
- 5.Firmada strategiyani ishlab chiqish ierarxiyasi.
- 6.Firma faoliyat yo'nalishlarini belgilash omillari.
- 7.Strategiyani ishlab chiqish uslubi.

8.Strategiyani yaratishga bo'lgan turli xil yondashuvlar

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие.- М.: Эксмо, 2010. - 32 - 36 с.
2. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. Учебник. - М.: Проспект, 2009. - 34 - 45 с.
3. Львова Д.С., Гранберг А.Г. Стратегическое управление: регион, город, предприятие. Учебное пособие.- М.:ЗАО «Экономика», 2009. - 62 - 68 с.
4. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие. – М.: ТЕИС, 2008.- 75 - 79 с.
5. Аналоун Фархад Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. Учебник. Пер с. англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.- 57- 62 с.
6. Трэттон Линда Живая стратегия. Учебное пособие.-М.; 2008.- 46- 48 с.

3-MAVZU: STRATEGIYANI QUVVATLOVCHI MODDIY RAQBATLANTIRISH TIZIMINI YARATISH

1. Personalni rag'batlantirish
2. Taqdirlash san'ati.
3. Mukofotlar va rag'batlantirish.
4. Mukofotlarni ish natijalariga bog'lashning zarurligi
5. Erishilgan natijalar uchun to'lovlar

Tayanch iboralar: Rag'batlantirish turlari, motivlash, strategiyani qo'llab-quvvatlovchi moddiy rag'batlantirish tizimi, mukofotlash, kutilgan natijalar, rag'batlantirish tizimi, rag'batlantirish rejasi, mehnat jamoasi, strategik ahamiyatli vazifalar, natijalar uchun to'lovlar

1. Personalni rag'batlantirish

Korxonada maqsadiga erishish — ishlab chiqarishda yuqori samaradorlikni ta'minlash personal o'z xizmat vazifasini sidqidildan, tashabbuskorlik ko'rsatib bajarishiga bog'liq. Buning uchun xodimlar o'z ishlariga chinakamiga qiziqishlari kerak.

Qiziqish (motiv) — bu insonni muayyan faoliyatga undovchi ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlardir. Qiziqish insonga uning ehtiyojlarini qondirish uchun nima qilish va buni qanday qilish kerakligini belgilaydi.

Qiziqish jarayonini to'rt bosqichga bo'lish mumkin:

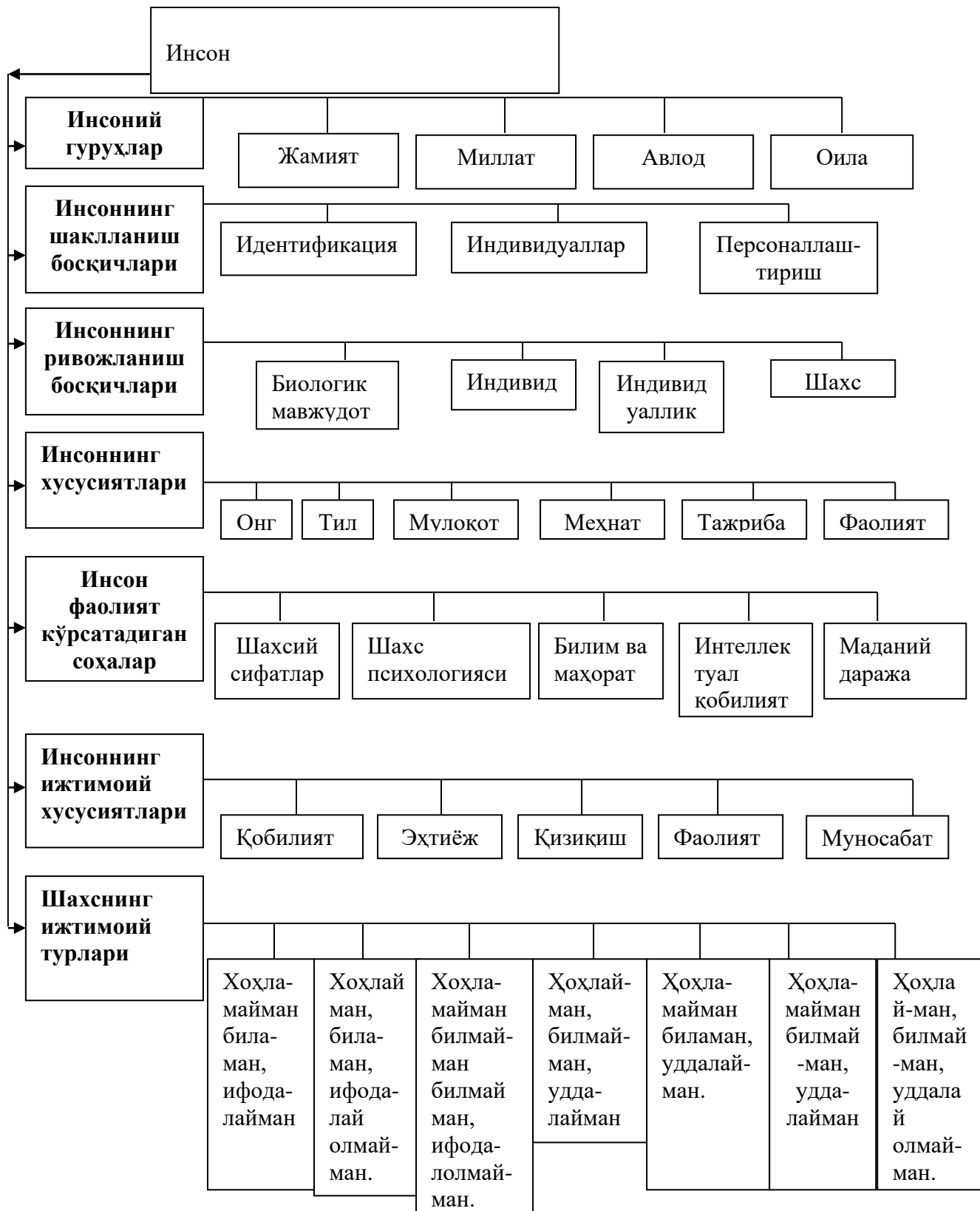
1. Ehtiyojning paydo bo'lishi.
2. Ehtiyojni qondirish yo'llarini izlash.
3. Ehtiyojni qondirish uchun faoliyatga kirishish.
4. Ehtiyojning qondirilishi, moddiy yoki ma'naviy rag'batlantirishga ega bo'lish.

Ehtiyoj — insonning hayot kechirishi, shaxs va ijtimoiy guruhni rivojlantirish uchun ob'ektiv zaruriyatdir. Biologik va ijtimoiy ehtiyoj bir-biridan farq qiladi.

Biologik ehtiyoj — suv, havo, oziq-ovqatga, hayot kechirish uchun zarur boshqa narsalar — uy-joy, kiyim-kechak, ro‘zg‘or buyumlari, shuningdek, avlodni davom ettirishga ehtiyoj.

Ijtimoiy ehtiyoj — millat, ijtimoiy guruhga mansublikka, o‘z shaxsini, erishgan muvaffaqiyatlarini rivojlantirish, o‘z qobiliyatini namoyon etish, boshqalar tomonidan o‘rish qobiliyatlari e'tirof etilishiga ehtiyojdir.

Personal ehtiyojlarini qondirish hisobiga mehnatga qiziqtirishda inson, shaxs eng asosiy masaladir. Zamonaviy menejmentda inson — boshqaruvning bosh sub'ektidir. Ushbu yondashuvga muvofiq inson korxonaga uchun emas, balki korxonaga inson uchun zarurdir. Personalni boshqarish strategiyasi, tuzilmasi va jarayoni xuddi ana shu xodimlar shaxsiy xususiyatlarini hisobga olishga asoslanadi.



3.1 – rasm. Insonga oid tushunchalar tavsifi.

Inson ko‘pgina fanlar (falsafa, sotsiologiya, psixologiya, tibbiyot, pedagogika, tarix va boshqalar) tadqiqining ob'ekti hisoblanadi. Personalni boshqarish nazariyasida inson bir tomondan, ijtimoiy guruhning eng muhim yadrosi, ikkinchi

tomondan esa boshqaruv jarayonining harakatlantiruvchi kuchi sifatidagi tadqiq qilish ob'ektidir, (3.1- rasm).

Shaxs — individga jamiyat a'zosi sifatida tavsif beruvchi ijtimoiy muhim xususiyatlarning barqaror tizimidir.

Ayni paytda shaxs bilan birga, insoniyat avlodiga mansub alohida vakil — individ hamda ushbu individni boshqalardan farqlovchi xususiyatlar yig'indisi — individuallik tushunchalari ham mavjuddir.

Qiziqtirish (**motivatsiya**) tushunchasi fanda bir necha ma'noga ega. Boshqaruv nazariyasida bu o'zini va boshqalarni korxonaga maqsadiga erishishga qaratilgan muayyan faoliyatga qiziqtirish jarayonidir.

Psixologik nuqtai-nazardan esa, qiziqish xodim sub'ektiv faoliyati jarayoni, deb tushuniladi.

Qiziqtirishning boshqaruvdagi hamda shaxsiy-psixologik mazmuni o'zaro bog'liqligi personalni boshqarishda texnika tizimlarini boshqarishdan farqli o'laroq, boshqaruv ob'ekti va sub'ekti maqsadlarining muvofiqlashtirilishi bilan belgilanadi. Bunday muvofiqlashtirish turlicha tarzda amalga oshirilishi mumkin. Lekin, bu jarayonda albatta ikki tomon — ob'ekt ham, sub'ekt ham ishtirok etadi. Buning natijasida esa, boshqaruv ob'ektining muayyan mehnat faoliyati, pirovard natijada bu faoliyatning muayyan natijasi bo'ladi.

Qiziqtirish jarayoni negizida qiziqishning moddiy, ijtimoiy-psixologik, ma'naviy, ijodiy va boshqa omillari yotadi. 10.2-rasmda menejerlar o'rtasida o'tkazilgan so'rovda samarali mehnat qilishga nima qiziqtirishi to'g'risidagi ma'lumotlar keltirilgan.

Qiziqtirish nazariyalarini ikki guruhga ajratish mumkin:

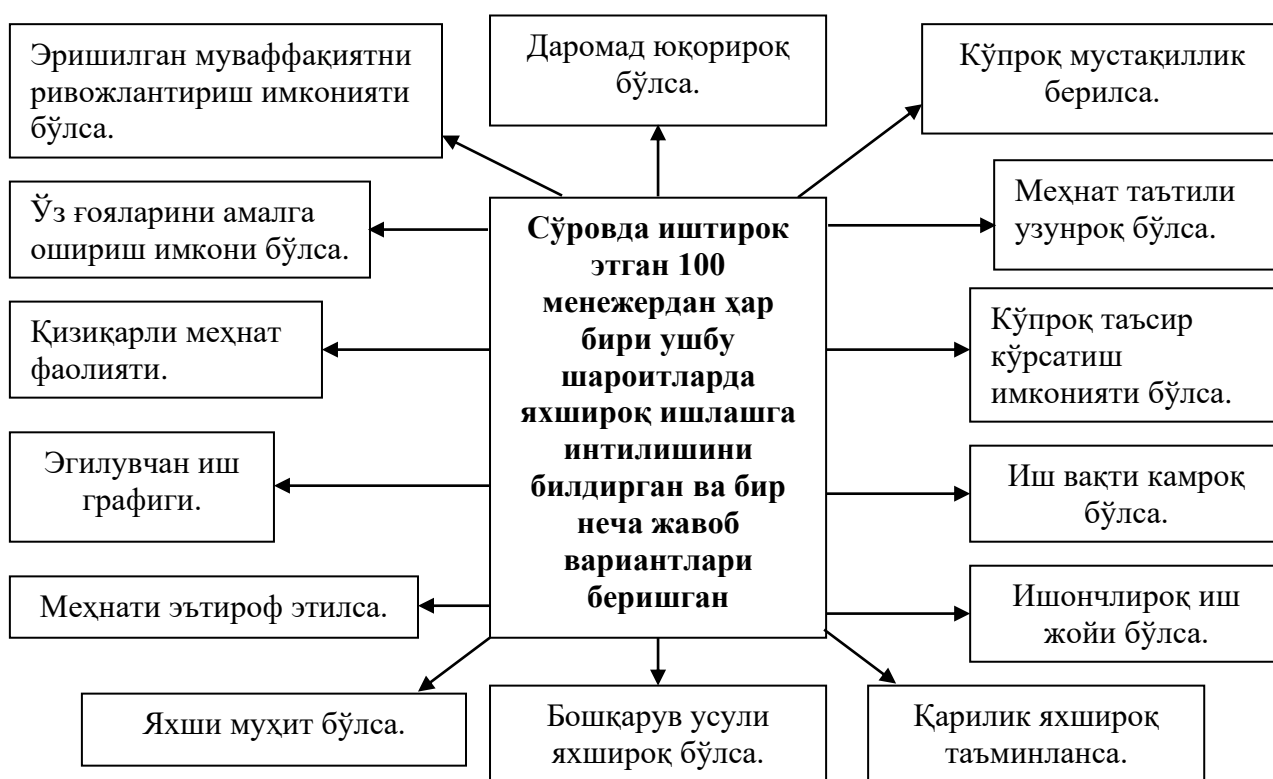
- mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyasi;
- jarayon bo'yicha qiziqtirish nazariyasi.

Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalari ehtiyoj deb nomlanuvchi, insonlarni boshqacha emas, balki xuddi shunday harakat qilishga undaydigan ichki qiziqishlarni aniqlashga asoslangan. Ushbu guruhga Abraxam Maslou, Devid Mak-Klelland va Frederik Gersberg, Skinner Bernard nazariyalari taalluqlidir.

Jarayon bo'yicha qiziqtirish nazariyalari zamonaviyroq bo'lib, inson faoliyati modellariga asoslanadi, (kutish nazariyasi, adolat nazariyasi va Porter-Louler qiziqtirish modeli).

Ushbu ikki guruh nazariyalari bir-birini istisno etmaydi, balki o'z muayyan qo'llanish sohalariga ega. Ular mohiyatini chuqurroq anglash uchun tagzaminli tushunchalar — ehtiyoj va rag'batlantirishning mohiyatini bilish kerak bo'ladi.

Ehtiyojlarni ushlab ko'rish yoki o'lchash mumkin emas. Ular to'g'risida insonlarning xatti-harakatlari orqali tasavvur hosil qilish mumkin. Ehtiyojlar faoliyat uchun qiziqish uyg'otadi.



3.2 – rasm. Yaxshiroq mehnat qilishga undovchi omillar.

Insonlarning xatti-harakatlari va bu, xatti-harakatlarni uyg'otuvchi qiziqishlarni turli modellarda keltirish mumkin. Ulardan biri 3.3- rasmda tasvirlangan.



3.3 – rasm. Ehtiyoj orqali aniqlanadigan qiziqish modeli.

Qiziqtirish nazariyasida rag‘batlantirish — inson o‘zi uchun qimmatli hisoblagan hamma narsa muhim hisoblanadi. Insonlarda qimmatlilik tushunchasi turlicha, shuning uchun rag‘batlantirishni baholash ham ularda bir-birlarinikidan farqlanadi. Rag‘batlantirishning ikki turi mavjud:

Ichki rag‘batlantirishni ishning o‘zi beradi. Bunga mehnat jarayonidan qoniqish hosil qilish hissi, ko‘zlangan natija yoki maqsadga erishish, mehnatning ijtimoiy ahamiyatini anglash va shu asosda o‘z-o‘zidan g‘ururlanish kiradi. Ish jarayonida xodim o‘z ehtiyojini o‘zi kabilar, ya'ni boshqa kishilar bilan munosabatda bo‘lish orqali qondiradi.

Tashqi rag‘batlantirish korxonada, tashkilot tomonidan beriladi. Ish haqi, martabaning yuqorilashuvi, hamkasblar, rahbarlar tomonidan bildiriladigan maqtovlar va e'tiroflar, qo‘shimcha to‘lovlar, qo‘shimcha ta'tillar, xizmat avtomobili, mukofotlar — shular sirasiga kiradi.

Mohiyat bo‘yicha qiziqtirish nazariyalariga quyidagilarni keltirish mumkin.

S. Bernard nazariyasi. Ushbu nazariyaga muvofiq:

1. Korxonada mehnat jamoasi a'zolari bo‘lgan shaxslar o‘zaro bir-birlariga bog‘liq holda faoliyat ko‘rsatadigan tizimni tashkil etadi.

2. Korxonada o‘z mehnat jamoasi a'zolariga rag‘batlantirish orqali ta'sir ko‘rsatadi, ana shu rag‘batlantirish hisobiga xodimlar korxonada maqsadlariga erishish uchun o‘zlaridan talab qilinadigan mehnat ulushini qo‘shadilar.

3. Xodimlarni rag‘batlantirish ularning korxonaga qo‘shayotgan hissalariga mos kelsa yoki bu hissadan ortiq bo‘lsagina ularning mehnat samaradorligi yuqori bo‘ladi.

A. Maslou nazariyasi qiziqtirishning eng mashhur nazariyasi hisoblanadi. Bu nazariyaga asosan, insonlar hamisha qandaydir narsaga ehtiyoj sezadilar. Ehtiyojlar birlamchi va ikkilamchi, besh darajali bo‘ladi, (3.4- rasm).



3.4 – rasm. A.Maslou nazariyasi bo‘yicha ehtiyojlar piramidasi.

Ehtiyojlar qondirilmagan bo‘lsa, u insonni faoliyatga undaydi, qondirilgan ehtiyojlar esa insonlarda qiziqishni so‘ndiradi. Birorta ehtiyoj qondirilgan bo‘lsa, uning o‘rnini boshqa ehtiyoj egallaydi. Odatda, inson birdaniga bir necha narsaga ehtiyoj sezadi. Piramidaning pastki qismidagi ehtiyoj birinchi navbatda qondirilishi talab etiladi. Quyi darajadagi ehtiyojlar qondirilgandan so‘ng, yuqori darajadagi ehtiyojlar insonga kuchliroq ta‘sir ko‘rsata boshlaydi. Yuqori darajadagi ehtiyojlarni quyi darajadagi ehtiyojlarga qaraganda ko‘proq vositalar orqali qondirish mumkin.

D. Mak-Klelland nazariyasi insonning uch ehtiyojiga asoslangan:

Maqsadga erishish ehtiyoji. Bu insonning o‘z oldida turgan maqsadga avvaldagiga qaraganda samaraliroq erishishga intilishini anglatadi.

Sheriklik ehtiyoji insonning atrofdagilar bilan do‘stona munosabatda bo‘lishga intilishida namoyon bo‘ladi.

Hokimiyatga ehtiyoj insonlarning jamoaga rahbarlik qilish, resurslarni taqsimlash va hukmronlik qilishning boshqa vositalariga intilishlarida seziladi.

Yuqoridagi nazariyaning asosiy mohiyati quyidagichadir:

D. Mak-Klellandning ehtiyojlar nazariyasida ko'rsatilgan **hokimiyatga ehtiyoj** boshqa insonlarga ta'sir ko'rsatish xohishi sifatida namoyon bo'ladi. Shu ma'noda boshqaruv hokimiyatidan foydalanish, bunday ehtiyoj sezayotgan insonlarning o'z maqsadlarini amalga oshirish imkoniyatlari bilan jalb etadi. Bu toifa insonlar shijoatli, irodali, qat'iyatli shaxslar bo'lib, ular o'z nuqtai-nazarlarini qattiq turib himoya qiladilar, o'zgacha fikrlarga qarshilik ko'rsatadilar. Ular ko'p hollarda yaxshi notiq bo'lib, boshqalarni o'ziga jalb eta oladilar.

Maqsadga erishish ehtiyoji esa ko'zlangan, rejalangan narsaga erishish jarayoni orqali qondiriladi. Ya'ni, bunga ehtiyoj sezuvchilar faqat muayyan lavozimni egallash (bu ko'p hollarda ro'y bersa ham) bilan qanoatlanib qola olmaydilar. Ana shunday shaxslar tavakkalchilikni ehtiyotkorlik bilan qiladilar. Ular muammoni hal qilish mas'uliyatini o'z zimmasiga olishdan cho'chimaydilar. Ayni vaqtda bu insonlar erishgan natijalari uchun aniq rag'batlantirishni xohlaydilar. Ular ishda tashabbuskorlar. Bu shaxslar erishilgan natijalariga qarab muntazam taqdirlanib turilishlari kerak.

Sheriklik ehtiyoji hamkasblar, jamoa a'zolari bilan do'stona munosabatlar o'rnatishda, boshqalarga yordam ko'rsatishni yoqtirishda namoyon bo'ladi. Bu toifa kishilar doimiy muloqotda bo'lish imkoniyatini beradigan ishlarni xush ko'radilar. Rahbarlar bunday shaxslarga ko'proq e'tibor qaratishlari, jamoada do'stona munosabat o'rnatish, o'zaro fikr almashib turish uchun ularni tez-tez birga yig'ib turishlari lozim.

F. Gersberg nazariyasi. U firmalardan birining 200 nafar xodimi o'rtasida so'rovnoma o'tkazib, ushbu tadqiqotlari natijasida o'z qiziqtirish nazariyasini yaratgan. Bu nazariya F. Gersbergning ikki omil nazariyasi ham deb ataladi.

F. Gersbergning ishdan qanoat hosil qilishning ikki omillik nazariyasi 3.5-jadvalda keltirilgan. Ushbu nazariya qiziqtirishning barcha omillarini ikki guruhga ajratishni ko'zda tutadi.

F. Gersberg modeli

3.5 – jadval

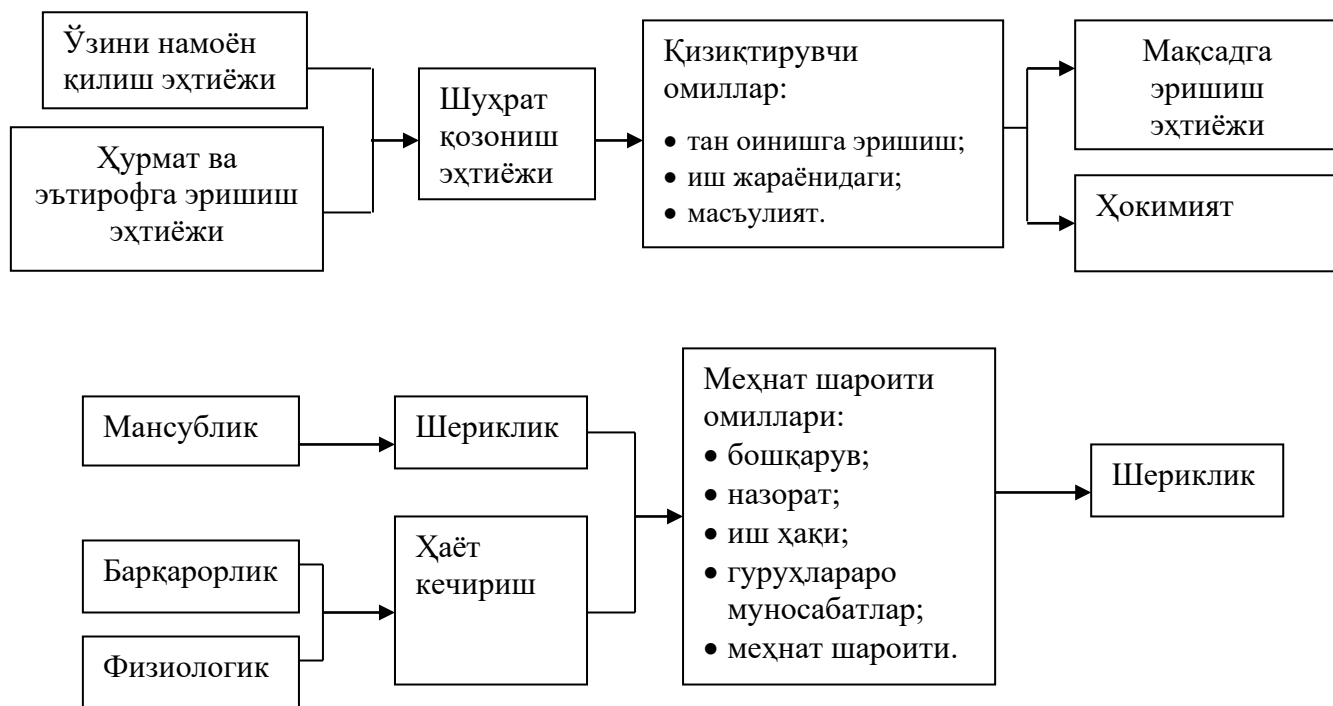
Меҳнат шароити омиллари	Қизиқтирувчи омиллар
Корхона сиёсати	Муваффақият қозониш
Иш шароити	Шуҳрат қозониш
Иш ҳақи	Иш натижалари эътироф этилиши ва маъқулланиши
Жамодаги ўзаро муносабатлар	Юксак масъулият даражаси
Иш устидан бевосита назорат даражаси	Ижодий ва касбий ривожланиш имконияти

Mazkur nazariyaga ko'ra, mehnat sharoiti omillari inson mehnat qiladigan muhit, qiziqtiruvchi omillar esa, mehnat xususiyatlari va mohiyati bilan bog'liqdir. F.Gersberg fikricha, mehnat sharoiti omillarining mavjudligi xodimlarni ishga qiziqtirmaydi. Bu omillar faqat ishdan qoniqmaslik hissini uyg'otmaslikka xizmat qiladi. Faoliyat samaradorligini oshirishga qiziqtirish uchun qiziqtiruvchi omillar mavjud bo'lishi kerak.

Ushbu nazariyadan samarali foydalanish uchun mehnat sharoiti va qiziqtiruvchi omillar ro'yxatini tuzish hamda xodimlarning o'zlariga ular nimani xohlashlarini tanlab olish imkonini berish kerak.

Shu bilan bir qatorda, F. Gersberg nazariyasi **kamchiliklardan xoli emasligini** ham ko'rsatish lozim. Insonlarning ehtiyojlari turlicha bo'lishi sababli, muayyan bir omil bir xodimda ishdan qanoatlantirish, boshqasida esa qoniqmaslik hissini uyg'otishi mumkin. Shu sababli, omillarni ikki guruhga bo'lishni shartli, deb qabul qilish darkor.

Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalarida ehtiyojlar guruhleri va ular darajalari keltirilgan. Bu nazariyalarga muvofiq ehtiyojlar guruhleri taqqoslama nisbati bilan 3.5-rasm orqali tanishish mumkin



3.5-rasm. Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalariga muvofiq ehtiyojlarning o'zaro bog'liqligi.

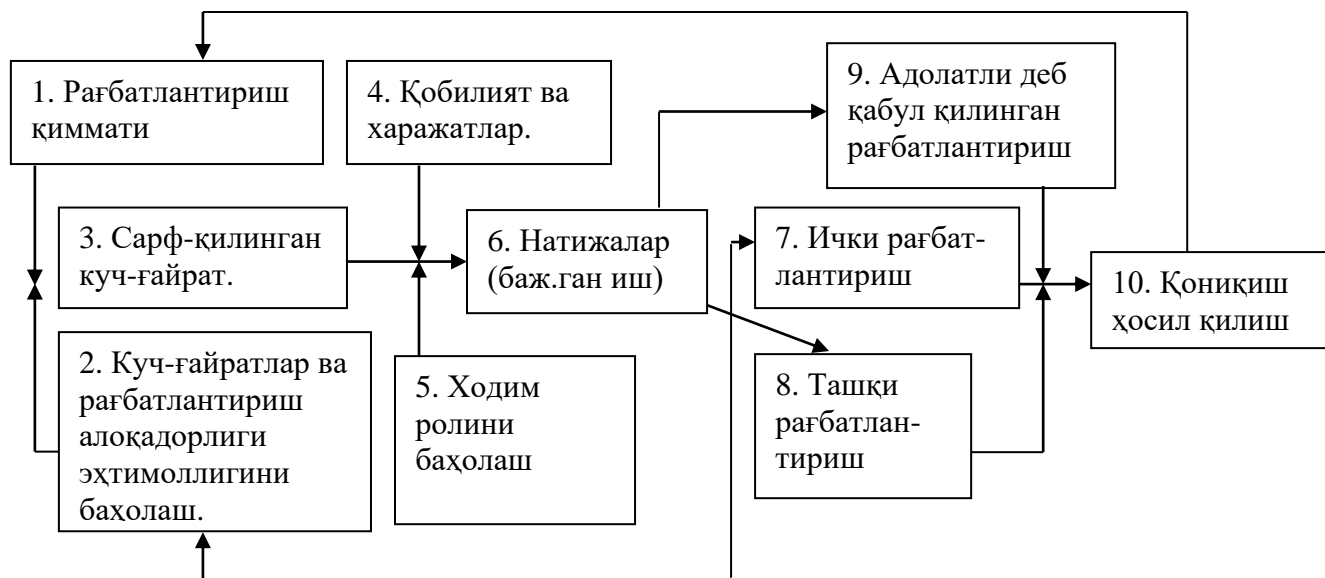
Insonlar olingan rag'bat hamda sarf qilingan kuch-g'ayratning nisbatini sub'ektiv aniqlaydilar (baholaydilar) va shundan so'ng, xuddi shunday ishni bajargan xodimlar olgan rag'bat bilan solishtiradilar. Xodimlarda norozilik tug'lsa, ularni rag'batlantirish lozim, agar e'tirozlar asosli bo'lsa xatoni to'g'rilash lozim.

Insonlarning o'zlari ham ishga sarf qilayotgan kuch-g'ayratlarini kamaytirish yoki mukofot miqdorini oshirish hisobiga adolatni tiklashlari mumkin. O'zlariga mukofot umid qilingandan ko'p berilyapti, deb hisoblaydigan xodimlar avvalgidek samara bilan mehnat qiladilar yoki kuch-g'ayratlarini yanada oshiradilar.

Bu adolatlilik nazariyasi hisoblanadi.

Ba'zi korxonalar yoki tashkilotlarda to'lovlar miqdori sir tutiladi. Bu ko'p hollarda adolatsizlikka yo'l qo'yilmokda, degan shubha tug'diradi. Hatto bunday shubha uchun asos bo'lmasligi ham mumkin. Umuman esa, to'lovlar miqdorini to'la sir tutish amalda juda qiyindir.

Porter-Louler modeli umid qilish nazariyasi va adolatlilik nazariyasi xususiyatlarini hisobga olishga asoslangan. Unga muvofiq, erishiladigan natijalar xodimlar sarf qiladigan kuch-g'ayratga, ular qobiliyatlari va xarakterlariga, shuningdek, xodimlar rolining rahbariyat va jamoa tomonidan baholanishiga bog'liqdir, (3.6-rasm).



3.6-rasm. Porter-Louler modeli.

Ushbu rasmda aks etganidek, xodim tomonidan erishilgan natijalar sarf qilingan kuch-g'ayrat (3), inson qobiliyati va rolini anglashiga (5) bog'liqdir. O'z navbatida sarf qilingan kuch-g'ayrat darajasi rag'batlantirish qiymati (1) va xodim sarf qilingan kuch-g'ayrat bilan rag'batlantirish o'zaro aloqadorligiga qanchalik ishonishiga bog'liqdir. Talab etilgan natijaga (6) erishish bajarilgan ishdan qoniqish hosil qilish, o'z malakasiga ishonchi hamda o'z-o'zini hurmat qilishdan iborat. Ichki rag'batlantirish (7), shuningdek, rahbarning maqtovi, shuningdek, shuhrat qozonishda o'sish kabi tashqi rag'batlantirish (8)ga olib kelishi mumkin. Ish natijasi bilan adolatli, deb qabul qilinadigan rag'batlantirish (9) o'rtasidagi chiziqlar xodimlar u yoki bu ish natijasi uchun beriladigan rag'batlantirishni adolatli deb, hisoblashlari uchun o'z mezonlariga ega ekanligidan dalolat beradi. Mehnat faoliyatidan qoniqish hosil qilish (10) bu adolatlilik (9) hisobga olingan holda, ichki va tashqi rag'batlantirish natijasidir. Qoniqish (10) rag'batlantirish qiymati (1)

amalda qanchalik qimmatga ega ekanligi o'lhovidir. Bu baho xodimning kelgusida duch kelishi mumkin bo'lgan vaziyatlarga o'zining munosabatini belgilashda muhim ahamiyatga egadir.

Ilmiy – tadqiqotl va amaliyotda ishga qiziqtirish samaradorligini oshirish imkonini beradigan qoidalar shakllantirilgan. Ularning asosiylari kuyidagilardan iboratdir:

- maqtovdakki berish va asossiz tanqiddan samaraliroqdir;
- mukofotlash sezilarli darajada bo'lishi va darhol amalga oshirilishi maqsadga muvofiqdir, (mehnat samarasi va uni rag'batlantirish orasida uzilishga yo'l qo'yimaslik);
- mo'ljal qilinmagan va doimiy hisoblanmagan rag'batlantirish kutilayotgan va mo'ljal qilingan mukofotlarga qaraganda ishga qiziqtirish samaradorligini oshiradi;
- xodim va uning oila a'zolariga doimiy e'tibor-juda muhim qiziqishdir;
- insonlarga g'alaba nashidasi yoqadi, shuning uchun ularga ko'proq o'zlarini g'olib chiqqan, deb his qilish imkoniyatini yaratish kerak;
- faqat asosiy maqsadga erishganlik uchungina emas, oraliq natijalar uchun ham rag'batlantiring;
- xodimlar faoliyat ko'rsatishlarida o'zlarini erkin his qilishlari, vaziyatni o'zlari nazorat qilishlari uchun imkoniyat bering;
- boshqalarning o'zlarini hurmat qilishlari hissini kamsitmang;
- katta miqdordagi va kamdan-kam odamga nasib qiladigan mukofot hasad uyg'otadi, uncha katta bo'lmagan va tez-tez berib turiladigan mukofotlar ko'pchilikni qanoatlantiradi;
- oqilona ichki raqobat — taraqqiyot omilidir.

Ish joyida o'zini tutish natijalari ko'nikma va qobiliyat qiziqtirilishiga bog'liqdir. Ya'ni, ko'zlangan natijaga qiziqtirish, ko'nikma va qobiliyat hisobiga yoki ko'nikma orqali erishish mumkin. Qiziqtirish yuqori darajada bo'lib, qobiliyat va ko'nikmalar past darajada bo'lsa, xodimlarning maxsus o'quvini tashkil etmasdan ishga qiziqtirishni yanada kuchaytirishga intilmaslik kerak. Yuksak

qobiliyat va ko'nikma hamda qiziqish darajasi past holda zarur rag'batlantirish omillarini izlab topish talab etiladi. Bunda ishga qiziqtirish maqsadlarini oldindan e'lon qilish darkor.

Yaqin-yaqingacha ba'zi korxonalarda mehnat samaradorligi xodimlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va ularni o'qitishga bog'liq, deb hisoblab kelinardi. Va hozir ham shunday deb o'ylanmoqda. Holbuki, yuksak samara bilan faoliyat ko'rsatayotgan kompaniya va firmalarning tajribasi samaradorlikka erishishda ishga qiziqtirishning ahamiyati yuqori ekanligidan dalolat beradi. Bu quyidagicha hisoblab chiqilishi mumkin:

Samara = qobiliyat (bilim va tajriba) * ishga qiziqtirish

Inson qobiliyati uning jismoniy va bilim imkoniyatlari bilan belgilanadi. Bu imkoniyatlar bilan birga mehnat sharoiti, hamda ishlashga tayyorgarlik ham samaradorlikni ta'minlaydi. Ishlashga tayyorlik esa shaxsning ishga qiziqishi va undan qanoatlanishi, ehtiyojlari, mehnat natijalariga muvofiq rag'batlantirishi bilan belgilanadi.

Ishga qiziqishni tahlil etishda qiziqtirish omillari — ehtiyoj, qiziqish sabablari (motivlari) va rag'batiga alohida e'tibor qaratish lozim.

Shaxs uchun biror narsa yetishmasa, u shu ehtiyojni qondirishga qaratilgan aniq maqsadli harakatlar qiladi. Shuning uchun ehtiyojlar insonni faollashtiruvchi manba vazifasini o'taydi. Ehtiyojlarni faqat maqsadga erishish orqali qondirish mumkin.

Bunda birlamchi va ikkilamchi ehtiyojlar farqlanadi. Birlamchi ehtiyojlar fiziologik tabiatga ega. Bu ovqatlanish, tashnalikni qondirish, uxlash va kabi tug'ma ehtiyojlardir. Ikkilamchi ehtiyojlar psixologik xarakterga ega va tajriba orqali anglanadi. Bu muvaffaqiyatga erishish, hurmatga sazovor bo'lish, rahbarlik qilish, biror narsaga o'zini daxldor deb his etish ehtiyojlaridir.

Ehtiyojlar rag'batlantirishlar orqali qondiriladi. Ishga qiziqtirish nazariyalarida rag'batlantirish shunchaki pul va imtiyozlardan ancha kengroq ma'no kasb etadi. Rag'batlantirish inson o'zi uchun qadrli deb hisoblaydigan hamma narsani qamrab oladi. Lekin, odamlarda qadr tushunchasi har bir inson uchun o'ziga xos

bo'lishi sababli, ularning rag'batlantirishni baholashlari va bu rag'bat qiymati to'g'risidagi tasavvurlari ham turlicha bo'ladi.

Qiziqish sabablari (motivlari)ga insonni biror narsa yoki muayyan tarzda o'zini tutishga da'vat qiluvchi ichki kuch sifatida qaraladi. Hozirgi davrda insonning mehnat faoliyati bilan shug'ullanishga qiziqish sabablari ancha murakkab, odatda, ularni tushunib yetish qiyin, demakki, bu qiziqishga ta'sir o'tkazish ham oson emas. Insonning qiziqishi tarkibiga uning xatti-harakatlari asosi, deb qarash mumkin. Bu tarkib muayyan barqarorlikka ega. Shunga qaramasdan, insonni tarbiyalash jarayonida, uning ta'lim saviyasi oshishi bilan qiziqish tarkibi ham o'zgarib boradi.

Shaxsiy qiziqishlar inson bajarishi kerak bo'lgan ishga to'la-to'kis mos bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Jumladan, insonni samarali mehnat qilishga quyidagi asosiy qiziqishlar undaydi:

- kasbga qiziqish;
- iloji boricha ko'proq moddiy rag'bat olishga intilish;
- xodim bajarayotgan ishining moddiy jihatdan uncha qiziqitirmasa ham

muhimligi va zarurligini anglab yetishi.

Rag'bat insonga uning mehnat faoliyati natijalarini munosib baholash sifatida taklif etiladi. Inson ko'pgina rag'batlar mohiyatini anglab yetmasdan, ya'ni beixtiyor qabul qiladi. Turli insonlarda aniq rag'batlarga munosabat bir xil emas.

Ko'pgina tadqiqotlarda rag'batlar faoliyat uchun tashqi da'vat, qiziqish sabablari esa, ichki da'vat deb ta'riflanadi. Shunday ekan, rag'bat va qiziqish sabablarini, eng avvalo, ularning insonni faoliyat ko'rsatishiga undashi birlashtirib turadi. Biroq, agar rag'bat manfaat (moddiy, ma'naviy, guruhiy, shaxsiy) orqali faoliyat ko'rsatishga undasa, qiziqish asosida esa ham manfaat (mukofotlash, lavozimda ko'tarilish), ham shaxsiy sabab (burch, qo'rqish, mas'uliyat hissi va hokazolar) yotadi. Shuning uchun qiziqish sabablari (motiv) rag'batga nisbatan kengroq ma'noga ega.

Rag'batlantirish chora-tadbirlari muayyan shaxslar ehtiyojlarini hisobga olgan holda ishlab chiqilishi darkor. Xodimning ishga qiziqishini tegishli rag'batlantirish

usuli orqali o'zgartirish mumkin. Rahbarlar uchun bu rag'batlantirishlar bir xil shaklda emas, balki xodimlarning shaxsiy ehtiyojlariga muvofiq ishlatilishi kerak, degan ma'noni anglatadi.

Inson oldida turgan vaziyatga duch kelar ekan uni hal etish uchun o'zini-o'zi qiziqtirishi mumkin. Bu insonning o'zida uning irodasi bilan paydo bo'ladi. Anashu qiziqish muvaffaqiyatga erishishga, ishni oxiriga yetkazishga, bilimni egallashga, manfaatga intilish va hokazolar bo'lishi mumkin. Shu bilan birga, qiziqishni tashqi muhit, jumladan, bevosita rahbar rag'batlar orqali uyg'otishi mumkin. Xodimni rag'batlar orqali vazifani hal etishga undash ekstravert qiziqtirish, deb nomlanadi. Korxonada ishga qiziqtirish jarayonlari, masalan, mukofotlash, farmoyish chiqarish, ijtimoiy e'tirof etish va hokazolar qiziqtirishning xuddi shu turiga taalluqlidir.

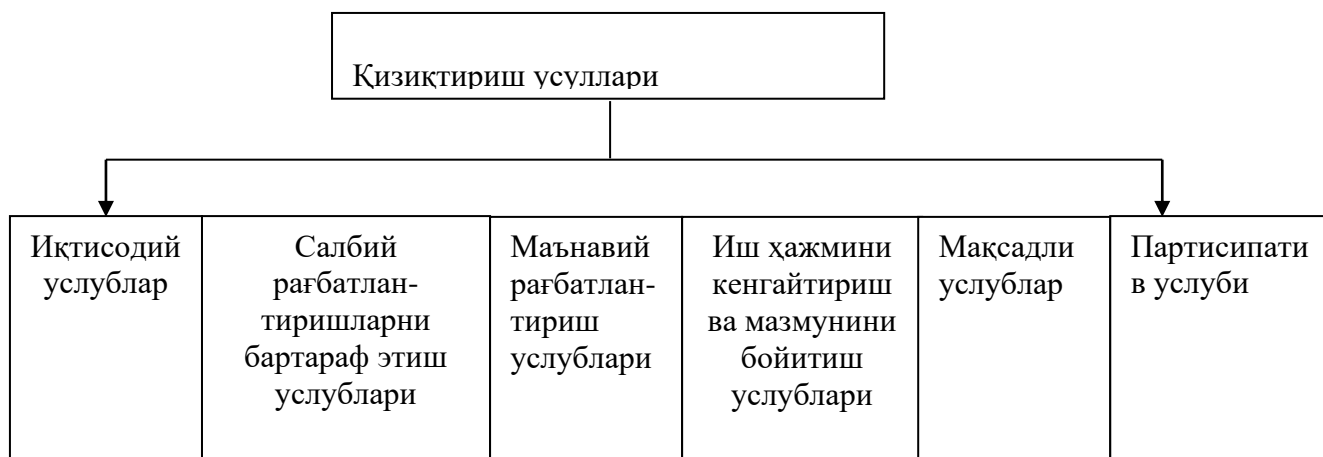
Maqsadlarni oddiy ijrochilar uchun tushunarli holda yetkazish, bu xodimlarda ushbu maqsadlarga erishishda o'zlarining rolini anglab yetishlari, o'z kuch-g'ayratlarini iqtisodiy va texnik vazifasini bajarishga yo'naltirish, topshiriq bilan maqsad o'rtasidagi bog'liqlikni anglab yetishdan iborat personalning o'z-o'zini qiziqtirishlarini ta'minlash yuqori bo'g'in rahbariyatining birinchi darajali vazifasi, deb hisoblanadi.

Qiziqish tarkibini tushunish menejerlarga xodimlarning qaysi birlarini maqsadga erishish uchun o'z-o'zlarini qiziqтира olishlari, qaysilari uchun esa, tashqi ta'sir talab qilinishini farqlay olishlariga imkon beradi.

Amalda ichki — introvert va tashqi — ekstrovert qiziqtirishlar o'rtasida aniq chegara bo'lmaydi. Ba'zi hollarda ichki, boshqa hollarda tashqi, yana bir vaziyatda har ikki tur qiziqtirishga duch kelinadi.

Faqat personalga samarali rahbarlik qilish uchun qiziqtirishning ushbu turlari mavjud ekanligini bilish darkor.

Personalni ishga qiziqtirishga qiziqtirishning ayrim uslublari orqali ham, bu uslublarni birgalikda qo'llash orqali ham erishish mumkin, (3.7- rasm).



3.7-rasm. Qiziqtirish uslublari.

Иқтисодий услублар қизиқтиришнинг энг кўп тарқалган услуби ҳисобланади. Бу услубларнинг бевосита (иш ҳақи, мукофот, қўшимча то'ловлар) ва билвосита (имтиёзлар: овқатлантириш, пул то'ланадиган меҳнат та'виллари, ҳайот ва саломатликни суг'урта қилиш, пенсия та'миноти ва ҳоказолар) турлари мавжуддир.

Иқтисодий услублар асосида самарали меҳнат учун моддий рағбатлантириш йотади. Кўпгина корхоналарда ходимнинг иш ҳақини жорий даврдagi иш натижаларига бог'лашга ҳаракат қилишadi. Бу масалда бозор тамойиллари: турмуш кечирish қиймати, ишчи кучи таклифи, рақобatchилар то'layotган иш ҳақи дарajаси, иш ҳақининг давлат томонидан муvofiqлашtirib borilishi va hokazolar hisobga olinishi kerak.

Ҳозирги вақтда персоналга ма'мурият томонидан қўшимча имтиёзлар бериш тајрибаси кенг yoyilmoqда. Улар quyidagilardan iboratdir:

- ходим мақоми нufuzини белгилovchi;
- ходим ijtimoiy himoyalanganligини ko'rsatuvchi;
- бевосита bajarilgan иш ва ishlab chiqarish vazifasi uchun белгилangan имтиёзлар. Mukofotlash tariqasida u yoki bu imtiyozni tanlash ma'muriyat vakolati hisoblanadi.

Моддий рағбатлантириш ҳамisha ham qiziqtirishning энг ta'sirchan vositasi bo'lib qolaveradi. Biroq, personal farovonligи ko'tarilgan sari birgina uning o'zi yetarli bo'lmaydi. Yana shuni ham hisobga olish kerakki, qiziqtirishning iqtisodiy

uslublari kompaniya yoki firma tomonidan sezilarli darajada xarajatlarni talab etadi.

Salbiy rag'batlantirishlarni bartaraf etish uslublari deyilganda, personal ishidagi salbiy holatlarni bartaraf etish tushuniladi. Bu salbiy rag'batlantirishlarga adolatsizlik, nopok munosabatlar, erkatoylik (favoritizm) va hokazolar kiradi. Xodimlar o'zlariga adolatli munosabatda bo'lishlarini xohlaydilar. Agar inson unga xuddi boshqalarga bo'lganidek munosabatda bo'linayotganligi, ya'ni mehnati natijalari xuddi boshqalarniki kabi baholanayotganligini aniq his etib tursa, o'ziga adolatli munosabatda bo'linayotganligini anglaydi va bundan qanoat hosil qiladi.

Yuksak natijalarga erishganlarni adolatli taqdirlash favqulodda muhimdir. Xuddi shuningdek, ishda biror natijaga erisha olmagan bo'lsa ham o'zlarini mukofotga da'vogar deb hisoblayotganlarning faoliyatini xolis baholash ham muhimdir.

Salbiy rag'batlantirishlarni bartaraf etishning quyidagi tamoyillari mavjud:

1. Menejerlar muntazam ravishda ularga bo'ysunuvchilar o'zlariga nisbatan adolatli munosabatda bo'linmoqda, deb hisoblashayotganlarini aniqlab turishlari kerak.

2. Xodimlarning umumiy ishga hissalarini o'lchash mezonlari hamda buning uchun tegishli mukofot darajasi hammaga ish boshlangunga qadar ma'lum bo'lishi kerak. Bu ma'lumotlar hammaga yaxshi tushunarli holda bayon etilishi darkor.

3. Menejerlar mukofotlarni yaxshi ishlayotgan xodimlar boshqalardan ko'proq manfaatdor bo'ladigan darajada taqsimlashga erishishlari lozim.

Ma'naviy rag'batlantirish uslublari hisoblangan ishdan qoniqish hosil qilish, yuksak mas'uliyat hissi, jamoa tomonidan xizmatlarni e'tirof etish qo'shimcha xarajatlar talab etmaydi. Yanada muhimi, insonlar hych vaqt maqtov eshitish, e'tibor va e'tirofdan charchamaydilar.

Ma'naviy rag'batlantirishda xodim xizmatlari e'tirof etilib, uni taqdirlashni quyidagicha amalga oshirish mumkin:

— sezilarli natijalarga erishgan xodim mehnatini e'tirof etish;

— mehnatda erishilgan yuksak natijalarga korxonada jamoasi va rahbariyatining munosabatini namoyon etish;

— e'tirofga sazovor bo'lgan alohida xodimlar ish natijalarini ommalashtirish.

Ma'naviy rag'batlantirish xodimlarning samarali mehnati korxonaning o'zida ham, uning tashqarisida ham juda qadrlanishini ifoda etadi va ularni yanada samarali mehnat qilishga rag'batlantiradi.

Ma'naviy rag'batlantirish tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

1. Rahbar samimiy va xushmuomala bo'lishi kerak, personal rahbarning nosamimiyligini darhol sezadi.

2. Mukofot xizmatga yarasha bo'lsa va mukofotlanayotganlar buni his etib tursa, bu jihat qiziqtirish omiliga aylanadi. Mukofot adolatsiz berilsa yoki tarqatilsa bu mukofotning qadri tushadi.

3. Xodim qaysi ishni qachon yaxshi bajarganini bilishi kerak. Rahbar yaxshi bajarilgan ish uchun shaxsan o'zi xodimga minnatdorchilik bildirishi zarur. Bunda butun jamoa tomonidan bevosita shu xodimning yaxshi ish bajarganligini e'tirof etilishi ayniqsa muhimdir.

4. Xodim tomonidan erishilgan yutuqlar keng va yorqin targ'ib etilishi lozim.

5. Alohida xizmatlari uchun xodim eng yuqori bo'g'in rahbariyati tomonidan mukofotlanishi kerak.

6. Taqdirlashning turli shakllarini qo'llagan holda, qabul qilingan qarorlarning ma'naviy oqibatini baholay bilish kerak. Bir insonning mehnatini rag'batlantirish boshqasini e'tirof etmaslik demakdir. Shuning uchun menejerdan yetti o'ylab bir kesish talab qilinadi.

7. Rag'batlantirish dasturi eng yaxshi xodimni, korxonaga muvaffaqiyatiga eng sezilarli hissa qo'shayotgan insonni alohida e'zozlashga qaratilishi darkor.

Ish hajmini kengaytirish va mazmunini boyitish uslublari charchashning salbiy oqibatlari va ular bilan bog'liq mehnat unumdorligining pasayishiga barham beradi. Ishning zeriktirishini kamaytirish maqsadida ish hajmini kengaytirish buning bir vositasidir. Bu xodimga bir-biri bilan bog'liq xilma-xil vazifalarni o'z kasbiy malakasi darajasida hal etishiga imkoniyat yaratadi. Ish mazmunini boyitish katta malaka talab etadigan vazifalar qo'yish, qaror qabul qilish mas'uliyatini oshirish, ayrim tashabbuslarni ko'tarishda kengroq erkinlik berishga asoslangan.

Ish hajmini kengaytirish va mazmunini boyitish natijasida xodimning ma'naviy holati yaxshilanishi uning shaxsiy (mehnat qilishga ichki qiziqish, ishdan qoniqish hosil qilish) va mehnat (yuksak sifatli mehnat samaradorligi) natijalari hamda qator salbiy holatlar (ishga kelmaslik, qo'nimsizlik) kamayishi tufayli ro'y beradi.

Ushbu uslub tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

1. Har bir ish uni qiziqarli qiladigan bir necha jihatlarga ega bo'lishi lozim.

2. Topshiriqlar o'zaro bog'liq bo'lishi kerak, ya'ni bir ishni yakunlash ikkinchisini bajarishni osonlashtirishi darkor.

3. Ish chegaralarini tayyorlab qo'yilgan yoki yordamchi operatsiyalar hisobiga kengaytirish.

4. Bajarilayotgan ish — mahsulot yoki xizmat foydali bo'lishiga sezilarli hissa qo'shishi kerak. Bunday hissa kichik bo'lgan ish operatsiyalarini xodim o'z mehnat faoliyatida muayyan maqsadni his etadigan boshqa topshiriqlarga qo'shib yuborish lozim.

5. Bir turli ish operatsiyalari turli texnologiyalar yordamida bajarilishi mumkin. Bunda samaraliroq ish uchun qulay imkoniyatlardan foydalaniladi. Shu holda xodim bu bir turli ishni bajarishdan ham qanoat hosil qiladi.

Xodim uchun uning ishi qanday tashkil etilganligi, u qaysi sharoitda ishlashi, uning mehnati korxonaga faoliyatiga qanday ta'sir ko'rsatishi baribir emas. Partisipativ — xodimni boshqaruvga jalb etish usuli muammoni hal etishda o'z fikriga ega bo'lish, tayyorlangan qarorga rozilik bildirish, umuman korxonaga va jamoaga hayotida tenghuquqlilik asosida ishtirok etishini ta'minlashni ko'zda tutadi.

Ushbu usul xodimlarning ijodiy faolligini oshirish, iste'-dodli insonlarga o'z salohiyatlarini namoyon etish uchun hamma shart-sharoitlarni yaratish, shu bilan birga, alohida xodimlar kuch g'ayrati va intilishlarini jamoaga yagona maqsadiga qo'shishni anglatadi. Buning eng yorqin misoli sifatida Yaponiya firmalarida keng qo'llaniladigan sifat to'garaklarini keltirish mumkin.

Partisipativ boshqaruvini rivojlantirish natijasida xodimlarning yetukligi ortadi, amalga oshirilayotgan qarorlarning ta'sirchanligi kuchayadi, qarorlar va ularni amalga oshirish muammolari yaxshiroq anglab yetilishi ta'minlanadi, xodimlarning xabardorligi ortadi, oddiy xodimlar va quyi bo'g'in rahbarlarining o'sishiga imkoniyatlar kengayadi, yangiliklarni ishlab chiqarishga joriy etish samaradorligi ortadi.

Partisipativ uslub tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

1. Partisipativ boshqaruv hamma bo'g'inlarda amalda ta'minlanishi darkor.

2. Xodimlarning turli toifalari o'zlarining boshqaruvidagi ishtirokiga turlicha talablar qo'yishlarini hisobga olish kerak. Masalan, ishchilar mukofotlarni taqsimlash, moddiy va ma'naviy rag'batlantirish uchun nomzodlar ko'rsatishni birinchi o'ringa qo'yadilar. Muhimligi jihatidan topshiriqlarni jamoaga a'zolari o'rtasida taqsimlash, ish yakunlarini chiqarish, keyin esa, ish rejalarini, malaka oshirish rejalarini ishlab chiqishda ishtirok etish ikkinchi o'rinda turadi.

Mutaxassislar esa, birinchi o'ringa jamoaga a'zolari nomzodlarini yuqori lavozimga ko'rsatishda o'z ishtiroklarini qo'yadilar. Moddiy va ma'naviy rag'batlantirish masalalarida ishtirok etish ularda kamroq qiziqish uyg'otadi.

Intizomiy uslublar noto'g'ri xatti-harakatlar uchun hayfsan e'lon qilish, ogohlantirish, imtiyozlardan maxrum etish, ishdan bo'shatish va boshqa choralar ko'rishidan iboratdir. Ular barcha muammolarni hal etish vazifasini o'tay olmaydi. Jazolangan inson aksariyat hollarda yaxshiroq ishlashga emas, balki kelajakda jazolanmaslikka harakat qiladi.

Intizomiy uslublar xodimlar xatti-harakatini tartibga solish uchun ularni tanqid etishni ham nazarda tutadi. Ammo, hech vaqt tanqid xodim shaxsiyatiga tegib ketmasligi kerak.

1. Rahbar mehnat intizomiga rioya qilinishini nazorat qilib borishi kerak. Bu nazorat har bir xodimning mas'uliyat hissi va o'z-o'zini nazorat qilishini hisobga olgan holda amalga oshirilishi zarur.

2. Ortiqcha jazolamaslik kerak. Ba'zan jazoning jiddiyligi rag'batlantirish darajasidan bir necha barobar ko'p bo'ladi. Holbuki, bir martaxatoga yo'l qo'ygan inson o'z qobiliyatiga ishonchni yo'qotib qo'yishi mumkin.

3. Foydali tanqidni ham ehtiyotkorlik bilan, kam me'yorda ishlatgan ma'qul. Tanqid qilayotganda rahbar vazmin va muloyim bo'lishi kerak.

4. Rahbar xodimlarni ular ustidan tushgan shikoyatlar to'g'risida xabardor qilishi lozim. Bu to'g'ri qarorni birgalikda topishga ko'maklashadi.

Maqsadli uslub. Xodimning xatti-harakati u oldiga qo'ygan maqsadlar orqali belgilanadi. Zero, u belgilangan maqsadlarga erishish uchun muayyan xatti-harakatlar qiladi. Bugungi kunda, menejerlar ma'naviy rag'batlantirish uslublaridan foydalanib, katta samaradorlikka erisha oladilar. Ular, shuningdek, maqsadli uslubning tashkiliy jarayondagi va insonlar ijodiy faolligini oshirishdagi rolini yaxshi biladilar. Maqsadlar diqqat-e'tiborni muayyan jihatlarga yo'naltirilishiga, natijalarni taqqoslash uchun me'yorlar bo'lishiga, tashkiliy tizimlar tarkibiy tartibiga ta'sir ko'rsatishiga xizmat qiladi. Ular ham personalning, ham korxonaning o'ziga xos xususiyatlarini aks ettiradi.

Qiyin maqsadlar yengillariga qaraganda ko'proq qiziqtirish kuchiga ega bo'ladi. Ayni paytda qiyin maqsad inson tomonidan qabul qilingan taqdirdagina samaradorlik ortishiga yordam beradi. Inson oldiga qo'ygan maqsadga erisha olishiga ishonishi kerak.

Maqsadli uslub tamoyillari quyidagicha:

1. Maqsad va unga erishish vositalari oqilona bo'lishi darkor.
2. Maqsad aniq, ravshan va tushunarli bo'lishi lozim.
3. Maqsad iloji boricha xodimning shaxsiy manfaatlariga mos tushishi kerak.
4. Maqsad o'lchana va baholana olishi darkor.
5. Natijalar aniq bo'lishi kerak.
6. Maqsad aniq muddatga mo'ljallanishi lozim.
7. Maqsad qiziqtirish kuchiga ega bo'lishi va unga erishish mumkin bo'lishi zarur.
8. Maqsad doimiy nazorat ostida bo'lishi lozim.
9. Xodim o'z korxonasining maqsadlari va joriy vazifalarini, shuningdek, ularni bajarish uchun qo'shadigan o'z hissasi ahamiyatini hamisha bilishi kerak.

2. Taqdirlash san'ati.

Strategiyani muvaffaqiyatli yurituvchilar kompaniya xodimlarini o'z xizmat vazifalarini sifatli bajarishga ilhomlantiradilar. F.Gerstbergning fikricha «Agar insonlarda yaxshi ishlash ishtiyoqini uyg'otmoqchi bo'lsangiz, ularga yaxshi ish bering». Ushbu hol brigadalarda va ishchi guruhlarda g'oya almashish va qo'llab-quvvatlash muhitini yaratadi.

Rag'batlantirish turli yo'nalishlari mavjud:

- ba'zi kompaniyalarda (MARS - shokolad batonlari) ishga hafta davomida kechikmay keladigan xodimlar 10% mukofot oladilar. Ushbu usul shokolad batonlarini ishlab chiqaradigan jihozlarning bo'sh turmasligini ta'minlashga qaratilgan;

- bir qator yapon kompaniyalari xodimlari muntazam ravishda ilhomlantiruvchi ma'ruzalarni, madhiya va shiorlarni aytadilar. Boshqa kompaniyalar (AQSH) har dushanba kunlari kechki paytda kengashlar o'tkazib, unda yaxshi ishlagan xodimlarni taqdimlaydi;

- “San-Diego” (AQSH) territorial kompaniyasida har haftaning boshida oltita zavodda 2000 ishchi to’planib, kompaniya holati to’g’risida axborotlarni eshitadilar va ular bilan jismoniy mashqlar o’tkaziladi. Kompaniya rahbariyati haftalik muloqot kompaniya birdamligini oshiradi deb hisoblaydi.

Agar strategiyani yurituvchilarning motivlashga yondashuvlari va rag’batlantirish tizimi stress vaziyatni vujudga keltirsa, ish joyini stabilligiga xavf solsa, natijalar samarasiz bo’lishi mumkin. Lekin istalgan natijalarga erishish uchun xodimlarga bosimni va u bilan bog’liq notinchlikni to’lig’icha inkor etish maqsadga muvofiq emas. Bosimni inkor etish orqali strategiyani muvaffiqiyatli amalga oshirishni ta’minlaydigan dalillar mavjud emas. Yuqori natijalarga erishadigan tashkilotlar obro’-talab, yuqori lavozimlarga intilishdan qoniqish oladigan, tavakkalchi insonlarga muhtojdir.

An’anaviy nuqtai nazarga ko’ra, korxonada strategiyasini amalga oshirishda boshqaruvchilar salbiyga nisbatan ko’proq ijobiy ta’sir ko’rsatishlari lozim, chunki hamkorlik muhitini ijobiy usullar bilan qo’llab-quvvatlash va rag’batlantirishda xizmatchilar ko’proq tashabbus va jonbozlik ko’rsatishiga erishish mumkin.

Strategiyani qo’llab-quvvatlovchi moddiy rag’batlantirish tizimini yaratishning birinchi qadami egallab turgan lavozimni lavozim yo’riqnomasidan kelib chiquvchi majburiyat va vazifalar bilan emas, balki erishilgan natijalar bilan bog’lash hisoblanadi. Xodimlarning asosiy e’tiborni qanday ishlash kerakligiga emas, balki nimalarga erishish lozimligiga qaratishi belgilangan maqsadlarga erishish imkoniyatlarini oshiradi.

Asosiy e’tiborni nimani bajarish lozimligiga qaratish, ya’ni xodimning, guruhning, ayrim tuzilmalar va butun kompaniyaning xatti-harakatlari yo’nalishi ishchi muhitning maqsadlarga erishishga aniq yo’naltirilishini belgilab beradi. Aniq belgilangan maqsadlarsiz ayrim xodimlar va ishchi guruhlari o’zlarining bevosita lavozim majburiyatlariga sho’ng’ib ketadilarki, korxonada oldiga qo’yilgan maqsadlarni yoddan chiqarib qo’yishlari mumkin bo’ladi. Muntazam ravishda e’tiborni belgilangan maqsadlarga erishishga qaratarkan, menejerlar hech narsani

kutib o'tirmasdan sharoitlarni yaratish bo'yicha faol xatti-harakatlarni amalga oshiradilar.

Xodimlar e'tiborini korxonaning strategik maqsadlariga jamlovchi asosiy omil moddiy manfaatdorlik, ya'ni belgilangan maqsadlarni ortig'i bilan bajarganlarni rag'batlantirish va shu maqsadga erisha olmaganlarni rag'batlantirmaslik hisoblanadi. Menejer uchun ishning yaxshi bajarilganligidan dalolat beruvchi asosiy ko'rsatkich rejada belgilangan maqsadlarga erishish hisoblanadi. Boshqa har qanday usul strategik rejani bajarish bahosini yo'qotadi hamda kuch-quvvat va vaqtni unchalik ahamiyatsiz bo'lgan yo'nalishlarga sarflanishiga olib keladi (agar mazkur yo'nalish shunchalik muhim bo'lsa, unda nimaga u strategik rejada aks ettirilmagan?). Belgilangan maqsadlarga erishish uchun xodimlarga ta'sir ko'rsatish hech qachon susaytirilmasligi zarur. Bu erda "uzrlar qabul qilinmaydi" tamoyiliga amal qilinadi.

Biroq tu ta'sirga yarasha xodimlar muvaffaqiyatga erishganda ularni mukofotlash ham zarur. Bunday to'lovlarsiz tizim ishdan chiqadi va menedjer strategiyani samarasiz ishlayotgan muhitda jiddiy yo'riqnomalar va ko'p sonli chaqirilar bilan bajarishga majbur bo'ladi.

Xodim va bo'linma faoliyatining asosiy ko'rsatkichi ularning belgilangan maqsadlarga erishishi hisoblanadi.

Nucor Steel korxonasi minmial xarajatlar bilan po'lat ishlab chiqarishda karvonboshi bo'lib kelgan va o'z o'rnini qo'ldan berayotgani yo'q. Korxonaning umumiy xarajatlarida xodimlar bilan bog'liq xarajat ulushining yuqoriligi Menejrlarni raqobatchilarga nisbatan har 1 tonna mahsulot ishlab chiqarishdagi mehnat xarajatlarini qisqartirishga erishishga majbur qildi. Buning uchun ishlab chiqarishda joriy qilingan rag'batlantirish tizimi har bir xodimga kundalik belgilangan normalarga erishishi yoki uni ortig'i bilan bajarish uchun bonus (taxminan maosh stavkasiga teng) taqdim etar edi. Doimiy maosh shkalasi korxonada o'z zavodlariga ega bo'lgan hududlarda faoliyat yurituvchi boshqa ishlab chiqaruvchilar bilan teng darajada belgilangan. Bonuslar har ikki haftada o'tgan vaqtning rejada ko'rsatkichlar bilan solishtirganda ortig'i bilan bajarilgan ishlab

chiqarish natijalari uchun to'lab borilgan. Natijalar kutilganidan ham ortib tushgan. Korxonada mehnat mahsuldorligi (1ta xodimga to'g'ri keluvchi yalpi tovar ishlab chiqarish) mazkur tarmoqdagi asosiy ishlab chiqaruvchilarning barcha ishlab chiqarish birliklarida o'rtacha ko'rsatkichlarga nisbatan 50 %ga oshdi. Nucor xodimlar bilan bog'liq xarajatlarning US Steel i Bethlehem Steel kabi (asosiy afzalliklari mehnatga haq to'lash xarajatlarining kamligi bo'lgan) po'lat quyish sanoatining gigantlariga nisbatan har 1 tonna mahsulot uchun 50 dan 75 % gacha qisqarishiga erishdi, Nucor xodimlari esa qora metallurgiya sohasida eng ko'p haq to'lanuvchi xodimlarga aylandi.

Remington Products kompaniyasida xodimlar oluvchi pulning atigi 65 % qismi maosh stavkasi bo'lib, qolgan 35 % qismi turli xil mukofotlardir. Kompaniya barcha ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarni tadqiq etib, qaytarib berilgan tovarlarni hisobga oladi va buning uchun xodimga beriluvchi mukofot pulini kesib tashlaydi. Yuqori boshqaruv apparati ularning nominal ish haqidan ko'p miqdorda mukofot pullari oladi. Natijada rag'batlantirish dasturi amal qilgan birinchi 4 yilda kompaniyada mehnat mahsuldorligi 17%ga o'sgan.

Bu va boshqa misollar mukofot va rag'batlantirish tizimini ishlab chiqishning ba'zi bir muhim jihatlarini aks ettiradi:

1. Rejani bajarganlik uchun to'lov xodimga sarflanuvchi xarajatlarning asosiy qismini tashkil etishi lozim –umumiy xarajatlarning 20% va undan ortiq qismi xodimlarning shaxsiy manfaatdorligini uyg'otish uchun yetarlicha asos hisoblanadi.

2. Rag'batlantirish tizimi faqat oliy boshqaruv bilan cheklanmasdan, barcha boshqaruvchi va xodimlarga ham taalluqli bo'lishi lozim (agar mehnat faoliyati natijalaridan korxonaning ayrim oliy tabaqadagi xodimlarigina foydalanadigan bo'lsa barcha xodim va menejerlar bor kuch bilan ishlashlaridan ularga nima naf?).

3. Rag'batlantirshi tizimi jiddiy tuzilmalanishi va batafsil tahlil qilinishi lozim – agar ishlab berilgan normalar qo'shib yozilgan yoki har bir xodimning ulushi to'g'ri aniqlanmaydigan bo'lsa, tizimdan qoniqmaganlik yoki undan norozilik undan foydalanishning barcha foydasini yo'qqa chiqarishi mumkin.

4. Mukofotlash faqat strategik rejada belgilangan masadlarga erishish bilangina bog'liq bo'lishi lozim. Agar baholar strategik rejada ko'rsatilmagan omillarga asoslanadigan bo'lsa, bu strategik rejaning to'liq emasligini (muhim maqsadlar unga kiritilmaganligi sababli) yoki menejerlar maqsadlari strategik rejada ishlab chiqilgan maqsadlarga mos kelmasligini anglatadi.

5. Xodimlarning belgilangan maqsadlarga erishishini baholash uning faoliyatidagi muayyan natijalarga asoslanishi lozim – rag'batlantirishning roli har bir xodimning manfaatdorligini ta'minlash va uning xatti-harakatlarini foydani oshirish g'oyasiga bo'ysundirishni ta'minlashdan iborat. Har bir xodimning natijalari bahosi uning faoliyat doirasidan chetda yotadigan bo'lsa, bu rol susayib boradi.

3. Mukofotlar va rag'batlantirish

Odatda menejerning chora-tadbirlari salbiy elementlarga nisbatan ijobiy elementlarni o'zida ko'proq mujassam etadi, chunki insonlar boshliqning buyruqlariga nisbatan ijobiy rag'batlantirishga xayrihohlik bilan qaraydilar. Lekin rag'batlantirishning hajmi va sifati vazifani murakkabligiga bog'liq. Rahbariyat motivlash usullarni samaradorligini oshirish uchun ham moddiy, ham ma'naviy rag'batlantirishlardan foydalanadi. Menejer ijrochilarning ehtiyojlarini qanchalik yaxshi bilsa, rag'batlantirish shunchalik ta'sirli bo'ladi. Ushbu hol kompaniya strategiyasini amalga oshirishga shunchalik ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Strategiyani rag'batlantirishlar orqali qo'llab-quvvatlash funktsiya va xizmat burchlarini aniqlashdan iborat bo'lmay, balki bajariladigan ishni, topshiriqni va natijani aniqlashdan iborat. Ijrochining e'tiborini aniq natijaga qaratish orqali uni ish samarasini oshirish mumkin.

Faoliyatni tavsiflashda funktsiyaga, xizmat burchlariga va operatsiyalarga alohida e'tibor berish o'z-o'zidan kutilgan natijani beradi deb o'ylash noto'g'ri. Sidqidildan mehnat qilish va funktsiyalarni bajarish kerakli natijani kafolatlamaydi. Harakatlarga zo'r berish emas, balki maqsadni amalga oshirishga zo'r berish – bosh vazifadir. Har bir talaba biladiki, o'qituvchining o'tgan

darslarining hammasi ham o'zlashtirilmaydi, chunki o'qitish - bu mehnat, o'zlashtirish - bu natijadir.

Maqsadli yo'llanmalar mavjud bo'lmaganda xodimlar funktsiyalar va muddatlar bilan shunchalik band bo'ladilarki, oqibatda maqsadni nazardan qochiradilar. Menejerlar rejadagi bajariladigan ishni muntazam taqqoslash va muvofiqlashtirish orqali maqsadni amalga oshirishga erishishlari mumkin.

Natijalar uchun mukofotlash. Strategiyadagi maqsadlarni amalga oshirish uchun xodimlarni qiziqtirishni ishonchli yo'li – bu belgilangan natijalarga erishganlarni munosib mukofotlash, erishmaganlarni esa mukofotlamaslik yoki jazolashdir. Boshqacha har qanday yondashuv strategiyani bajarilishini xavf ostida qoldiradi. Strategik maqsadlarni amalga oshirish yo'nalishida bosim so'zsiz mavjud bo'lishi lozim.

Kutilgan natijalarga erishish yo'nalishidagi bosim odilona va sezilarli mukofotlar bilan kuzatilishi shart. Rag'batlantirilmaydigan boshqaruv tizimi izdan chiqib boshlaydi, strategiyani yurituvchilarning esa bo'yruq berib, ularni bajarilishini talab qilishdan boshqa imkoniyati qolmaydi.

«Remington prodakshen» kompaniyasi ishchilari 65% asosiy ish haqini oladilar. Ish haqining qolgan qismi esa ishbay mukofot sifatida beriladi. Kompaniya o'z mahsulotining sifatini 100% tekshiradi, sifatsiz mahsulotning narxi aybdor ishchining mukofotidan qaytarib qolinadi. Oliy rahbariyatni maoshining mukofot qismi esa ko'proq ulushni tashkil etadi. Tahlillar shuni ko'rsatadiki, ushbu kompaniyada rag'batlantirish dasturini amalga oshirishning to'rtinchi yiliga kelib, mehnat unumdorligi 17% oshgan.

Rag'batlantirish tizimini yaratish uchun boshqa yo'nalishlar ham mavjud:

1. Natijalarga haq to'lashning ko'proq qismi mehnat uchun olinadigan mukofotni tashkil etishi lozim. Rag'batlantirish 20% ni tashkil etsa, e'tiborni jalb etadi va yaxshi ishlash hissiyatini uyg'otadi.

2. Rag'batlantirish rejasi faqat oliy rahbariyatga tegishli bo'lmay, hamma ishchi-xodimlarni qamrab olishi lozim. Strategiya va maqsadlarni amalga oshirishdan keladigan mukofotlarni katta qismini faqat bir necha oliy rahbarlar

oladigan bo'lsa, oddiy ishchi-xodimlar yaxshi ishlaydi degan fikr butunlay noto'g'ri.

3. Rag'batlantirish tizimini aniq va odilona tashkil etish lozim. Agar natijalarning ko'rsatgichlari haddan tashqari yuqori ko'rsatilgan bo'lsa, individual natijalar noaniq va yetarlicha asoslanmagan bo'lsa, ishchi-xodimlarning noroziligi va qoniqmasligi har qanday ijobiy natijalarni yo'qqa chiqaradi.

4. Strategik rejaga mos keladigan natijalarga erishgan xodimlarni rag'batlantirish lozim, aks holda strategiya mukammal emas yoki rahbariyatning maqsadlari strategiyadan farq qiladi.

5. Har bir ishchi-xodimning oldiga qo'yilgan maqsadlarning amalga oshirish jarayoniga ularning o'zi ta'sir eta olishi lozim.

Yuqorida keltirilgan umumiy yo'nalishlardan farqli rag'batlantirishning aniq choralarini taklif etish va aniq ishlab chiqarish natijalarini e'tiborga olish lozim, faqat aytish kerakki, rag'batlantirish strategiya bilan bog'langan holda amalga oshirilishi shart. Agar strategiya tejamkorlikdan iborat bo'lsa, rag'batlantirish tizimi resurslar sarfini tejash uchun xizmat qilishi lozim. Agar kompaniya mahsulotlar va xizmatlar sifatini oshirish orqali raqobatchilardan uzib ketmoqchi bo'lsa, rag'batlantirish tizimi nuqsonsiz ishlashni, xaridorlarning kam shikoyat qilishini va buyurtmalarni tezkorlik bilan bajarishini e'tiborga olishi lozim.

4. Mukofotlarni ish natijalariga bog'lashning zarurligi

Rag'batlantirishdan foydalanish – bu strategik rejani bajarish uchun mehnat jamoasini safarbar etishda qo'llaniladigan kuchli vosita hisoblanadi. Ushbu vositadan unumli foydalana olmaslik strategik rejani tadbiq etish jarayonini xavf ostida qoldiradi. Ish haqini oshirish, mukofotlash, yuqori xizmat lavozimiga ko'tarish, tayanch lavozimlarga belgilash, taqdimlash va xizmatlarning e'tirof etilishi to'g'risidagi qarorlar – bu strategiyani yurituvchining ta'sir vositalari hisoblanadi.

Mukofotlash tizimining qanday tashkil etilganligiga qarab, rahbariyat qanaqa xulq-atvorni va natijalarni istashini bilish mumkin. Menejerlarni ustama va mukofotlarni qanday taqsimlashiga qarab, kim hammadan yaxshi ishlayotganligini

bilish mumkin. Bularni tashkilot xodimlari sinchkovlik bilan kuzatadilar. Shu sababli strategiyani amalga oshirishda mukofotlash tizimsi muhim o'rin to'tadi.

Odatda menejerning chora-tadbirlari salbiy elementlarga nisbatan ijobiy elementlarni o'zida ko'proq mujassam etadi, chunki insonlar boshliqning buyruqlariga nisbatan ijobiy rag'batlantirishga xayrihohlik bilan qaraydilar. Lekin rag'batlantirishning hajmi va sifati vazifani murakkabligiga bog'liq. Rahbariyat motivlash usullarni samaradorligini oshirish uchun ham moddiy, ham ma'naviy rag'batlantirishlardan foydalanadi. Menejer ijrochilarning ehtiyojlarini qanchalik yaxshi bilsa, rag'batlantirish shunchalik ta'sirli bo'ladi. Ushbu hol kompaniya strategiyasini amalga oshirishga shunchalik ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Rag'batlantirish va mukofotlash tizimidan foydalanish menedjerning xodimlarning strategik rejani bajarishdan manfaatdorligini oshirishdagi asosiy quroli hisoblanadi. Ish haqini oshirish, mukofotlar to'lash, xizmat bo'yicha ko'tarilish, asosiy lavozimlarga tayinlanish, ma'naviy rag'batlantirish usullari (maqtov va hamma tomonidan tan olinish) to'g'risidagi qarorlar menejer siyosatining asosiy vositalari hisoblanadi. Rag'batlantirish xodimlarni strategik vazifalar rejasida aks ettirilgan natijalarga erishi uchun zarur barcha narsani o'zi amalga oshirishga undaydi.

5. Erishilgan natijalar uchun to'lovlar

Strategiya va rag'batlantirish tizimi tuzilmasi o'rtasidagi mutanosiblikni ta'minlash strategik ahamiyatli vazifalarni bajarish bo'yicha kelishuvlar hisobiga amalga oshirilib, unda majburiyat va muddatlar ko'rsatiladi, ish haqini to'lash esa shartnoma bajarilgandan so'ng amalga oshiriladi. Strategik rejalarni bajarishning asosi rejalashtirilayotgan strategiyadan kelib chiqqan holda rag'batlantirish tizimni yaratish, individual xatti-harakatlarni qo'llab-quvvatlash va pul mukofolarini taqdim etish hisoblanadi. Har bir tashkilot, boshqaruvchi, brigada, ishchi guruhi va har bir xizmatchi o'zi uchun strategik rejaga erishish uchun maqsadlari belgilab olishi va ularga erishish uchun javobgarlikni o'z zimmasiga olishi lozim. Masalan, AQSHda yirikligi bo'yicha beshinchi va foyda olish bo'yicha jahonda ikkinchi

o`rinda turuvchi «Banc One» (moliyaviy operatsiyalarga ixtisoslashuvchi) kompaniyasida mijozlarga xizmat ko`rsatish darajasining yuqoriligi ishni baholashning muhim ko`rsatkichi hisoblanadi. Xizmatchilarning mijozlar oldidagi javobgarligini oshirish maqsadida «Banc One» kompaniyasi to`lovlar hajmini mijozlarning filial ishini qanday baholashi bilan bog`laydi: filialning reytingi qanchalik yuqori bo`lsa, xodimlar shunchalik ko`p to`lov oladi. “Bir xil ish uchun bir xil to`lov” sxemasini o`zgartirgach, «Bank One» bo`linmalar xizmatchilari e`tiborini mijozlar ehtiyojlarini to`laroq qondirish va hatto ularning kutganidan yuqori darajaga erishishga qaratadi.

Ish bajarilgandan so`ng to`lov tamoyillariga e`tibor qaratmaslik uchun kompaniyalar haqiqatda bajarilgan ishni rejadagi vazifalar bilan solishtirishda haqqoniy bo`lishni talab qiladi. Pul mukofotlarining nimaga asoslanishi va uning bajarilishi kompaniyaning maqsadlari bilan mos tushishini hamma shuni tushunishi kerak. Maqsaddan chetga chiqish xodimlarning o`z vazifasini to`liq bajarmasligi yoki unga bog`liq bo`lmagan sabablarga ko`ra ro`y berganligi aniqlash maqsadida buning sabablari sinchiklab tadqiq etilishi lozim. O`z vazifasini bajarmagan xodimlarni mukofotlash umuman istisno qilinishi kerak. O`z ishini sidqidildan bajarishga bor kuchi bilan intilayotgan, biroq ularga bog`liq bo`lmagan holatlar tufayli bunga erisha olmagan xodimlarni mukofotlash masalasi hali to`liq hal qilinmagan. Qisqasi, tashkilotdagi barcha pog`onadagi xizmatchilar ularga topshirilgan kompaniyaning strategik rejasining bir qismi bo`lgan vazifani bajarish uchun javobgar bo`lishi hamda strategik vazifalarni bajarish darajasiga qarab mukofotlanishi to`g`risida bilishlari zarur.

Strategiyani muvaffaqiyatli yurituvchilar kompaniya xodimlarini o`z xizmat vazifalarini sifatli bajarishga ilhomlantiradilar. Strategiyani qo`llab-quvvatlovchi moddiy rag`batlantirish tizimini yaratishning birinchi qadami egallab turgan lavozimni lavozim yo`riqnomasidan kelib chiquvchi majburiyat va vazifalar bilan emas, balki erishilgan natijalar bilan bog`lash hisoblanadi. Asosiy e`tiborni nimani bajarish lozimligiga qaratish, ya`ni xodimning, guruhning, ayrim tuzilmalar va butun kompaniyaning xatti-harakatlari yo`nalishi ishchi muhitning maqsadlarga

erishishga aniq yo'naltirilishini belgilab beradi. Xodimlar etiborini korxonaning strategik maqsadlariga jamlovchi asosiy omil moddiy manfaatdorlik, ya'ni belgilangan maqsadlarni ortig'i bilan bajarganlarni rag'batlantirish va shu maqsadga erisha olmaganlarni rag'batlantirmaslik hisoblanadi. Xodim va bo'linma faoliyatining asosiy ko'rsatkichi ularning belgilangan maqsadlarga erishishi hisoblanadi. Strategiyadagi maqsadlarni amalga oshirish uchun xodimlarni qiziqtirishni ishonchli yo'li-bu belgilangan natijalarga erishganlarni munosib mukofotlash, erishmaganlarni esa mukofotlamaslik yoki jazolashdir. Har bir tashkilot, boshqaruvchi, brigada, ishchi guruhi va har bir xizmatchi o'zi uchun strategik rejaga erishish uchun maqsadlari belgilab olishi va ularga erishish uchun javobgarlikni o'z zimmasiga olishi lozim.

Nazorat uchun savollar:

1. Taqdirlash san'atini qanday tushunasiz?
2. Mukofotlash va rag'batlantirish tizimi qay tariqa ishlab chiqiladi?
3. Mukofotlash bajarilgan ish natijalari bilan qanday bog'lanadi?
4. Xodimlarning erishilgan natijalar uchun xatti-harakatlari qanday kompensatsiyalanadi?

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. - М.: Эксмо, 2010. - 43 - 52 с.
2. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. Учебник. – М.: Проспект, 2009. - 52 - 54 с.
3. Львова Д.С., Гранберг А.Г. Стратегическое управление: регион, город, предприятие. Учебное пособие. – М.: ЗАО «Экономика», 2009. - 72 - 76 с.
4. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие. – М.: ТЕИС, 2008.- 85 - 89 с.
5. Аналоун Фархад Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. Учебник. Пер с. англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.- 65 - 68 с.
6. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. Учебное пособие.

Питер, 2008.- 56 - 60 с.

7. Трэттон Линда Живая стратегия. Учебное пособие.-М.; 2008.- 56-59 с.

4-MAVZU. STRATEGIYANI QUVVATLOVCHI KORPORATIV MADANIYAT YARATISH

- 4.1. Korporativ madaniyat manbalari.
- 4.2. Korporativ madaniyat kuchi.
- 4.3. Kuchli va zaif korporativ madaniyat.
- 4.4. Yaxshi rivojlanmagan yoki nosog'lom korporativ madaniyat.
- 4.4. Moslashuvchan korporativ madaniyat.
- 4.6. Strategiya va madaniyatni muvofiqligini ta'minlash
- 4.7. Axloqiy me'yorlar va qadriyatlar tizimini o'rnatish
- 4.8. Korporativ madaniyatni takomillashtirish

Tayanch iboralar

Korporativ madaniyat, korporativ madaniyat manbalari, korporativ madaniyat kuchi, kuchli va zaif korporativ madaniyat, yaxshi rivojlanmagan yoki nosog'lom korporativ madaniyat, moslashuvchan korporativ madaniyat, strategiya va madaniyatni muvofiqligini ta'minlash, axloqiy me'yorlar va qadriyatlar tizimini o'rnatish, korporativ madaniyatni takomillashtirish

4.1. Korporativ madaniyat manbalari.

Kompaniyaning korporativ madaniyati tashkilotdagi qadriyatlar, maslaklar, an'analar, tashkilotdagi ichki muhit va ish stiliga bog'liq bo'ladi.

Korporativ madaniyatning asosi kompaniyaning falsafasi va maslaklari bo'lib, ishni qanday yuritish lozimligini va nima uchun boshqacha emas, balki aynan shunday yuritish lozimligi sabablarini ko'rsatish hisoblanadi.

Korporativ madaniyat asosida yotuvchi kompaniya maslaklari va ish amaliyoti turli xil manbalar asosida shakllanishi mumkin. ular ayrim shaxslar, ishchi guruhlar, kompaniyaning turli xil bo'limlari yoki bo'linmalari bo'lishi mumkin.

Korporativ madaniyat tamoyillari xulq-atvori va maqsadlari kompaniya stiliga mos keluvchi yangi jamoa a'zolarini to'plash, yangi xodimlarni korxonaning asosiy tamoyillari bilan tizimti tanishitirish yo'li bilan amalga oshirilishi mumkin.

Korporativ madaniyat kompaniyadagi o'zaro munosabatlarning bir marta belgilab qo'yiladigan, doimiy shakli emas. Iqtisodiyotda ro'y berayotgan o'zgarishlar va inqirozlar ko'p hollarda yangi ish yuritish usullari va yangicha xulq-atvor standartlarni izlab topishga majbur qiladi.

Kompaniya yetakchilari va rahbariyatini almashtirish ham korxonada madaniyatining paydo bo'lishiga sabab bo'lishi mumkin. Korporativ madaniyat konsepsiyasidagi o'zgarishlar ko'p hollarda kompaniyaning yangi biznes sohasiga kirib borishi, yangi bozorlarni egallashi va uning tez suratlarda o'sishi va xodimlar sonining o'sishi bilan bog'liq bo'lishi mumkin.

4.2. Korporativ madaniyat kuchi.

Menejrlarning ko'pchiligi o'z tajribalaridan kelib chiqqan yoki matbuotda keltirilgan misollarga asoslangan holda korporativ madaniyat korporativ strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirishga ta'sir ko'rsatuvchi muhim omil bo'lishi mumkin deb hisoblaydilar. IBM kompaniasining ijrochi direktori lavozimida otasiga nisbatan ko'proq muvaffaqiyat qozongan kichik Tomas Uotson 1962 yilda Kaliforniya universitetida so'zlagan nutqida korporativ strategiya va korporativ madaniyat o'rtasidagi aloqa birinchi qaragandagiga nisbatan juda kuchli ekanligini ta'kidlagan.

Korxonada strategiyasida belgilab qo'yilgan maqsad va maslaklar hamda amaliyot ichki korxonada madaniyatining asosiy tamoyillariga mos kelishi yoki ular bilan keskin farqlanishi mumkin. Odatda ikkinchi holatda belgilangan strategiyaga amal qilish qiyin kechadi, xizmatchilarni o'z salohiyatidan to'liq foydalanishga undovchi kompaniya strategiyasi va madaniyati o'rtasida kuchli aloqa esa mazkur strategiyani amalga oshirish samaradorligini ancha oshirishi mumkin.

Uzoq muddatli rejalar va kompaniya madaniyati o'rtasida mutanosiblik mavjud bo'lgan hollarda kompaniya yaxshi natijalarga erishishi mumkin.

Kuchli korporativ madaniyat va uning korxonaga strategiyasi bilan aloqasi xodimlar ishini yaxshilash maqsadida ularni boshqarishning kuchli vositasi hisoblanadi.

Agar korxonaga madaniyati strategik muvaffaqiyatga erishish uchun zarur bo'lgan faoliyat tamoyillariga zid keladigan bo'lsa, unga o'zgartirishlar kiritish va buni juda tez amalga oshirish kerak, chunki korxonaga madaniyati va strategiyasi o'rtasidagi uzoq muddatli va chuqur ziddiyatlar menejrlarning tanlangan strategiyani amalga oshirish bo'yicha hatti-harakatlarini susaytirishi va hattoki yo'qqa chiqarishi mumkin.

Korporativ strategiya va madaniyaga o'rtasida kuchli aloqaga xodimlarni boshqarishning amaliy usuli yordamida amalga oshirishi mumkin bo'lib, u kompaniya strategiyasiga mos ravishda samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi. Bunga ikki xil yo'l bilan erishish mumkin:

1) Madaniyatning to'liq mos kelishini hisobga olgan holda yaratilgan ish sharoitlarini kompaniya ichida xodimlar vazifalarini qanday tushunishi va bajarishini belgilab beruvchi o'zaro munosabatlar qoidalari ta'milaydi. Korporativ madaniyat yuqori darajada tashkil etilgan kompaniyalar xodimlari ularning nimani qanday bajarishini aniqlash uchun vaqtni behuda sarflashlariga hojat qoldirmaydi – korporativ madaniyat har bir xodimning odatlari va xulq-atvorini aniq belgilab beruvchi ichki qoida va ko'rsatmalarga ega. Korporativ madaniyat yaxshi rivojlanmagan tashkilotlarda strategiya va madaniyat o'rtasida aloqa bo'lmagan hollarda aniq ko'rsatmalarning yo'qligi va noaniqlik muhiti xodimning ishonchi komil emasligiga va uning xatti-harakatlarining bekor ketishiga olib keladi.

2) Yuqori darajada tashkil etilgan madaniyat strategiyani qo'llab-quvvatlaydi hamda ishni turmush tarziga aylantiradi, xodimlarni tarbiyalaydi va motivlashtirali; u o'z tuzilmasi, normalari va qadriyatlar tizimiga ega bo'lib, xodimlarning korporatiya ideallariga moyilligini ta'minlaydi. Natijada xodimlar nimani qilish

va nimani qilmaslik kerakligini yaxshi tushunadilar hamda korxonaning yuqori natijalar va katta muvaffaqiyatlarga erishishi uchun katta kuch sarflaydilar.

Quyida keltirilganlar ham korxonalar strategiyasini amalga oshirishda rahbariyat uchun muhim vazifa hisoblanadi: strategik rejani qo'llash va hayotga tatbiq etish uchun korporativ madaniyat korporativ strategik liniyasiga hamnafas bo'lishi lozim. Korporativ strategiya bilan strategik yo'nalishning eng yuqori samaradorlik ko'rsatkichlarini ta'minlovchi darajada faoliyat ko'rsatuvchi ishchi muhit eng optimal sharoit hisoblanadi. Bir jurnalistning to'g'ri qayd etganidek: "Yaponiya korporativlariga amerikaning avtomobil bozorini egallab olishga faqat amalga oshirilayotgan strategiyaning o'ziga yordam bergani yo'q. Aynan yuzaga kelgan madaniyat ishchilari avtomobillarni yig'ish, site'molchi uchun ko'proq mos keluvchi konstruktsiya materiallarini ishlab chiqishga ilhomlantiradi. Korporativ madaniyat tufayli Toyota ishchilarning ko'plab ratsionalizatorlik takliflaridan foydalanishga erishdi. Ikki yil ichida takliflar soni 10 mingdan milliontagacha o'sdi va kompaniyaga 250 mln dollar hajmida foyda keltiradi".¹

4.3. Kuchli va zaif korporativ madaniyat.

Turli kompaniyalarda korporativ madaniyat kompaniya faoliyat va xulq-atvor normalariga turlicha ta'sir ko'rsatadi. Kompaniyalarda madaniyat quyi tizimlarga bo'lingan, umumiy qadriyatlar, xulq-atvor qoidalari va an'analar bo'lmagan hollarda korporativ madaniyat kuchsiz va tarqoq bo'lishi mumkin. Bu holda jamoa a'zolari odatda kompaniya g'amxo'rliklarini o'zlariga yaqin olmasdan, uni o'z bo'limiga, hamkasblariga, kasaba uyushmalari va rahbariyatga kun kechirish uchun mablag' topishga xizmat qiluvchi manba sifatida ko'rib chiqadi, odatda kompaniya missiyasi va vazifalari ularning ehtirolari uyg'onishiga sabab bo'lmaydi.

¹ Waterman Robert H. The Seven Elements of Strategic Fit. Journal of Business, Strategy 2. 2009. №3. P. 70.

Kuchli madaniyat strategiyaga mos kelgan hollarda katta ahamiyatga va qiymatga ega bo'ladi va aksincha.

Biroq korporativ madaniyat faoliyat aniq belgilangan tamoyillarga asosan amalga oshirilayotgan, Menejerlar esa ko'p vaqtini xodimlarga ushbu tamoyillarning mohiyatini tushuntirishga sarflayotgan hollarda kompaniya faoliyatga etarlicha jiddiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Bunday kompaniyalarda odatda bir qator asosiy tamoyillar mavjud bo'lib, menejerlar qaror qabul qilishda bunday tamoyillarni qo'llash zarurati va ahamiyatini alohida ko'rsatib o'tadilar. Bunday kompaniyalarda xulq-atvor normalari va qadriyatlar shu darajaga etadiki, ular hattoki yangi ijrochi direktor tayinlanganda ham, garchi vaqt o'tishi bilan yangi rahbariyat yetarlicha e'tibor qatratmaydigan bo'lsa umuman yo'q ketadigan bo'lsada, hech ham o'zgarmaydi.

Kompaniya strategiyasini amalga oshirishga katta ta'sir ko'rsatuvchi korporativ madaniyatni yaratishga uchta omil xizmat qilishi mumkin:

1. Xaridorlar ehtiyojlarini qondirish, raqobatchilik va strategiya sharoilariga mos kelish nuqtai nazaridan to'liq asoslangan asosiy qadriyatlar va xulq-atvor normasi belgilovchi, tamoyillarni o'rnatuvchi kuchli liderning mavjudligi;

2. Kompaniya rahbariyatining belgilangan an'analarga mos ravishda harakat qilish va bunda qaror qabul qilish korporativ madaniyat tamoyillari asosida o'tishi;

3. Xaridorlar, kompaniya xodimlari va aktsiyadorlar to'g'risida doimiy g'amxo'rlik qilish.

Kompaniyaning ma'lum bir biznes sohasida uzoq muddat liderlik qilishi, xodimlar sonining kamligi, kompaniya rahbariyatining uzoq vaqt o'zgarmasligi ham korporativ madaniyatining kuchli an'analarni yaratishga xizmat qiladi.

4.4. Yaxshi rivojlanmagan yoki nosog'lom korporativ madaniyat.

Nosog'lom korporativ madaniyatning kompaniya faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan bir qator o'ziga xos xususiyatlari mavjud. Ulardan biri korxonada rahbariyatning ta'sirchan a'zolariga o'z siyosatini yuritish va zarur

o'zgarishlarga qarshilik qilish imkonini beruvchi siyosiy muhitning yaratilishidir. Kompaniyalarda bunday qarorlarning aksariyati shaxsiy munosabatlar asosida qabul qilinadi, bunda kompaniya manfaatlari shaxsiy foyda oldida ikkinchi o'ringa tushib qoladi.

Nosog'lom korporativ madaniyatning ikkinchi xususiyati turli xil innovatsiyalarga shubha bilan qarash, ba'zida esa umuman dushmanlarcha munosabatda bo'lish hisoblanadi. Shunday qilib, ehtiyotkorlik va riskli operatsiyalardan bosh tortish kareraning o'sishida tadbirkorlik ruhi va fan va texnikaning yangi yutuqlarini joriy qilishga qaraganda ko'proq ahamiyat kasb etadi.

Bu xususiyat uzoq vaqt mobaynida o'z tarmog'ida karvonboshi bo'lgan, byurokratiya apparati rivojlanib ketgan kompaniyalar uchun ko'proq xarakterilidir. Bunga misol qilib General Motors, IBM, Sears, Eastman Kodak kompaniyalarini keltirish mumkin. Hozirgi kunda bu kompaniyalar ularga o'z vaqtida muvaffaqiyatga erishish imkonini beruvchi korporativ madaniyat tamoyillarini qayta tiklashga harakat qilmoqdalar.

Uchinchi xususiyat rahbar lavozimlarga kompaniya strategiyasi, xodimlarni rag'batlantirish usullari, korporativ madaniyatni yaratishga qaraganda kompaniyaning tashkiliy tuzilmasi, byudjeti, xodimlarni nazorat qilish tizimiga ko'proq e'tibor qaratuvchi menejerlarni tayinlashdir. Bunday rahbarlik usuli kompaniyaning muayyan ustunliklarini yo'qotishga olib kelishi mumkin.

Agarda bunday kompaniyadar rahbariyat darajasiga ko'tarilsa, bu erda strategik o'zgarishlarni boshqarish uchun tadbirkorlik mahorati va zarur ko'nikmalarning yetishmasligi ko'rish mumkin, bu esa, o'z navbatida korxonaning uzoq muddatli rejalarining buzilishiga asoslarni hozirlaydi.

Va nihoyat to'rtinchi xususiyat bu – o'zgaralar tajribasidan foydalanish va uni qo'llashni istamaslik. Ko'pincha kompaniyalar uzoq vaqt mobaynida tarmoqda yetakchilik qilishi natijasida ularga xuddi barcha savollarga javobni biladiganday tuyula boshlaydi. Fikrlash doirasining cheklanishi va ustunlik sindromi odatda kompaniyada so'nishdan darak beradi. 1970 yillarning oxiri 1980 yillarning

boshlarida bunday kompaniyalarga Kotter and Heskett cite Avon, BankAmerica, Citicorp, Coors, Ford, General Motors, Kmart, Kroger, Sears, Texako va Xerox misol bo'la olgan.

Korporativ madaniyatning bunday jihatlarini yo'qotish – odamlarning mavjud qadriyatlar, odat va an'analar, shuningdek, eski va oldindan tanish bo'lgan usullarga emotsional bog'lanib qolganligi va moyilligi natijasida juda murakkab jarayon hisoblanadi.

Ba'zida rahbarlar ayrim menejerlar guruhi, bo'lim va bo'linmalar qadriyatlari va xulq-atvor normalarida muvaffaqiyatga erishgan bo'lsada, vaqt o'tishi bilan bu butun tashkilot ta'siri ostida yo'qolib ketavergan. Tashkilotchining ko'pchilik qismi tomonidan qo'llab-quvvatlanish yangi korporativ madaniyat uchqunlarini so'ndirishi va kompaniyaning taraqqiyotiga to'sqinlik qilishi mumkin. Rahbariyat tashkilotchilik sxemalarini yangilashi, yangi strategiyalarni e'lon qilishi, chetdan menejerlarni taklif etishi, yangi texnologiyalarni joriy qilishi va yangi korxonalarni ochishi, biroq xodimlarning yangi rivojlanish yo'nalishlariga ishonqiramasligi va ana'anaviy ish usullarining o'zgarishiga jiddiy qarshilik ko'rsatishi sababli amal qilayotgan xulq-atvor qoidalari va madaniyat normalarini o'zgartirishda muvaffaqiyatsizlikka uchrashi mumkin.

4.4. Moslashuvchan korporativ madaniyat.

Bozorda ro'y berib turuvchi muntazam o'zgarishlar sharoitlarida yangi ishlab chiqarish usullarini tezlik bilan joriy qilish va strategiyani almashtirish kompaniyalarning uzoq vaqt mobaynida egallab turgan yetakchilik o'rinlarini saqlab qolishning muhim sharti hisoblanadi. Biroq buning uchun kompaniyaning yangi bozor sharoitlariga moslashishiga yordam beruvchi korporativ madaniyat talab qilinadi.

Moslashuvchan madaniyatning ikkita o'ziga xos jihati mavjud:

- doimiy biznes tamoyillariga va tashkilotning haqiqiy kapitali- iste'molchilar, kompaniya xodimlari, akstiyadorlar, ta'minotchilarga muayyan strategiya yoki

ishbilarmonlik amaliyotiga nisbatan ko'proq e'tibor qaratuvchi rahbariyatning mavjudligi;

- zarur hollarda aktsiyadorlar manfaatlarini qondirish maqsadida tavakkalchilik qilish, tajriba o'tkazish, yangilik kiritish, strategiyani o'zgartirishga qodir menejerlarning mavjudligi.

Moslashuvchan madaniyat sharoitlarida barcha korxonaga a'zolari kompaniya rahbariyati korxonaga foyda keltiruvchi har qanday imkoniyatdan foydalana olishiga ishonchi komil bo'ladi.

Bunda ular o'zlarini kompaniya qabul qiluvchi barcha qarorlarga aloqador hisoblaydi va korxonaning gullab-yashnashini ta'minlash uchun qo'lidan keladigan barcha ishni qilishga harakat qiladi. Menejerlar odatda kompaniya xodimlaridan kelib tushuvchi barcha takliflarni qabul qilib, yangi g'oyalarni ochiq muhokama qiladilar va kompaniyaning yangi raqobatli afzalliklarini yaratish bo'yicha tavakkalchilikni o'z zimmalariga oladilar. Tadbirkorlik rag'batlantiriladi va mukofotlanadi. Strategiyalar va an'anaviy faoliyat yuritish usullariga bozor tez o'zgaruvchan sharoitlarga moslashtirish uchun zarur o'zgarishlar kiritiladi. Moslashuvchan madaniyatli kompaniya rahbariyati bu o'zgarishlarni ular haqiqatdan ham zarur bo'lgan hollardagina, biznes yuritishning asosiy tamoyillarga amal qilgan holda kiritadi. Moslashuvchan madaniyat yangi va foydali g'oyalarni rivojlantirishga qodir menejer va xodimlarni xizmat pillapoyasidan olg'a qadam tashlashlariga xizmat qiladi.

Moslashuvchan korporativ madaniyat strategiyasini amalga oshirishda rahbariyatning eng ishonchli hamkori hisoblanadi.

Moslashuvchan madaniyat sharoitlarida kompaniya rahbariyati korxonaga faoliyatining barcha ishtirokchilari – iste'molchilar, xodimlar, aktsiyadorlar, ta'minotchilar haqida g'amxo'rlik qiladi va iloji boricha ularning ehtiyojlarini to'liq qondirishga harakat qiladi. Ishtirokchilarning hesh qaysi toifasi esdan chiqarilmasligi kerak; bunday barcha uchun adolatli munosabat qaror qabul qilishning eng asosiy tamoyillaridan hisoblanadi.

Korporativ madaniyat moslashuvchanligi uchun yuqori bo'lmagan kompaniyalarda o'zgarishlarga qarshilik qilish norma bo'lib qolaveradi va menejerlar ko'pincha konservativ usulni ma'qul ko'radilar. Ular ko'pincha faqat o'z bo'linmalari manfaatlarin himoya qiladilar, turli xil risklardan o'zlarini olib qochadilar va an'anaviy ish usullarini afzal ko'radilar.

4.6. Strategiya va madaniyatni muvofiqligini ta'minlash

Korxonaning korporativ madaniyatning ajralmas qismlari va xususiyatlariga zid kelmaydigan strategiyasini tanlash uchun javobgarlik aynan strategiyani ishlab chiqaruvchilar zimmasida yotadi. Strategiya aniqlanishi bilan uni amalga oshiruvchi menejerlar korporativ madaniyatni tanlangan strategiyaga mos holga keltirish va uni keyinchalik xuddi shu holda ushlab turish haqida qayg'urishlari lozim.

Korporativ madaniyatni korxonaga strategiyasiga mos holga keltirish juda murakkab vazifadir. Buning uchun birinchi navbatda amaldagi madaniyatning qaysi jihatlari strategiyani qo'llab -quvvatlashi, qaysilari esa qo'llab-quvvatlamasligini aniqlash lozim. Shundan so'ng menejerlar barcha manfaatdor tomonlar bilan madaniyatning o'zgartirish lozim bo'lgan jihatlari to'g'risida ochiq-oydin gaplashib olishlari kerak. Suhbat korporativ madaniyatni o'zgartirish bo'yicha ko'zga ko'rinuvchi harakatlar bilan mustahkamlanishi lozim. Hamma uchun tushunarli bo'lgan xatti-harakatlar strategiyaga ko'proq mos keluvchi yangi madaniyatni yaratishga imkon beradi.

Mukofotlash tadbirlari, xulq-atvor etalonlari va boshqa ramziy belgilar korporativ madaniyatni yaratish bo'yicha Menejerlar ishining muhim qismi hisoblanadi.

Kompaniyaning oliy rahbariyati strategiyaga yo'naltirilgan korporativ madaniyatni yaratishda shaxsan ishtirok etishi zarur.

Strategiya va madaniyatni birlashtirishdan maqsad uzoq muddatli xarakterga ega. Yangi maslaklar xizmatchilar ongidan o'rin egallashi uchun uzoq vaqt kerak

bo'ladi. Tashkilot qanchalik katta, yangi maslaklar qanchalik chuqur bo'lsa, strategiya va madaniyat o'rtasida kuchli aloqa o'rnatishga shunchalik ko'p vaqt talab qilinadi. Yirik kompaniyalarda korporativ madaniyatdagi o'zgarishlar muddati kamida 3-5 yilni tashkil etadi. Haqiqatda ham amal qilayotgan korporativ madaniyatni o'zgartirish yangi tashkil etilgan tashkilotda yangi maslaklarni yaratishga qaraganda ancha qiyin kechadi.

4.7. Axloqiy me'yorlar va qadriyatlar tizimini o'rnatish

Hamma tomonidan qabul qilingan qadriyatlar va etika tamoyillariga asoslanuvchi kuchli korporativ madaniyat haqiqatdan ham strategik muvaffaqiyatga erishish yo'lida katalizator rolini o'ynaydi. Ko'plab menejrlarning fikricha, kompaniya o'z faoliyatini yuritishi to'g'risida qayg'urishi lozim, aks holda u o'z reputatsiyasini, demak, belgilangan vazifalarning bajarilishini ham xavf ostiga qo'yadi. Kompaniyaning etika qoidalari normasining maqsadi atrofdagilarni aldash emas, balki aniq belgilangan qadriyatlar va maslaklarga ega muhitni yaratish va etikali xulq-atvorni hayotiy normaga aylantirish hisoblanadi. Ijobiy qadriyatlar va etika normalari butun korporativ madaniyatga ijobiy impuls beradi.

Etikali korporativ madaniyat korxonaning uzoq muddatli strategik muvaffaqiyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi, etikasiz korporativ madaniyat esa bu muvaffaqiyatni yo'qqa chiqarishi mumkin.

Kompaniyalar qadriyatlar tizimi va etika normalarini turli xil usullar yordamida belgilaydi. Uzoq an'analar va boy folklorga ega korxonalar og'zaki tushuntirishga va o'z an'analari kuchiga ishonadi. Biroq ko'plab kompaniyalar e'lon qilingan qadriyatlarni yozma shaklda qayd etib qo'yadi. Bunday kodekslarning afzalligi shundaki, ular xodimdan nima kutilayotganini tushuntiradi, xodimning va butun kompaniyaning xulq-atvorini baholash uchun boshlang'ich nuqta bo'lib xizmat qiladi. Ular kompaniya pozitsiyasini aniq belgilab beradi.

Qadriyatlar tizimi korporativ madaniyatni yaratishda, xulq-atvor kodeksi esa korporativ iftixorni yaratishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Etika normalari va qadriyatlar tizimi aniqlanishigina emas, balki korporastiya madaniyatiga kiritilishi ham zarur.

Etika normalari va qadriyatlar belgilab olingach, ular tasdiqlanishi hamda korporativ siyosat, amaliyot va xulq-atvor tarkibiga kiritilishi lozim.

Yangi xulq-atvor kodeksi va qadriyatlar tizimini joriy qilish bir qator chora-tadbirlarning amalga oshirilishini nazarda tutadi:

- yangi qadriyatlar va etika normalarini xodimlarni tayyorlash va malakasini oshirish dasturiga kiritish;

- xodimlarni yollashda asosiy e'tiborni nomzodlarning yangi qadriyatlarga mos kelishiga qaratish va talab qilinuvchi sifatga javob bermaydiganlarga rad javobini berish;

- etika normalari va qadriyatlar tizimining mazmunini barcha xodimlarga yetkazish va ularni qabul qilish jarayonini tushuntirish;

- boshqaruvning barcha pog'onalarida, ijrochi direktordan tortib to quyi bo'g'in menejerlarigacha, muammolarni hal qilish va kamchiliklarni bartaraf etish;

- yangiliklarning ijrochi direktor tomonidan qo'llab-quvvatlanishi;

- yangi g'oyalarni og'zaki tarzda tarqatish.

4.8. Korporativ madaniyatni takomillashtirish

Strategik muvaffaqiyat uchun individual javobgarlikni belgilash va hamma narsa yakuniy natijalarga yo'naltiriluvchi muhitni yarata olish qobiliyati strategiyani amalga oshirishda eng muhim ko'nikmalardan biri hisoblanadi. Tashkilotning faoliyat natijalari cho'qqiga chiqqan yoki shunga yaqin hollarda strategik muvaffaqiyatni maksimal ishlab chiqarishdan tashqari korporativ madaniyat ham belgilab berib, mukammallikka sig'inish uning tarkibiy qismi hisoblanadi. Mukammallikka sig'inishni xodimlarning baxt, qoniqish va yaxshi ish

kabi his-tuyg'ulari bilan almashtirmaslik lozim. Mukammallikka sig'inish mavjud bo'lgan tashkilot asosiy e'tiborni o'z yutuqlari va ustunliklariga qaratadi. Uning korporativ madaniyati natijalarga yo'naltirilsa, boshqaruv siyosati va amaliyoti xodimlarning o'z ishini yaxshi bajarishini faollashtirishga qaratiladi.

Kompaniyalar uchun mukammallikka sig'inish xos bo'lgan hollarda ular o'z e'tiborni odamlarga yo'naltiradi va har qanday qulay imkoniyatda barcha mumkin bo'lgan imkoniyatlar yordamida har bir xizmatchiga ko'rsatiluvchi e'tiborni kuchaytiradi. Bu kompaniyalar xodimlarga hurmat va e'tibor bilan munosabatda bo'ladilar, ular oldiga aniq va bajarish mumkin bo'lgan ishlab chiqarish vazifalarini qo'yadilar, yuqori natijalarni ta'minlash va mustahkamlash uchun barcha mukofotlash va rag'batlantirish usullaridan foydalanadilar, menejerlarni xodimlarning barcha takliflari bilan ishlashga majbur qiladilar, xodimlarni umumiy ishga qo'shgan hissalari taqqdiraydilar. Natijalarga yo'naltirilgan korporativ madaniyatni yaratish uchun kompaniya xodimlar o'rtasida yuqori ko'rsatkichlarga intiluvchi chempionlarni aniqlashi lozim:

- Boeing, General Electric, 3M Corporation kompaniyalarda rahbariyat o'z g'oyalarining haqligiga o'z loyihalarini tizim orqali o'tkazish va yangi mahsulot yoki hatto yangi faoliyat sohalarini yaratish yo'li bilan barcha byurokratik to'siqlarni mustaqil bartaraf etishga tayyor bo'lgan darajada ishonuvchi xodimlarni rag'batlantirib boradi. Bu kompaniyalarda chempionlar katta obro'ga ega bo'lib, ularning o'z g'oyalarini amalga oshirishlari uchun qulay sharoitlar yaratilgan. Odatda g'oyalari hayotga tatbiq etilgan xodimlar mukofotlanadi, agar bunday bo'lmasa ular o'z joylarida qolaveradilar va keyingi safar yana bir bor harakat qilib ko'rish imkoniyatga ega bo'ladilar.

- Nyu-York savdo bo'limi boshqaruvchisi Meadowlands (N-Y Giants komandasidan so'ng) stadionini bir kechaga ijaraga oldi. Ishdan so'ng sotuvchilar stadiongga taklif qilindi va ulardan maydonga o'yinchilar chiqib keladigan joydan yugurib chiqish so'raldi. Ulardan har biri yugurib chiqqanda uning nomi tribunada o'tirganlar – korporastiya rahbariyati, ofis xizmatchilari, qarindosh-urug'lar va oshna-og'aynilar uchun maydondagi tabloda paydo bo'ldi. Bundan maqsad

individual savdodagi yutuqlarni nishonlash edi. Bu kompaniya jahonga mashhur bo'lgan IBM kompaniyasi edi. Bu tadbirni amalga oshirishdan maqsad har bir shaxsning jamiyatning bir qismi ekanligini his qilishga intilishini qondirish va yana bir bor IBM kompaniyasining eng yaxshi natijalarga erishgan xodimlarga ko'rsatiluvchi g'amxo'rlikini namoyish qilish edi.

Natijalarga yo'naltirilgan va xodimlarni o'z ishini iloji boricha yaxshiroq bajarishga undovchi korporativ madaniyat strategiyaning muvaffaqiyatli amalga oshirilishiga xizmat qiladi.

Ba'zi bir kompaniyalar har bir xodimni kasta a'zosi (Disney), komanda a'zosi (McDonald's) yoki hamkor (Wal-Mart va J.C. Pewney) sifatida tasniflash yo'li bilan ularning ahamiyati va maqomini ajratib ko'rsatadi. Mary Kay Cosmetics, Tupperware va McDonald's kabi kompaniyalar o'rtacha xodimlardan ajralib turuvchi xodimlarni mukofotlash tartibini ishlab chiqmoqdalar. O'z mehnatiga yarasha adolatli baholanish imkoniyati kundalik bir xildagi ish bilan shug'ullanuvchi xizmatchilar o'rtasida mehnat mahsuldorligining o'sishiga sabab bo'ladi.

McDonald's korxonasi AQSHda eng yaxshi gamburger ishlab chiqaruvchi uchun konkurs o'tkazadi. Avvaliga savdo nuqtasidagi eng yaxshi ishlab chiqaruvchi aniqlanadi. G'oliblar mintaqaviy konkursga, so'ngra Butunamerika konkursiga yuboriladi. Konkurs g'oliblari esa qimmatli mukofotlar va ko'krakda taqib yurish mumkin bo'lgan "amerikalik eng yaxshi ishlab chiqaruvchi" nishoniga ega bo'ladi.

- Milliken & Co kompaniyasi har uch oyda bir marta korporativ sletlar o'tkazib turadi; delegatlar qimmatli g'oyalar va muvaffaqiyatga erishish usullari bilan almashinish uchun birgalikda to'planadilar. Ikki kun mobaynida 100 ta komanda besh daqiqalik chiqishlarida o'z muvaffaqiyatlarini gapirib beradilar. Har bir slet bitta asosiy shior (sifat, xarajatlarni kamaytirish va hokazo) ostida o'tkazilib, tanqid va salbiy baholashlarga yo'l qo'yilmaydi, ahamiyatli va ahamiyatsiz g'oyalar o'rtasida farqlar ajratib ko'rsatilmaydi. Baholash uchun son ko'rsatkichlari foydalaniladi. Barcha tashrif buyurganlar eng yaxshi taqdimot

uchun ovoz beradilar, natijalar bo'yicha mukofotlar belgilanib, har bir ishtirokchi esa chiroyli bezalgan sertifikatga ega bo'ladi.

Mukammal ruhi nima? Bu kompleks tizim amaliy usullar, so'zlar, ramziy belgilar, boshqaruv usullari, qadriyatlar va siyosat usullaridan iborat bo'lib, ularning birlashuvi oddiy odamlardan ajralib turish uchun yuqori natijalarga erishishga xizmat qiluvchi sharoitlarni yaratadi. Tizimni harakatlantiruvchi kuch shaxsning ahamiyatiga ishonch bo'lib, rahbariyat tomonidan mehnat xavfsizligi va xodimlarning ilgari harakatlanishiga katta e'tibor qaratilishi, xodimlarni motivlashtiruvchi va ularning jarayonni zarur tartibga bo'ysundirish qobiliyatidan g'ururlanuvchi menejment amaliyoti hisoblanadi. O'z xodimlariga yaxshi munosabatda bo'luvchi kompaniyalar xodimlarning moyilligi va bor kuch bilan ishlashidan katta foyda oladi.

Mukammalikka sig'inishni qo'llab-quvvatlash doimo ijobiy xislatlarga taalluqli bo'lsada, bir qator salbiy jihatlar ham mavjud. Ortda qolayotgan bo'linma rahbarlari almashtirilishi zarur. Yaxshi ishlamayotgan menejerlarni almashtirish kompaniyaga ko'zga yaqqol tashlanuvchi foydadan tashqari menejerlarning o'zi uchun ijobiy psixologik ahamiyatga ega bo'ladi, chunki bu ularni hayajonlanish, o'z kamchiliklarini his qilishga majbur qiladi. Bundan tashqari, qo'l ostidagi xodimlar ham g'amxo'r rahbariyatga ega bo'lishlari lozim, aks holda ularning o'zi ham takomillashishdan to'xtaydi. Takomillashishga intilmaydigan va bor kuch bilan ishlashning ahamiyatini tushunmaydigan xodimlar ishlab chiqarish jarayonini tark etishlari lozim. Xodimlarni yollash bo'limi fikrlash doirasi va ishga munosabati belgilangan vazifalarini hal qilishga yo'naltirilgan korporativ madaniyat bilan uzviy bog'liq xodimlarni tanlashga qaratilishi zarur.

Korporativ madaniyatning asosi kompaniyaning falsafasi va maslaklari bo'lib, ishni qanday yuritish lozimligini va nima uchun boshqacha emas, balki aynan shunday yuritish lozimligi sabablarini ko'rsatish hisoblanadi.

Kuchli korporativ madaniyat va uning korxonasi strategiyasi bilan aloqasi xodimlar ishini yaxshilash maqsadida ularni boshqarishning kuchli vositasi hisoblanadi. Korporativ madaniyat kompaniyadagi o'zaro munosabatlarning bir

marta belgilab qo'yiladigan, doimiy shakli emas. Iqtisodiyotda ro'y berayotgan o'zgarishlar va inqirozlar ko'p hollarda yangi ish yuritish usullari va yangicha xulq-atvor standartlarni izlab topishga majbur qiladi. Kompaniya strategiyasini amalga oshirishga katta ta'sir ko'rstavchi korporativ madaniyatni yaratishga uchta omil xizmat qilishi mumkin. Kompaniyaning ma'lum bir biznes sohasida uzoq muddat liderlik qilishi, xodimlar sonining kamligi, kompaniya rahbariyatining uzoq vaqt o'zgarmasligi ham korporativ madaniyatning kuchli an'analarini yaratishga xizmat qiladi. Korporativ madaniyatning bunday jihatlarini yo'qotish – odamlarning mavjud qadriyatlar, odat va an'analar, shuningdek, eski va oldindan tanish bo'lgan usullarga emotsional bog'anib qolganligi va moyilligi natijasida juda murakkab jarayon hisoblanadi. Moslashuvchan korporativ madaniya strategiyasini amalga oshirishda rahbariyatning eng ishonchli hamkori hisoblanadi. Kompaniyaning oliy rahbariyati strategiyaga yo'naltirilgan korporativ madaniyatni yaratishda shaxsan ishtirok etishi zarur.

Nazorat uchun savollar:

1. Korporativ madaniyat nimadan iborat?
2. Korporativ strategiya va madaniyat o'rtasida qanday aloqa bor?
3. Kuchli korporativ madaniyatni yaratish omillari qanday?
4. Yaxshi rivojlanmagan yoki nosog'lom korporativ madaniyat belgilari qanday?
4. Moslashuvchan korporativ madaniyatning belgilari qanday?
6. Strategiya va madaniyat o'rtasidagi mutanosiblik qanday ta'minlanadi?
7. Korporativ etika normalari va qadriyatlar tizimi nima degani?
8. Korporativ madaniyatni mukammallikka sig'inishga munosabatingiz qanday?

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. - М.: Эксмо, 2010. - 62 - 69 с.
2. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. Учебник. - М.: Проспект, 2009. - 64 - 69 с.
3. Львова Д.С., Гранберг А.Г. Стратегическое управление: регион, город, предприятие. Учебное пособие. – М.: ЗАО «Экономика», 2009. - 82 - 89 с.
4. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие. – М.: ТЕИС, 2008.- 95 - 98 с.
4. Аналоун Фархад Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. Учебник. Пер с. англ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.- 73 - 81 с.
6. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. Учебное пособие. Питер, 2008.- 70 - 73 с.
7. Трэттон Линда Живая стратегия. Учебное пособие.-М.; 2008.- 66-68 с.

5-MAVZU. STRATEGIK YETAKCHILIKNI TA'MINLASH

5.1. Personal bilan maksimal muloqot asosida boshqarish

5.2. Strategiyani quvvatlovchi muhit va madaniyat yaratish

5.3. Tashkilot ichki muhitining yangiliklarni tadbiq etish qobiliyatini quvvatlash

5.4. Kompaniya siyosatiga munosabat

5.5. Axloqiy xulqni quvvatlash

5.5. Muvofiqlashtirish jarayoniga rahbarlik qilish

Tayanch iboralar

Personal, personal bilan maksimal muloqot, boshqarish, strategiyani quvvatlovchi muhit, tashkilot ichki muhiti, yangiliklarni tadbiq etish, qobiliyatini quvvatlash, kompaniya siyosati, munosabat, axloqiy xulq, quvvatlash, muvofiqlashtirish, rahbarlik qilish.

5.1. Personal bilan maksimal muloqot asosida boshqarish

Strategiyaning qanday amalga oshirilayotganidan xabardor bo`lish uchun menejerlarga formal va noformal axborot manbalari va keng muloqot tarmog`i zarur bo`ladi. Oddiy axborot kanallari o`z ichiga quyidagilarni kiritadi: qo`l ostidagilar bilan suhbatlar, hisobotlarni o`qish, so`nggi faoliyat natijalarini tahlil qilish, mijozlar bilan aloqalar, raqobatchilarning xatti-harakatlarini kuzatish va birinchi qo`ldan axborot olish maqsadida oddiy xodimlarning fikriga quloq solish. Biroq bu yerda ma'lumotlarning ishonchliligi muammosi yuzaga keladi. Dokladlar yomon xabarlarini yashirishi yoki ularni to`liq yoritib bermasligi mumkin. Ba'zida qo`l ostidagilar vaqt o`tishi bilan hammasi o`z iziga tushib ketadi degan fikrda muammo va muvaffaqiyatsizliklar haqida ma'lumot berishni ortga surib keladilar. Shu sababli strategiya bo`yicha menejerlar o`zlarini kutilmagan "sovg`a"lardan muhofaza qilishi hamda aniq axborotlarga ega ekanligi va vaziyatni boshqarib turganligiga ishonch hosil qilishi lozim. Bunga erishish usullaridan biri ba'zi

kompaniyalarda amalga oshirilayotgani kabi turli lavozimni egallab turuvchilar bilan suhbatlashish hisoblanadi. Bunday texnika xodimlar bilan maksimal muloqot asosida boshqarish (XBMMAB) deb ataladi va turli xil tarzda amalga oshiriladi:

- Hewlett-Packardda bu - har bir bo`linmada har kecha o`tkazib turiluvchi pivoxo`rlik bo`lib, unga boshqaruvchilar ham, oddiy xodimlar ham tashrif buyuradi va ularning muloqotga kirishishi uchun imkoniyat yaratiladi. Rahbariyat va xizmatchilar o`rtasida ma'lumot ayirboshlash erkin ravishda kechib, bunga har qanday tabaqadagi xodimni ismi bilan chaqirishni talab qiluvchi "NR yo`li" qisman sababchi bo`ladi. Kompaniyaning asoschilaridan biri Bil Xyulett "o`zimizning odam" hisoblanib, ko`pincha korxonaga bo`ylab sayr uyushtirish va ishchilar bilan suhbatlashish maqsadida ofisidan chiqar, ishchilarni fikrini bilishga intilar va ularga savollar bilan murojaat qilar edi. U buni shunchalik muhim hisoblaganki, XBMMABni kompaniyaning barcha menejerlari uchun standart amaliyotga aylantirgan. Keyinchalik turli xil bo`linmalarning kutilmaganda yuzaga keluvchi yig`ilishlarida turli xil muammolarni hal qilishning noformal qarorlari ishlab chiqilgan.

XBMMAB - samarali liderlar tomonidan keng foydalaniluvchi vositalardan biridir.

- McDonald's kompaniyasi asoschisi Rey Krok muntazam ravishda savdo nuqtalariga tashrif buyurgan va Sifat, Xizmat, Tozalik, Qiymatni shaxsan tekshiradi. U haqida hikoya qilishlaricha, o`z magazini oldida ko`chada yotgan axlatni ko`rib qolgach, u mashinasidan tushib axlatni o`z qo`li bilan olib tashlagan va xodimlarga tozalik to`g`risida uzundan-uzoq ma'ruza qilgan.

- Bir kichik kompaniyaning ijrochi direktori o`z vaqtining asosiy qismini fabrika bo`ylab mashina sayr qilish, golf o`ynashga sarflaydi, ishchilar bilan hazillashadi, ularning fikriga quloq soladi va 2000 ta xizmatchining har birini vaqti-vaqti bilan o`z oldiga chaqirib turadi. Bundan tashqari, u ko`p vaqtini jamoatchilik tashkilotlari bilan o`tkazib, ularni uchrashuvlarga taklif qiladi va korxonada ro`y berayotgan barcha hodisalar haqida gapirib beradi.

- Walt-Mart kompaniyasi rahbariyati menejerlar bilan amaliyotda katta tajribaga ega. Kompaniya asoschisi Sem Uoltonning fikricha: “Muvaffaqiyatning kaliti bu ofisdan chiqib magazinlardan biriga borish va u yerda nima haqida gapirayotganlarini tinglashdir. Bizning eng yaxshi g`oyalarimiz oddiy klerklardan olingan”.

- Ed Karlson United Airlines kompaniyasining ijrochi direktori bo`lgach, kompaniya xizmatchilari bilan suhbatlashish uchun yiliga 200 ming milgacha yo`lni samolyotda bosib o`tgan. Uning qayd etishicha “Men istardimki, odamlar mening kimligimni bilsin. Ular ishni yaxshiroq bajarish yo`lini ko`rib qolsa, biron narsani taklif qilish yoki bahslashish uchun o`zlarini etarli darajada erkin sezishsin... Men yetarli ma'lumotlarga ega bo`lganimda bo`linmalar rahbarlarini taklif qilar va ularga hozirgina Oklend, Reno va Las-Vegasdan qaytib keldim va safar davomida quyidagilarni aniqladim”.

- Marriott Corp. Kompaniyasida Bil Mariott yiliga kamida bir marta mehmonxonalarini shaxsan tekshirib chiqishdan tashqari barcha mehmonlarni kompaniya taqdim etuvchi mehmonxona xizmatlariga beruvchi baholarini yuborishga chaqiradi. U mijozlarning barcha takliflari bilan shaxsan tanishib chiqar va kerakli ma'lumotlarni zudlik bilan mehmonxona boshqaruvchilariga yetkazar edi. Ko`plab kompaniyalarning menejerlari noformal muloqotga katta e'tibor qaratadilar. Ularning fikriga ko`ra vaziyatni his qila olish va ma'lumotlarga osonlik bilan erisha olish lozim. Menejerlar o`z ofislarida o`tirib olsa, atrofdagilardan ajralib qoladi hamda tanqid va yangi fikrlardan yiroqda qolib ketadi. Ular ma'lumotni ikkinchi va hatto uchinchi qo`ldan, saralangan va kechikkan holda oladi.

5.2. Strategiyani quvvatlovchi muhit va madaniyat yaratish

Strategiya ijrochilari strategiyani quvvatlovchi muhit va madaniyatni yaratishda birinchi qatorda bo`lishlari lozim. Asosiy strategik o`zgarishlar ro`y berganda menejer bu o`zgarishlarga katta e'tibor qaratishi va ularni shaxsan

boshqarishi, kompaniya madaniyatida zarur o'zgarishlarni amalga oshirishi zarur. Tashkilotning madaniy qadriyatlari har 5-25 yilda qayta ko'rib chiqilishi mumkin. Bunday vaqt ko'rsatkichlarini turli kompaniyalarga atrof-muhit va kompaniyaning rivojlanishini belgilab beruvchi boshqa omillar turlicha ta'sir ko'rsatishi bilan izohlash mumkin. Strategiya aniq belgilanishi bilan madaniyat va qadriyatlarni strategiyaga mos holga keltirishga unchalik ko'p kuch va vaqt talab qilinmaydi. Biroq menejer kelgusida ham hayotga doimiy takomillashuvlarni kiritishda etakchi rolni o'ynaydi. Savodli rahbarlar odamlarni tanlangan strategiyaning to'g'riligiga va uning bajarilishi kompaniyaning rivojlanishi uchun eng yaxshi yo'l ekanligiga ishonitirish uchun majburiyatini anglaydilar.

Madaniyatni yangi sharoitlarga moslashtirish bo'yicha xatti-harakatlarni ta'minlovchi eng tarqalgan omillardan biri kompaniya rahbariyati vakolati darajasidir. Menejrlarning madaniyatning asosiy tamoyillarini tanlangan strategiyaga mos holga keltirish bo'yicha samarali xatti-harakatlari quyidagilarni nazarda tutadi:

- uzoq muddatli ehtiyojlar va kompaniyada o'tkaziluvchi o'zgarishlarni moslashtirish uchun kompaniya "kapitali"ni tashkil etuvchi barcha shaxslar (iste'molchilar, xodimlar, aktsiyadorlar, ta'minotchilar va boshqalar) manfaatlarini;

- yangi g'oyalarga nisbatan ochiqlik;

- kompaniya faoliyatini "Biz iste'molchilarga ular haqiqatdan ham muhtoj bo'lgan narsalarni taklif qilyapmizmi?", "Xarajatlarni qanday kamaytirish mumkin?", "Tovarni ishlab chiqishdan to uni bozorga olib kirilguncha bo'lgan vaqtni yarmiga qisqartirish mumkinmi (design-to-market cycle)?", "Kompaniya o'sishini tezlashtirishning qanday usullari mavjud?", "Kompaniya tanlangan strategiyaga amal qilishni davom ettiradigan bo'lsa, 5 yil o'tgandan so'ng u qay ahvolga tushadi?" kabi savollariga javob yordamida baholash;

- kompaniya a'zolarini vujudga kelayotgan to'siqlarga qaramasdan yangi faoliyat tamoyillariga rioya qilishga undash;

- yangi g'oyalarni bir necha bor qaytarish, ro'y berayotgan o'zgarishlarni tushuntirish, skeptiklarni o'zgarishlarning zarurligiga ishonitirish;

- yangi madaniyat normalarini belgilayotgan va zarur o'zgarishlarni muvaffaqiyatli o'tkazayotgan, butun kompaniyannig o'zgarishiga ko'maklashayotgan xodimlarni mukofotlash va rag'batlantirish;

- har bir boshqaruvchi kompaniya rahbariyati uning tashkilotchilik kuchi va zaifliklarini real baholashga qodir bo'lishi uchun jahli chiqqan mijozlarning, norozi akstiyadorlar va xizmatchilarning fikriga quloq solishi.

Bunday keng miqyosli o'zgarishlarni amalga oshirish uchun korporativ madaniyat kompaniya rahbariyatigina ega bo'ladigan kuchga zarurat sezadi.

Bundan tashqari, kompaniya xo'jalik faoliyatini yuritishning asosiy usullari, strategiyasi va qadriyatlari o'rtasidagi o'zaro aloqa shunchalik kuchliki, bironta omilning o'zgarishi albatta boshqalarning ham o'zgarishiga olib keladi. Odatda bunday o'zgarishlarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan vakolatlarga faqat kompaniyaning rahbariyatigina egalik qiladi.

5.3. Tashkilot ichki muhitining yangiliklarni tadbiq etish qobiliyatini quvvatlash

Strategiyani shakllantirish va bajarish uchun menejer javobgar bo'lsada, yangi g'oyalarni ishlab chiqish, yangi imkoniyatlarni aniqlash va o'zgaruvchan sharoitlarga moslashishni bitta shaxsning o'zigina bajara olmaydi. Bu ayniqsa korporasiya juda yirik bo'lgan hollarda butun tashkilot bajarishi lozim bo'lgan vazifa hisoblanadi. Strategik liderlik oddiy xodimlarning yangi g'oyalarni olg'a surishi va o'zgaruvchan sharoitlarda tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlashi lozim. Moslashuvchan, tashabbuskor ichki muhit hayotiylik davri kichik bo'lgan tovarlarni tezlik bilan rivojlantirishda, muvaffaqiyat garovi mahsulotni differentsiyalash bo'lgan kuchli diversifikatsiyalangan ishlab chiqarishda, xarajatlar bo'yicha liderlik strategiyasi mehnat mahsuldorligini oshirish va xarajatlarni kamaytirishning boshqa yo'llarini izlab topishga bog'liq bo'lgan korxonalarda muhim omil hisoblanadi. Menejerlar odamlarni tashabbuskor bo'lishga undashning o'zi bilangina bunday mushitni yaratishga erisha olmaydilar.

Lider uchun foydali yondashuvlardan biri odamlarni o'ziga xos qo'llab-quvvatlash, yangi g'oyalar uchun kurashish, yangi tovar va xizmatlarni joriy qilishni istaydigan, o'z g'oyalarini yangi bo'linma, korxonalar va hattoki tarmoqqa aylantirish imkoniyatidan foydalanishga intilayotgan odamlarni tarbiyalash va rag'batlantirish hisoblanadi. Texas Instruments kompaniyasida 50 ta omadli va omadsiz tovar yangiliklarini ko'rib chiqishda bitta omil ham bir omadsizlikka hamroh bo'lgan: "Biz shuni aniqladikki, ishlanmalar tashabbuskorlari yetarli bo'lmagan. Bunday vazifani o'z zimmasiga olishga ko'ndira olgan shaxslar mavjud edi, xolos". Ehtimol, bironta yangilik g'oyasi o'z tarafdorlarini topishi yoki yo'qolib ketishi zarurdir. G'oya uchun kurashchi tirishqoqli, raqobatbardosh, manfaatdor, javobgar bo'lishi, boshqacha qilib aytganda o'z g'oyasining ashaddiy tarfdori balishi va uning muvaffaqiyatini ta'minlashi zarur.

Yangi g'oyalarga ko'maklashish. Yangi g'oyalar uchun qulay tashkilotchilik muhitini yaratish uchun strategiya bo'yicha menejer, birinchidan, ayrim shaxslar va guruhlarining o'z g'oyalarini ilgari surishini rag'batlantirishi lozim. Madaniyat tajribalar o'tkazish va yangiliklar kiritishni qo'llab-quvvatlashi zarur. Odamlarda ularning o'zgarishlar va yangiliklarni zarurat sifatida qabul qilishlari uchun ularning biznesdagi ahamiyati va o'rnini his etishini qo'llab-quvvatlash zarur. Ikkinchilan, bunday tashabbuskorlar xulq-atvori bilan kelishish va ularga erkinlik berish. Tajribalar erkinligi va miyaga noformal hujumlarni amalga oshirish norma bo'lib qolishi lozim. G'oyalarni rivojlantiruvchi odamlarga buzg'unchilar sifatida qaramaslik lozim. Uchinchidan, menejerlar tajriba davomidagi xato va kamchiliklar odamlarni to'xtatib qo'ymasligi uchun ularni rag'batlantirishi zarur. Ko'plab g'oyalar muvaffaqiyatga erishmasada, odamlar ularda ishtirok etadi va xatolarda o'rganadi. To'rtinchidan, strategiya bo'yicha menejerlar barcha turlari g'oya va tajribalarni qo'llab-quvvatlash uchun tashkilotchilik shakllarini qo'llab-quvvatlashi – risk jamoalarini tuzishi, bitta loyiha ustida ishlovchi turli guruhlar o'rtasida ichki raqobatni rivojlantirishi, ko'ngillilar kuchi bilan noformal loyihalarni amalga oshirishi lozim. Beshinchidan, muvaffaqiyatli tashabbus albatta qayd etilishi va tashabbuskor mukofotga ega bo'lishi, shuningdek, muvaffaqiyatsiz

g'oyani ilgari surgan xodimlar ham jazolamasdan va ikkinchi darajali hisoblanmasdan rag'batlantirilishi zarur bo'lib, shu sababli ular yana bir o'z harakatlarini qaytarib ko'radilar.

Rahbariyatning vazifasi moslashuvchan, innovatsion madaniyatni yaratish bo'lib, u o'z ichiga yangi sharoitlardan qo'rqmasdan, barcha o'zgarishlarga javob berish va ularning ko'rsatuvchi ta'sirini kamaytirishni kiritadi. Innovatsion madaniyat yaqqol ko'rinib turgan kompaniyalar qatoriga Sony, 3M, Motorola, Levi Strauss kabilarni kiritish mumkin. To'rtala kompaniya ham strategik rejalarga asosan xodimlarini o'z ishini sidqidildan bajarish va o'z sohasida yetakchi balishga chaqiradi.

5.4. Kompaniya siyosatiga munosabat

Menejer kompaniya siyosatidan xabardor bo'lmasa va siyosiy manevrlarning mohiyatini tushunmasa, u strategiyani samarali shakllantirishi va amalga oshirishi mumkin emas. Siyosat strategiyani shakllantirishda deyarli har doim birinchi o'ringa chiqib oladi. Noordinar shaxslar va guruhlar koalitsiya tuzadi va har bir guruh o'z g'oya va manfaatlarini himoya qiladi. Siyosat qaysi vazifalar asosiy bo'lishi va resurslarni taqsimlashda kompaniya biznesining qaysi rivojlanish yo'nilishlari ustuvor bo'lishiga ta'sir ko'rsatishi mumkin. Ichki siyosat strategik vazifalarni chegaralashga xizmat qiladi.

Odatda siyosat strategiyani amalga oshirishda ko'proq ta'sirga ega bo'ladi. Ichki siyosatga doir bahs-munozaralar tashkilotchilik tuzilmasi (kimning faoliyat sohasi qayta ko'rib chiqilishi, kim kimga hisob berishi, kimning qanchalik vakolatga egaligi va hokazo), kadrlar bo'yicha qarorlar (kimlar asosiy lavozimlarni egallashi va strategik ahamiyatli faoliyatni boshqarishi) va mablag'larni taqsimlashga (qaysi bo'linma ko'proq moliyalashtiriladi) taalluqli bo'ladi. Masalan, Djeym Brayan Kvinn misol tariqasida keltirgan vaziyatga ko'ra doimo bir-biriga qarshi chiqqan uchta menejer tashkilotni qayta tuzishga qarshi koalitsiya tuzib, ular o'rtasida ziddiyatlarga sabab bo'luvchi muammolarni bartaraf etishga harakat qilgan.

Kompaniya siyosati strategik liderlarga o'ziga xos chaqiruv bilan murojaat qilib, ularni strategiya va uni amalga oshirish o'rtasidan mutanosiblikni ta'minlashga chaqiradi.

Qisqacha qilib aytganda, siyosiy munozaralar hamda individual va guruh uyushmalarining shakllanishi strategik rejani qo'llab-quvvatlash tizimining tarkibiy qismi bo'lib, uni kompaniya miqyosda amalga oshirishga xizmat qiladi. Siyosiy xususiyatlar bu butun strategik jarayoni boshqarishda menejerga xos bo'lishi lozim bo'lgan zarur sifatlardir.

Strategiya bo'yicha menejer tashkilotning rahbariyati qanday ishlashi, mansabdor shaxslardan qaysilari katta ta'sirga ega ekanligi, qaysi shaxs va guruhlar yangi g'oyalarni taklif qilishi va tashabbuskorligi, kim hamma narsaning avvalgiday qolishini, kim esa asosiy qarorlar uchun kurashda yordam berishni istash va siyosiy ahvol qaysi yo'nalishda ekanligini tushunishi kerak. Asosiy qarorlarni qabul qilish payti kelganda strategiya bo'yicha menejer koalitsiyalarni boshqarish va konsensusga erishishga alohida e'tibor qaratishi lozim. Britaniyaning eng yirik korporatsiyalaridan biri boshqaruvi raisining aytganidek: "Men hech qachon jiddiy qarorlarni o'z hamkasblarim bilan maslahatlashmasdan qabul qilmaganman. Hattoki buni qanday amalga oshirgan bo'lishimni tasavvur ham qila olmayman. Birinchidan, ko'p hollarda ular menga yanada to'g'ri qaror qabul qilishga yordam beradilar. Ikkinchidan, agar ular bu qarorlarga rozi bo'lsalar ularni qo'llab-quvvatlaydilar. Aks holda ular bunga ochiqdan-ochiq bo'lmasadan, qarshilik ko'rsatishlari mumkin".

Strategiya sohasidagi siyosat asosan imkoniyatlarni rag'batlantirish, kuchli takliflarni qo'llab-quvvatlash va zaif takliflarni yo'qotish, muayyan masalalar bo'yicha koalitsiyalar tuzish va konsensusga erishishdan iborat bo'ladi. To'qqizta yirik korporatsiyalarda yaqinda o'tkazilgan strategik boshqaruv tadqiqotlarining ko'rsatishicha, muvaffaqiyatga erishayotgan mansabdor shaxslar quyidagi taktikaga amal qiladilar:

- zaif g'oyalarga minimal yordam ko'rsatish yoki umuman qo'llab-quvvatlamaslik yo'li bilan ularning halok bo'lishiga yo'l qo'yadi;

- qo'llab-quvvatlanayotgan, biroq nuqtai nazaridan qabul qilinmaydigan g'oyalarga qo'shimcha tekshiruv va to'siqlar yaratadi, chunki bunday holatda ularga ochiqdan-ochiq qarshilik ko'rsatmagan ma'qul;

- nuqtai nazaridan qabul qilinmaydigan g'oyalarga sust siyosiy qiziqishni qo'llab-quvvatlaydi, nuqtai nazaridan qabul qilinmaydigan g'oyalar;

- eng salbiy qarorlar kollegial ravishda qabul qilinishiga yo'l qo'yadi va o'zining veto huquqini eng kritik vaziyatgacha oxirigacha saqlab turadi;

- strategiyani boshqaradi, biroq o'z hukmini o'tkazmaydi –buyruq va ko'rsatmalarni kamroq berib, norasmiy so'rovlarga tayanadi, konsensusga erishguncha muammoning mohiyatini aniqlash va tushunishga harakat qiladi;

- keraksiz yo'nalishdagi xatti-harakatlarning boshlanib ketishiga sababchi bo'lmaslik uchun ramziy harakatlar va murojjatalrga ehtiyotkorlik bilan munosbatada bo'ladi;

- tashkilot doirasida barcha boshqaruv vositalari korporativ rahbariyatga borib taqalishiga ishonch hosil qiladi;

- butun kompaniga qarshi qo'yilgan ayrim xatti-harakatlarni bartaraf etish uchun ko'pchilik o'zgarishlar bo'yicha qaror qabul qilish jarayonlariga yangi odamlar va yangi g'oyalarni jalb qiladi;

- oppozitsiya o'z maqsadida foydalanishi mumkin bo'lgan hollarda jiddiy muammolar bo'yicha o'z qarashlarini namoyish etishni cheklab qo'yadilar.

Yangi strategiyani joriy qilish siyosatini amalga oshirish ayniqsa, eski strategiyaning ommaviyligi katta bo'lgan hollarda juda qiyin kechadi. Eski strategiyaning kamchiliklari yaqqol ko'zga tashlanib turmasa, unga qarshi barcha xatti-harakatlar kutilayotgan samarani bermaydi. bu eski strategiyani shakllantirgan va amalga oshirgan shaxslarga tajovuz sifatida qabul qilinishi mumkin.

Bundan tashqari, yangi strategiya va rejaning ustunliklari boshqalar uchun ochiq ko'zga ko'rinmasligi mumkin, shu sababli ular bu yangiliklarning maqsadga muvofiqligidan shubhalanib qolaveradilar. Muqobil nuqtai nazar foydasiga dalillar

ham bo'lishi mumkin, ularni asoslanmagan holda tanqid qilish xatti-harakatlarni birlashtirish o'rniga tarqoqlikka sabab bo'lishi mumkin.

Strategiyani har bir ijrochiga etkazish uchun strategiya bo'yicha menejer yangi strategiyani qo'llab-quvvatlash va unga qarshilik ko'rsatish markazlarini ilg'ay olishi va ulardan fodalanishni bilishi zarur. U tashkilotning asosiy mansabdor shaxslari tomonidan qo'llab-quvvatlanish, qarshilikni yo'qotishga erishishi, befarqlik hududlarini aniqlashi va o'z xatti-harakatlarining iloji boricha ko'proq ma'qullanishini ta'minlashi lozim.

5.5. Axloqiy xulqni quvvatlash

Tashkilot yuqori axloqiy normalarining o'sib borishini namoyish qilishi uchun rahbariyat ularga ochiq-oydin rioya qilishi lozim. Bu yo'lda jiddiy kurash olib borilayotgan kompaniyalarda etika normalarini reallikka aylantirish uchun rahbariyat kompaniyaga murojatlari, etikaga to'g'ri kelmaydigan xulq-atvorga salbiy munosabati, jamoada qulay muhitni qo'llab-quvvatlash bo'yicha xatti-harakatlari bilan bu normalarga rioya qilishini namoyish etadi.

Yuqori axloqiy standartlari ularni rahbariyat tomonidan ochiq-oydin tan olinmasdan joriy etilishi mumkin emas.

Ba'zi bir menejerlar ularning maqsadi etika kodeksiga rioya qilinishini kuzatishgina emas, balki qoidabuzarlarni jazolash ham ekanligini takrorlashdan charchamaydi. Biroq asosiy maqsad baribir ma'muriy jazolar emas, balki kompaniyaning ichki kelishuvlarini ta'minlashdir. Ijrochi direktor o'z maqomiga ko'ra tarbiya jarayonini boshqarsada, barcha menejerlar shaxsiy javobgarlikka ega bo'ladilar hamda xizmatchilar bilan etika masalalari bo'yicha aloqani ta'minlaydilar, ularni etika normalarini qo'llab-quvvatlash va ularga rioya qilishga undaydilar. Tushunmovchiliklar aniqlanishi va ochiq muhokama qilinishi, shuningdek, har bir holatda ro'y berishi mumkin bo'lgan qoidabuzarliklar o'rganilishi lozim. Joriy ishni etika normalarini hisobga olgan holda bajaruvchi kompaniyalar tajribasi shundan dalolat beradiki, bu kompaniyalarda vaziyatni

yaxshiroq tushunadi va kompaniya manfaatlari yo'lida bor kuchini ayamay birgalikda kelishgan holda mehnat qiladi.

Quyida menejrlarning etika bo'yicha liderligini amalga oshirishga yordam beruvchi bir nechta maslahatlar keltirilgan. Birinchidan, ular o'z xulq-atvori bilan namuna bo'lishi va umumiy an'anasini yaratishi lozim. Kompaniya tomonidan qabul qilinuvchi qarorlar etika nuqtai nazaridan ko'rib chiqilishi lozim - "amal so'zga qaraganda kuchliroq gapiradi". Ikkinchidan, menejer va xizmatchilar nima etikaga to'g'ri kelishi, nimalar esa to'g'ri kelmasligidan xabardor bo'lishlari kerak. Etika masalalarini ko'taruvchi va muhokama qiluvchi har bir shaxsni rag'batlantirish lozim. Uchinchidan, rahbariyat murakkab masalalar bo'yicha so'nggi hakam vazifasini bajarishga tayyor turishi kerak. Bu xodimlar etika kodeksi qoidalarini buzgan hollarda ularni egallab turgan lavozimlaridan chetlatish va ularning faoliyatini cheklab qo'yishni anglatadi. Bunday vaziyatlarda tez va qat'iy harakat qila olmaslik real javobgarlikning yo'qligi sifatida qabul qilinadi.

Axloqiy standartlariga mos kelishni ta'minlash bo'yicha yaxshi ishlab chiqilgan dastur quyidagilardan iborat bo'lishi lozim:

- chetdan kelgan direktorlardan tarkib topgan direktorlar Kengashi kuzatuv komissiyasini (muammolar komissiyasi) tuzish;
- qarama-qarshiliklarni bartaraf etish bo'yicha chora-tadbirlarni amalga oshiruvchi xo'jalik bo'linmalari rahbarlari qo'mitasini tuzish;
- yiliga bir marta har bir menejerning etika normalarining bajarilishini kuzatish va nazorat qilish bo'yicha xatti-harakatlarini va qoidabuzarliklar bo'yicha chora-tadbirlar hisobotini tekshirish;
- xodimlarning kompaniya etika standartlariga rozi ekanligini tasdiqlash uchun vaqti-vaqti bilan hujjatlarni imzolash talabi.

5.5. Muvofiqlashtirish jarayoniga rahbarlik qilish

Hech bir strategik reja tajribada paydo bo'ladigan hamma voqea va hodisalarni, muammolarni oldindan ko'ra olmaydi. Strategiyani tadbiq etish jarayonida uni muvofiqlashtirish – bu strategik zaruriy va me'yoriy jarayon

hisoblanadi. Strategiyaga yoki uning tadbiriq etilishiga nisbatan yangi sharoitga reaksiya odatda tezkor harakatlarni taqozo etadi. Krizis vaziyatlarda boshqaruvga tipik yondashuv shundan iboratki, qarorni shakllantirish uchun etarli axborotni to'plash maqsadida ishonchli xodimlar jalb etiladi. Taklif etiladigan tadbir-choralar muhokama etilishini shaxsan boshqarish va mansabdor shaxslar tor doirasida kelishuvga tezkorlik bilan erishish tavsiya etiladi. Agar kelishuvga erishib bo'lmasa, tayanch xodimlar o'rtasida tarqoqlik mavjud bo'lsa, qaror qabul qilish majburiyati va qo'llab-quvvatlashni ta'minlash strategik menejer zimmasiga tushadi.

Agar vaqt etarli bo'lsa, menejerlar strategiyani har tomonlama baholab, uni qo'llab-quvvatlashga erishishni istaydilar. Ushbu yondashuv rahbarning quyidagicha harakat qilishini nazarda tutadi:

1. Moslashuvchanlikni namoyish etadi va bir necha variantlarni ko'radi.
2. Ko'plab savollar beradi.
3. Mutaxassislardan mukammal axborot oladi.
4. Alternativ qarorlarni yaratishga ijrochilarni undaydi.
5. Qarorlarni muvaffaqiyat keltirishini chamalaydi va ko'plab har xil insonlarning reaksiyasini aniqlaydi.
6. Qarorni oxirgi variantini asta sekin yaratib borishi bilan birga uning tarafdorlarini ham oshirib borishga harakat qiladi.

Bunda rahbarlar yakuniy qarorlarni qabul qilishni orqaga suradilar. Bundan maqsad:

- kerakli axborotni to'plash;
- nima qilish kerakligini bilish uchun vaziyatni oydinlashtirish;
- tashkilotdagi har xil siyosiy kuchlar va guruhlar bilan qarorni kelishish.

Strategik muvofiqlashtirish faqat o'tgan voqea va hodisalarga munosabatni bildirishdan iborat bo'lishi kerak emas.

Muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatuvchi menejerlar turli-tuman ogohlantiruvchi tadbir-choralarni yaratadilar:

1. Muvofiqlashtirishni talab etuvchi muammolarni mukammal o'rganish uchun ilmiy izlanishlarga buyurtma beradilar.

2. Ishonchli hamkasblar bilan muammo muhokama etiladi va sinov yechimlar taklif etiladi.

3. Har xil mutaxassislardan har xil manfaat va tajribaga ega brigadalar tuziladi. Ushbu brigada qiziqarli g'oyalarni va yondashuvlarni muhokama etadi.

4. Quyi pog'onalardan keladigan sifatli takliflar rag'batlantiriladi, g'oyalar va yondashuvlar musobaqasi tashkil etiladi. Ulardan maqsadga muvofiq keladiganlari tanlab olinadi.

5. Tanlangan yo'nalishni tarafdorlarini hamfikrligini ta'minlash maqsadida o'zgarishlar siyosati boshqariladi.

Sardorlarning muvofiqlashtirish jarayoniga tegishli ogohlantiruvchi harakatlari odatda o'xshashdir: ular ehtiyojni aniqlaydilar, axborot to'playdilar, vaziyatni oydinlashtiradilar, sinov takliflarini tadbiiq etadilar, muammoni tahlil etish jarayonida «tarafdor» va «qarshilar»ni hisoblaydilar, vakolatlar taqsimotini tashkil etadilar va kelishilgan holda harakat qilish uchun qaror qabul qiladilar.

Strategiyaning qanday amalga oshirilayotganidan xabardor bo'lish uchun menejerlarga formal va noformal axborot manbalari va keng muloqot tarmog'i zarur bo'ladi. Strategiya ijrochilari strategiyani quvvatlovchi muhit va madaniyatni yaratishda birinchi qatorda bo'lishlari lozim. Asosiy strategik o'zgarishlar ro'y berganda menejer bu o'zgarishlarga katta e'tibor qaratishi va ularni shaxsan boshqarishi, kompaniya madaniyatida zarur o'zgarishlarni amalga oshirishi zarur. Strategik liderlik oddiy xodimlarning yangi g'oyalarni olg'a surishi va o'zgaruvchan sharoitlarda tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlashi lozim. Asosiy qarorlarni qabul qilish payti kelganda strategiya bo'yicha menejer koalitsiyalarni boshqarish va konsensusga erishishga alohida e'tibor qaratishi lozim. Srategiya sohasidagi siyosat asosan imkoniyatlarni rag'batlantirish, kuchli takliflarni qo'llab-quvvatlash va zaif takliflarni yo'qotish, muayyan masalalar bo'yicha koalitsiyalar tuzish va konsensusga erishishdan iborat bo'ladi. Strategiyani har bir ijrochiga etkazish uchun strategiya bo'yicha menejer yangi strategiyani qo'llab-quvvatlash

va unga qarshilik ko'rsatish markazlarini ilg'ay olishi va ulardan foydalanishni bilishi zarur.

Nazorat uchun savollar:

1. Menejerlar uchun xodimlar bilan muloqotning ahamiyati qanday?
2. Strategiyani qo'llab-quvvatlovchi muhit va madaniyat qanday yaratiladi?
3. Tashkilotdagi ichki muhitning o'zgarish imkoniyatlari qanday ta'minlanadi?
4. Jamoaning kompaniya siyosatiga moyilligiga qanday erishiladi?
5. Xulq-atvorning etika normalari qanday ta'minlanadi?
5. Korporativ madaniyatga qo'shimcha va o'zgartirishlar kiritish jarayonini boshqarish qay tarzda amalga oshiriladi?

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. - М.: Эксмо, 2010. - 72 - 74 с.
2. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. Учебник. - М.: Проспект, 2009. - 74 - 78 с.
3. Львова Д.С., Гранберг А.Г. Стратегическое управление: регион, город, предприятие. Учебное пособие. – М.: ЗАО «Экономика», 2009. - 92 - 95 с.
4. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие. – М.: ТЕИС, 2008.- 105 - 108 с.
5. Аналоун Фархад Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. Учебник. Пер с. англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.- 101 - 104 с.
5. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. Учебное пособие. Питер, 2008.- 86 - 89 с.
7. Трэттон Линда Живая стратегия. Учебное пособие.-М.; 2008.- 96-98 с.

6-MAVZU. KORXONA BOSHQARUVI FUNKSIONAL TUZILMALARINING STRATEGIK AFZALLIKLARI VA KAMCHILIKLARI

Reja:

- 6.1. Boshqarish strukturasiining mohiyati.
- 6.2. Boshqarish strukturasiining turlari.
- 6.3. Boshqaruv metodi tushunchasi.
- 6.4. Boshqaruv metodlari.

6.1. Boshqarish strukturasiining mohiyati.

“**Struktura**” lotincha soʻz boʻlib, narsalar tarkibiy qismlarining oʻzaro bogʻliq ravishda joylashishi, tuzilishini bildiradi.

Boshqarish strukturasi deganda boshqaruv maqsadlarini amalga oshiruvchi va funktsiyalarini bajaruvchi bir-biri bilan bogʻlangan turli boshqaruv organlari va boʻgʻinlarining majmuasi tushuniladi.

Boshqarishning u yoki bu vazifalarini hal qilish uchun muayyan organlar tuziladi. Boshqarish organlari tizimi, quyi organlarining yuqori organlariga bqysinish va ular oʻrtasidagi oʻzaro aloqa boshqarish strukturasi tushunchasini tashkil qiladi. Bunday struktura odatda “*boshqaruv apparati strukturasi*” deb yuritiladi. U biron-bir boshqaruv organining (vazirlikning boshqaruv apparati, korxonaning boshqaruv apparati va h.k) boʻlimlari tarkibini bildiradi.

Boshqarish strukturasi **ishlab chiqarish strukturasi** bilan ham ifodalanadi. Bunda boshqarishni tashkl etishning dastlabki va belgilovchi omili ishlab chiqarish jarayoni boʻlib hisoblanadi. U oʻzaro bogʻlangan asosiy, yordamchi va xizmat koʻrsatuvchi jarayonlardan iborat boʻlib, bu jarayonlar boʻlimlar va xodimlar oʻrtasida mehnat taqsimotini talab qiladi. Shu maqsadda ishlab chiqarish boʻlimlari va ularga xos boʻlgan boshqaruv apparati tuziladi.

Bo'linmalar yig'indisi, ularning tarkibi va o'zaro aloqa shakllari korxonalarining ishlab chiqarish strukturasi tashkil etadi. Har bir korxonaga o'ziga xos ishlab chiqarish strukturasi egadir.

Shunday qilib, boshqarishning maqsadlari, funktsiyalari, vazifalari, ob'ektlari va organlari uning tashkiliy strukturasi belgilab beradi.

Tashkiliy strukturalarni hosil qiladigan boshqarish organlari boshqaruv bo'g'inlari va boshqaruv bosqichlari shaklida bo'ladi.

Boshqarish bo'g'ini - bu boshqarishning ayrim yoki qator funktsiyalarini bajaruvchi mustaqil strukturali bo'limlardir (6.5-jadvalga qarang) Bu bo'limlar o'rtasidagi bog'lanish va aloqalar gorizontal xarakterga ega.

Boshqarish bosqichi - bu ierarxiyaning muayyan darajasida amal qiladigan bo'g'indir. Masalan:

Vazirlik → birlashma → korxonaga → tsex → uchastka

Boshqarish bosqichlari bir boshqarish bo'g'inining ikkinchisiga odatda qiyi bo'g'inning yuqori bo'g'inga izchillik bilan bqysinishni ko'rsatadi. Bu vertikal bo'yicha bo'linishdir.

Barcha bo'g'in va bosqichlarning tarkibi va ularning o'zaro bqysinish tartibi, har bir boshqaruv organi va bo'g'inning huquq va burchlari, shuningdek ular o'rtasidagi munosabatlar tartibi, axborot kabi boshqarishning tashkiliy unsurlari boshqarish tizimini tashkil qiladi.

Boshqarish strukturasi guruhlash belgilari vositasida yaqqollashtirish mumkin.

Quyidagi belgilar boshqarish strukturasi aniqlovchi belgilar bo'lib hisoblanadi.

Boshqarish strukturasi belgilovchi omillar

Strukturani aniqlovchi • boshqarish maqsadi;
belgilar

	<ul style="list-style-type: none"> • boshqarish funktsiyalari va vazifalari; • xizmat qilinadigan regionlar va iste'molchilar guruhi; • ish vaqti rejimi va intervali va boshq.
Strukturaga ta'sir qiluvchi omillar	<ul style="list-style-type: none"> • tashqi muhit; • texnologiya; • korxonaning katta-kichikligi; • biznes strategiyasi; • xodimlar soni; • qabul qilinadigan qarorlar tizimi; • shakllangan struktura va boshq.
Strukturani optimallashtiruvchi belgilar	<ul style="list-style-type: none"> • yuqori malakali xodimlarga ega bo'lgan, uncha katta bo'lmagan bo'limlar va bo'g'inlar; • ko'p bo'lmagan boshqaruv bo'g'inlari; • o'zgarishlarga nisbatan sezgirlik va hozirjavob-lik; • yuqori darajadagi unumdorlik; • past darajadagi xarajatlar; • ish grafigining bevosita iste'mochilarga moslashganligi va boshqa.

Ko'rib turibmizki, boshqarish maqsadi, funktsiyalari va vazifalari boshqarish strukturasi aniqlovchi eng dastlabki belgilardan hisoblanadi.

Shu o'rinda shuni ta'kidlash lozimki, ko'pgina hollarda yangi korxonalar yoki muassasalarni tuzish paytida avval boshqarish bosqichlari va bo'g'inlarining tarkibi, boshqarish apparati shtatlari belgilanadi, so'ngra ular o'rtasida funktsiyalar taqsimlanadi.

Holbuki, bu jarayon aksincha bo'lishi kerak, ya'ni dastlab maqsadga binoan funktsiyalar soni aniqlanishi, shundan so'ng boshqarish strukturasi tashkil etishga kirishish kerak. Masalan, agar funktsiya miqyosi uncha katta bo'lmasa, u holda mazkur korxonada biron - bir bo'linmani tashkil qilishga yoki qo'shimcha lavozimni kiritishga hojat bo'lmaydi.

Boshqarishning tashkiliy strukturasi boshqarish oldida turgan vazifalarni muvaffaqiyatli hal etishga yordam beradigan qilib tuzilishi kerak. Shu nu'o'tai nazardan bu struktura quyidagi talablarga javob berishi lozim:

1. Boshqarish strukturasi bo'g'in va bosqichlar soni optimal bo'lishi kerak.

Bo'g'in va bosqichlar sonining asossiz ko'payib ketishi:

- boshqaruv apparatini saqlash xarajatlarining ortib ketishga;
- axborotlarning o'tish yo'li va vaqtining cho'zilib ketishiga;
- boshqarishda paralelizm va takrorlanishlarning vujudga kelishiga;
- boshqarishda mas'uliyatsizlik unsurlarining tug'ilishiga va pirovardda boshqaruv samarasining pasayishiga olib keladi.

6. Boshqarish strukturasi boshqarish apparatining operativ ishlashini ta'minlashi lozim.

Bu faoliyat joriy vazifalarning o'z vaqtida va mohirlik bilan tez hal etishda namoyon bo'ladi. Bunga ishlab chiqarishning miqyosi, murakkabligi, boshqarish ob'ektlarining joylashuvi ham ta'sir-ko'rsatadi.

Shunday qilib, boshqarish strukturasi qanchalik mukammal bo'lsa, ishlab chiqarish jarayoniga ta'sir o'tkazish shunchalik samarali amalga oshiriladi.

Boshqarishning quyidagi asosiy tashkiliy strukturalari ma'lum.



Har bir strukturada rasmiy va norasmiy aloqalar mavjud. Rasmiy aloqalar avvalo vertikal aloqalrdir. Ular rahbarlikning va bqysinishning turiga ko'ra bir biridan farq qiladi.

Agar rahbarlik tulaqonli bo'lib, quyi organ quyi faoliyatga doir barcha masalalarga daxldor bo'lsa, u holda bu xildagi aloqa **chiziqli rasmiy** aloqa deb ataladi.

Agar rahbarlik cheklangan bo'lib, quyi organ quyi faoliyatga doir o'zining masalalariga daxldor bo'lsa, u holda bu xildagi aloqa **funksional vazifaviy rasmiy** aloqa deb ataladi.

Organlar o'rtasidagi vertikal aloqadan tashqari gorizontal aloqalar ham mavjud bo'lib, ular muvofiqlashtirish, uyg'unlashtirish va hamkorlik qilish tarzidagi aloqalardir.

Boshqaruv stukturasida asosiy o'rinni hokimiyatga tayanadigan rasmiy aloqalar egallaydi. Lekin norasmiy aloqalar ham muhim ahamiyatga egadir. Ba'zan ular tashkilotning ishini yo'lga qo'yishga hal qiluvchi ahamiyatga ega. Norasmiy aloqalar turli xilda bo'lishi mumkin. Bular jumlasiga korxonadagi qarindoshlik aloqalari, unda tarkib topgan umumiy manfaatlar, masalan, kasblar, qiziqishlar, sport bilan shug'ullanish yoki dqstona munosabatlar, birga o'qiganlik, kiradi.

Norasmiy aloqalargi ham e'tibor berish kerak.

Chunki:

- *norasmiy aloqalar rasmiy strukturaning barcha bo'g'inlari bilan kesishadi;*
- *qator munosabatlar ishdan tashqarida paydo bo'ladi va korxonaning barcha ishiga ta'sir ko'rsatadi;*
- *norasmiy tizim o'zining ko'pgina ko'rsatkichlari bo'yicha korxonaning faoliyatining samarali tashkil qilinishiga imkon beradi.*

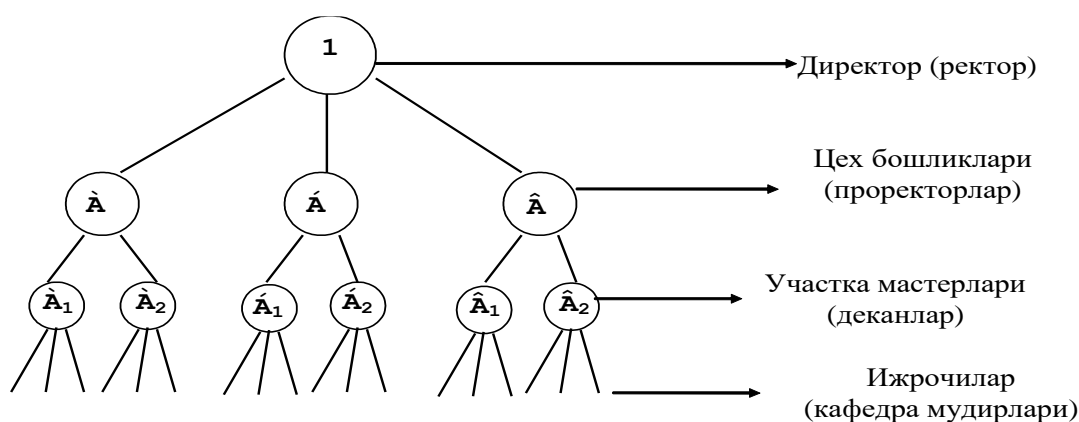
Ammo norasmiy aloqalarning salbiy jihatlari ham yo'q emas. Ehtiyotkorlik, sezgirlik yo'q bo'lgan joyda guruhbozlik, mahalliychilik, qarindosh-urug'chilik va shunga qxshash ko'rinishlarning sodir bo'lishi hech gap emas.

Chiziqli struktura boshqarish strukturasi eng sodda turi bo'lib, u quyidagi ko'rinishga ega.

Bunda boshqarishning hamma funktsiyalari korxonaning rahbari (1) qo'lida tqplanib, barcha quyi rahbarlar (A,B,V) va ishlab chiqarish yacheykalari (A₁,A₂;B₁, B₂;

V_1, V_2) unga bqysinadi. Har bir rahbar o'ziga ishonib topshirilgan bo'linma faoliyatini yakkaboshchilik asosida boshqaradi va hamma zarur qarorlarni mustaqil ravishda qabul qiladi.

Bqsinuvchi xodimlar faqat o'zlarining bevosita rahbarlarining farmoyishlarini bajaradilar. Yuqori turuvchi rahbar xodimlarga ularning bevosita boshlig'ini "chetlab" murojaat qilmasligi kerak. Masalan, korxonada direktori tsex boshlig'ini chetlab masterga buyruq bermasligi kerak. Shu tariqa rahbarlikning vertikal liniyasi va bqysunuvchilarga ta'sir ko'rsatishning to'g'ridan to'g'ri yo'li ochiladi.



3.1 sxema. Boshqarishning chiziqli strukturasi.

Chiziqli stukturaning o'ziga xos ijobiy tomonlari va kamchiliklari bor.

Chiziqli strukturaning ijobiy va salbiy tomonlari

Ijobiy tomonlari

- bunday struktura bir-biriga zid, chalkash topshiriqlar berilish hollarini kamaytiradi;
- yakka boshchilikni va shaxsiy ja-

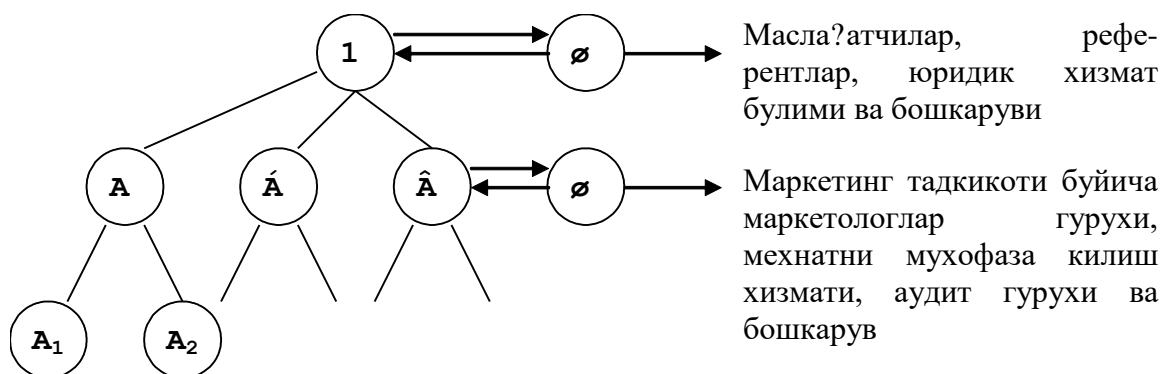
Salbiy tomonlari

- bunday struktura oddiy, barqaror masalalarni echishga mo'ljallangan-ligi sababli uning doirasida komp-leks masalalarni echish ancha qiyin kechadi;

- vobgarlikni mustahkamlaydi;
- bu struktura oddiy, puxta va tejamlidir;
- bosqichlar soni kam bo'lganda:
 - boshqariluvchi ob'ekt ishiga kam kishi aralashadi;
 - vazifalar tezkor xal etiladi;
 - butun tizim samarali ish-laydi.
- xodimlar faqat o'z rahbariga hisobot beradilar, natijada ijrochilik va intizom darajasi ancha oshadi.
- bunday sharoitda rahbarlar ko'proq tezkor ishlar bilan band bo'lib stra-tegik kompleks muammolarni e'tibor-dan chetda qoldiradilar;
- bunday boshqarishda teng huquqli struktura birliklari negizida gari-zontal bog'lanish bo'lmaydi;
- bunday boshqarish sharoitida buyruq-bozlik va rasmiyatchilikning paydo bo'lish havfi kuchli. Bunga sabab, st-rukturaning har bir bo'g'inida rahbar o'z lavozim bo'yicha farmoyish berish uchun huquqlariga ega bo'ladi.

Boshqarishning chiziqli strukturasi unga murakkab bo'lmagan ishlab chiqarish sharoitida ijrochilarning vazifalari oddiy, buyruq va axborotlar hajmi kam bo'lganda o'zini oqlashi mumkin. Ishlab chiqarishning tobora murakkablashib, qo'laming kengayib borishi boshqarish funktsiyalarini tabaqalashtirishini talab qiladi, chiziqli strukturaning o'rniga chiziqli - shtabli strukturaning vujudga kelishini taqazo etadi.

Chiziqli-shtabli struktura har bir chiziqli rahbar qoshida ixtisoslashgan xizmatlar, maslahatchilar kengashi, ya'ni shtablar tuzish orqali tashkil etiladi. Bu struktura quyidagi ko'rinishga ega.



3.2-sxema. Boshqarishning chiziqli-shtabli strukturasi.

Shtablarning vazifasi har xil muammolarni o'rganish orqali rahbarlarga qaror qabul qilishda yordam berishdan iborat. Bunday shtablarga ehtiyojning paydo bo'lishiga asosiy sabab - bu tashkilotlardagi funktsiyalarning murakkablashuvidir. Bu erda mehnat taqsimoti ikki turdagi maqsad va vazifalar bilan belgilanadi.

Chiziqli rahbarlar korxonaning bosh maqsadiga erishish yo'lidagi birlamchi vazifalarning bajarishiga javobgar bo'lsalar, shtabdagilar esa birlamchi vazifalarga tob'e bo'lgan ikkilamchi vazifalarni bajarilishga javobgardirlar. Ular maslahat berish funktsiyasini bajaradilar. Chiziqli raxbarlarning asosiy vazifasi taklif etilgan ijobiy va salbiy maslahatlar ichidan maqsadga muvofiqligini aniqlash va uni uzil - kesil qabul qilishdan iborat.

Shtablarning tashkil qilinishi va bunday yordamchilarga ega bo'lgan uchun korxonada faoliyati bir tomondan engillashadi, boshqa tomondan esa olinadigan maslahatlar qarama - qarshi bo'lganligi sababli murakkablashadi.

Shunday hollarda har ikkala tomon o'zinikini maqullashga, o'z obrqlarini saqlashga harakat qiladi. Natijada o'rtada nizo chiqadi.

Shtabdagi menejerlar o'zlarini mutaxassis, o'z sohalarining bilimdoni ekanligini isbotlamoqchi bo'lsalar, chiziqli rahbarlar esa yakka rahbar ekanliklarini pesh qiladilar. G'arb menejmentidagi ayrim nazariyotchilar bu ikki turdagi menejerlar korpusini yaxlit tashkilot tarkibidagi qarama - qarshi sotsial guruh deb atashadi. Bu erda shtabdagilar o'zlarini elita darajasida his etadilar. Yirik korporatsiyalardagi shtablar ko'p hollarda mazkur korxonaning asosiy markaziy organlariga aylanib qoladilar va chiziqli organlar faoliyatini murakkablashtirishga urinadilar. Bunday vaziyatdan qutilish uchun korxonalar boshqarish strukturasi o'zgartirishlar kritib shtablar sonini yoki ularning xodimlarini qisqartirishga erishadilar.

Bu strukturaning afzalligi shundan iboratki chiziqli rahbarlar o'z diqqatlarini ilmiy - tadqiqiy ishlarga emas, balki asosan korxonaning joriy faoliyatiga qaratadilar. Kamchiligi esa boshqaruv tizimiga ortiqcha bo'g'inlarning paydo

bo'lishi, natijada boshqarish tezkorligini susayishi, boshqarish xarajatlarining qisshidadir.

Bu boshqaruv strukturasi rahbarlar va struktura bo'g'inlarini har xil vazifalarga va aniq bo'linmalarda boshqaruv faoliyatini ixtisoslashtirishga qaratilgandir. Bunda har bir boshqaruv bo'g'iniga muayyan funktsiyalar biriktirib qo'yiladi. Masalan, biri marketingni ikkinchisi ishlab chiqarishni, uchunchisi esa moliyani boshqarish bilan shug'ullanadi.

Boshqarish apparatini funktsional ixtisoslashtirish uning sama-radorligini ancha oshiradi. Boshqarishning hamma funktsiyalarni bajarishi lozim bo'lgan universal rahbarlar o'rniga o'z sohasini puxta biladigan, o'z shtatiga ega bo'lgan, o'ziga topshirilgan ish uchastkasi uchun javob beradigan mutaxassislar apparati paydo bo'ladi.

Albatta, funktsional xizmatlar rahbarlari va mutaxassislari:

- o'z sohasini chuqur va puxta biladigan;
- jarayonlar va hodisalarni tahlil qilish va baholash qobiliyatiga ega bo'lgan;
- o'z xulosa va tavsiyalarini himoya qila oladigan;
- chiziqli struktura rahbarlarini shu tavsiyalarni amalga oshirish maqsadga muvofiqligiga ishonтира oladigan kishilar bo'lishi kerak.

Funktsional bo'linmalar bevosita barcha quyi struktura bo'linmalarining (A1, A2, A3, B1, B2, B3) faoliyatini boshqaradi (punktr chiziq'larga e'tibor bering). Funktsional boshqarish u yoki bu funktsiya kompetentsiyasiga ta'luqli tor doiradagi masalalar bo'yicha quyi bosqichning organlari va bo'linmalari faoliyatiga rahbarlikni ta'minlaydi. Masalan, korxonaning reja bo'limi tsexlarning reja byurolariga rahbrlik qiladi.

Bunda ham funktsional bo'limlar rahbarlarining vertikal bo'yicha ierarxiyasi va bqysinishi mavjud. Ammo chiziqli strukturadan farqli qlaroq, bunday bqysinishi ma'muriy emas, bulki sof uslubiy maslahatli bqysinishdir. Masalan, korxonaning reja bo'limining boshlig'i tsex reja byurosi boshlig'iga hatto aynan shu vazifaga doir masala bo'yicha ham buyruq berish huquqiga ega emas. Biror ma'muriy buyruqni

korxonada direktori tsex boshlig'iga berish mumkin, tsex boshlig'i esa tsex reja byurosi boshlig'iga shunday bera oladi.

Funksional struktura ham o'zining ijobiy va salbiy tomonlariga ega.

Funksional strukturaning ijobiy va salbiy tomonlari

Salbiy tomonlari

- bunda boshqaruv faoliyati chuqur ixtisoslashadi. Bu esa boshqaruv samaradorligining kasb mahorati darjasining qisqirishini ta'minlaydi. Masalan, marketing bo'yicha mutaxassis shu sohani boshqa yuqori organlari rahbarlaridan yaxshi biladi va bu ishni yuqori saviyada bajaradi;
- Funksional sohada muvofiqlashtirish ishini yaxshilashga erishiladi. Xizmatchilar bunga yaxshi va tez natijalar hosil qiladilar.
- moddiy xarajatlarni kamaytiradi va boshqarishdagi takrorlanishlarga chek qo'yadi va hokazo.

Ijobiy tomonlari

- funksional organlar o'ziga topshirilgan funksiyalarni sifatli bajarishdan manfaatdor bo'lib, "begona" funksiyalar uchun ham, butun korxonaning umumiy faoliyati uchun ham javob bermaydi. Bunda har bir rahbar o'z funksiyalari bo'yicha farmoyish berish uchun barcha huquqlarga egadir. Binobarin, bu narsa:
- yakka boshchilik tamoyillarining buzilishiga;
- ijrochilarning mas'uliyati mustahkam intizom bo'lmasligiga olib keladi. Chunki har bir ijrochi bir boshliqqa emas, ayni vaqtda bir necha boshliqqa boqsinadi, ko'pincha ulardan bir-biriga zid ko'rsatmalar oladi.

Funksional strukturadagi qayd qilgan kamchiliklar, ya'ni:

- ◆ funksional bo'limlarning ishlashlarini muvofiqlashtirish darajasi yuqori emasligi;
- ◆ rahbarlarning vazifalari va huquqlari unga muvofiqlashtirilmaganligi;
- ◆ ishning pirovard natijalari uchun aniq va mas'ul xodimlarning yo'qligi;

- ◆ funksional bo'linmalar o'rtasida ish yuzasidan nizolarning mavjudligi;
- ◆ boshqaruv apparatida ishga byurokratik munosabatda bo'lish hollarining mavjudligi kabilarni bartaraf etish uchun chiziqli-funksional (aralash) turdagi boshqaruv strukturasi tuziladi.

Chiziqli-funksional boshqaruv strukturasi asosiy boshqaruv chiziqli boshqaruv bo'lib hisoblanadi. Hamma boshqaruv bosqichlarida va mustaqil uchastkalarni boshqarish faoliyatida chiziqli rahbarlar ajratiladi. Ularga ishlab-chiqarishi-xo'jalik faoliyatini yakkaboshchilik boshqarish huquqi berilgan bo'lib, u olingan natijalarga tqliq javob beradi.

Boshqaruvning chiziqli struktura sharoitida ishlaydigan rahbarlariga malakali yordam ko'rsatish uchun funksional va idoraviy tashkilotlar tashkil etiladi va bu tashkilotlarning vazifasi boshqaruv qarorlarini tayyorlash va rahbarlarga malakali yordam berishdan iborat.

Hozirgi zamon korxonalarida faoliyatidagi ko'pgina muammolarni hal etish gorizonttal bo'yicha kelishib olish va muvofiqlashni talab etadi. Masalan, korxonada yangi xil mahsulot ishlab chiqarishga kqchadigan bo'lsa:

- materiallarni sarflashning yangi normasini ishlab chiqish;
- mehnat normalarini qayta ko'rib chiqish;
- turli kasblardagi ishchilarni tayyorlash va qayta tayyorlash;
- yangi materiallarga ehtiyojlarni aniqlash;
- etkazib beruvchilar bilan aloqa o'rnatish;
- yangi texnologiya va texnikani joriy etish va hokazolar talab qilinadi.

Bu funktsiyalarni turli xizmatlar bajaradi, ularni mazmuni va muddatlariga ko'ra kelishib olish, ishlab chiqarishning ko'pgina unsurlarini tutashtirish lozim. Goho funktsionl xizmatlar o'rtasidagi bu gorizonttal aloqalar juda cho'zilib ketadi, ular bahs va nizolar bilan amalga oshiriladi. Chiziqli struktura rahbari esa ko'psonli bo'linmalar ishini muvofiqlashtirishga juda qiynaladi.

Bu muammolarni yangi tashkiliy boshqaruv strukturalarini tuzish yo'li bilan, aniqrog'i chiziqli-funksional boshqaruv strukturalariga tuzatishlar kiritishi yo'li

bilan hal etiladi. Bunday struktura dasturli-maqsadli struktura deb ataladi. U quyidagi ko'rinishga ega.

Bunday struktura quyidagi uch ko'rinishda bo'ladi:

- loyiha bo'yicha boshqaruv;
- mahsulotga ko'ra boshqaruv;
- matritsaviy struktura.

Loyiha bo'yicha boshqarish qisqa muddatda yangi texnika va texnologiyani joriy qilish zaruriyati tug'ilgan hollarda qo'llaniladi. Bunda maxsus vaqtinchalik xizmat bo'limi tuzilib, unga resurslar beriladi. Bu bo'lim loyiha tuzadi va uning joriy etilishini nazorat qiladi. Ish bitgandan keyin loyihalash guruhi tugatiladi.

Loyiha bo'yicha boshqarish muntazam rahbarlikni aniqlashtiradi, kichik bo'laklarga ajaratadi yoki tqldiradi. U loyihani bajarish uchun korxonaning barcha funksional xizmatlari va bo'linmalari faoliyatini muvofiqlashtiruvchi organ hisoblanadi. Bu organga tegishli huquqlar beriladi. U vazifalarning bajarilishi uchun tqqa javobgar bo'ladi.

Loyiha bo'yicha boshqarish ko'p nomentklaturali ishlab chiqarishda tuziladi. Loyiha rahbari maxsus vakolatga ega bo'lib, texnologik opertsiyalarni zvenolar bilan ishchilar o'rtasida taqsimlaydi, uning bajarilishini o'z loyihasi doirasida nazorat qilib boradi. Chiziqli rahbarning shu ishlarga oid buyruqlari loyiha rahbari bilan kelishiladi (18-sxemaga, punktr chiziq'larga e'tibor bering). Bunda bajaruvchi kishi ikki va undan ortiq rahbarga ega bo'lib, rasmiy jihatdan ularga bqysinadi. Masalan, texnik topshiriqlarni u tsex boshlig'idan oladi, lekin opera-tsiyalarni bajarish jarayonida ko'rsatmani mutaxassisdan, loyiha rahbaridan oladi.

Mahsulotga ko'ra boshqarish strukturasiining afzalligi axborotlar-ning kelish yo'llari va oqimining qisqarishida, yakka boshchilik tamoyiliga tqqa rioya qilishida, boshqarishning yuqori bosqichlarini mayda joriy vazifalardan xalos qilishda namoyon bo'ladi. Bunday struktura bozorda talabning o'zgarishiga tezkor munosabat bildirishga qodir.

Matritsaviy struktura bqycha boshqarish ancha murakkab bo'lib, u mahsuloti nisbatan qisqa "umr" ko'radigan va tez-tez o'zgarib turadigan korxonalar tomonidan qo'llaniladi. Bu struktura korxonada gorizontal aloqalarni yo'lga qo'yishga va ulrni zamonaviy kompyuterlar yordamida murakkab buyurtmalarni bajaruvchi turli xil korxonalar faoliyati bilan bog'lashga, texnika sohasida yuqori malakali xazmat ko'rsatishga va ekspertizani ta'minlashga qaratilgan.

Ushbu strukturani "To'r" ko'rinishda tasavvur etish mumkin. U ikki turdagi strukturaning ya'ni:

- funktsional struktura;
- maxsulot bo'yicha strukturalarning kombinatsiyasini ifodalaydi.

Ko'rib turibmizki, gorizontaliga funktsional vazifalar(ishlab chiqarish, sotish, reklama va hokazo), vertikaliga esa-texnologiya va boshqaruv sohasida yangiliklarni joriy etish bilan shug'ullanuvchi maxsus guruhlar joylashgan. Mazkur strukturaga binoan bir vaqtning o'zida to'rtta yangi mahsulot bo'yicha loyiha tuziladi. Har bir loyiha uchun alohida rahbar javob beradi. Guruhlarning to'rttasi ham mahsulotni loyihalashdan to sotishgacha bo'lgan barcha jaryonda qatnashadi.

Boshqarishning matritsali strukturasiining mohiyati shundaki, unda har bir xodim ayni bir vaqtning o'zida loyiha bo'yicha boshqarishda, shuningdek, o'zining funktsional organida xizmatda bo'ladi hamda ikki yoqlama bo'ysinadi. Bu strukturaning o'ziga yarasha afzalliklari bor. Bular jumlasiga quyidagilar kiradi:

- * boshqarishi jarayonidagi gorizontal aloqalarning uzunligini keskin qisqartiradi va tartibga soladi;
- * qarorlar qabul qilishni tezlashtiradi va ularning mazmuni hamda natijalari uchun mas'uliyatni oshiradi;
- * korxonaning ichki va tashqi sharoitlariga ta'sir etuvchi omillarning o'zgarishiga tezda kqnikma hosil qiladi va shunga muvofiq ravishda amal qiladi;
- * chiziqli bqysinish vositasida bo'lim ichida byurokratiyaga bo'lgan moyillikni bir qadar sqndiradi va hokazo.

Shu bilan bir qatorda bu strukturaga ham ayrim kamchiliklar xos. Bu uning murakkabligi va boshqaruv organlarining real vakolatga ega emasliklarida

namoyon bo'ladi. Bunday tushunmovchilik nafaqat rahbarlarni, shuningdek ularning qo'l ostidagi kishilarning ham noqulay holatga tushib qolishiga sabab bo'lishi mumkin.

Shunday qilib, boshqarishning dasturli-maqсадli strukturalari ishlab chiqarishning o'zgarib turadigan sharoitlariga moslashuvchi dinamik shakllar bo'lib, boshqaruv jarayonlarini, kadrlar bilan ishlashni ancha engillashtiradi, belgilangan maqsadlarga tezroq va kam xarajat qilgan holda erishishga yordam beradi. Bunday strukturalar yirik ishlab chiqarish va boshqa birlashmalarda, ilmiy tadqiqot institutlarida, shuningdek oliy o'quv yurtlarida juda muvaffaqiyat bilan qo'llanilishi mumkin.

Boshqarishning tashkiliy strukturalar to'g'risida yakuniy xulosalarni yasay ekanimiz, quyidagilarga e'tibor berilishini lozim topar edik. Boshqarishning qarab chiqilgan tashkiliy strukturalaridan birortasini ham rasmiy struktura deb bo'lmaydi. Shuning uchun har bir korxon(firma) o'z oldidagi maqsad va iqtisodiy muhitning o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqib, uning talablarini yuqori darajada qondiradigan tashkiliy struktura turini tanlashi kerak.

G'arb adabiyotlarida "strukturani takomillashtirish" iborasi umuman qo'llanilmaydi. Uning o'rniga:

- "strukturaga o'zgartirish" kiritish;
- strukturani almashtirish;
- strukturani tanlash;

strukturani integratsiyalash kabi iboralar ishlatiladi. Strukturaga o'zgartirish kiritish va uni almashtirish-bu jahon amaliyotidagi doimiy jarayon bo'lib, har qanday tashkilotda menejer faoliyatini ifodalovchi asosiy ko'rsatkichlardan hisoblanadi. Bunday o'zgarishlarning bosh omili- bu ilmiy-texnika taraqqiyoti va kuchli raqobatdir. AQSh firmalarida, g'arbiy Evropa va rivojlangan Sharq davlatlarida boshqaruv strukturasi o'rtacha har 3-5 yilda almashtirilib turiladi.

Boshqarish strukturasi qayta tashkil qilishning usullari, shakllari va yo'llari turli-tumandir

Amaldagi strukturani soddalashtirish usuli

- boshqaruv bo'g'inlari sonini qisqartirish va boshqaruvning quyi bo'g'iniga huquq va vakolatni ko'proq berish (demarkazlashuv);

Bunday usul inqilobiy usullar qatoriga kiradi. 20- yillarda bu usul mashhur Djeneral Motors korporatssiyasida qo'llanilgan.

shtablar yoki ulardagi xodimlar sonini kamaytirish, matritsali strukturadan

- chiziqli funktsional strukturaga o'tish;
- boshqaruvchilar sonini har 3-7 kishiga bitta rahbar emas, balki 10-12 kishiga bitta rahbar to'g'ri kelishiga erishish lozim.
- Ya'ni boshqaruv normasiga intilish kerak.

Mexanik tarzda tashkil etilgan strukturani kqnikma hosil qilingan struktura bilan almashtirishi

• Mexanik tarzda tashkil etilgan strukturaga quyidagi salbiy tomonlar xos:

- gorizonta tabaqalanishdagi keskinlik;
- ierarxik aloqalardagi qat'iylik;
- me'yorlashtirilgan mas'uliyat;
- yuqori darajadagi rasmiyyatchilik;
- qarorlar qabul qilinishidagi o'ta markazlashuv va unda ko'pchilik boshqaruvchilarning qatnasha ol-masligi.

Bu strukturani kqnikma hosil qilingan, sinovdan o'tib o'zini oqlagan struktura bilan almashtirish ma'quldir.

Mexanik tarzda tashkil etilgan struktura ichida turli shakllardagi uzviy strukturani tashkil qilish.

Bu degan so'z korxonada tarkibiga;

- venchur va innovatsiya, ya'ni "biznesga tавvakalchilik" bo'limlari;
- biznes -markazlar;
- ekspert guruhlarini;
- ishchi, brigadalar guruhlarini tashkil qilishni bildiradi.

Venchur va innovatsiya bo'limlaridagi tadbirkorlar yangi texnologiya uchun o'zlarining kapitalini yoki olgan qarz mablag'larini tavsakal qiladilar. "Venchur" iborasi tadbirkor, rahbar yoki menejning tavsakalchilikdagi:

- uddabironligi, epchilligi, serharakatligini;
- quntli, matonatligini;
- dadilligi, jasoratligini;
- jqsinqin, biznesga berilib ketishini bildiradi.
-

Konglomerat, modulli va "atomistik" strukturani barpo etish. "Konglomerat"-bu turli strukturalarini birgalikda qqshib olib borilishini anglatadi. Bunday strukturani yirik korporatsiyalarda, ya'ni chiziqli, funktsional, dasturli-maqsdali strukturalar birgalikda amal qilishida ko'rishimiz mumkin.

Axborot revolyutsiyasi byurokratiyaga bolta uruvchi modulli strukturaning, to'g'ridan to'g'ri ma'muriy bqsunchanlikka chek qqyuvchi "atomistik" strukturalarning tashkil topishini taqozo etadi.

6. Boshqarishning umumdavlat mahalliy va tarmoq organlari

Organ-bu biror boshqaruv tizimi tarkibiga kiruvchi muassasa, tashkilotdir. Boshqarish organi esa ijtimoiy mehnat taqsimoti, xususan boshqaruv mehnati taqsimoti natijasida vujudga kelgan boshqaruv apparatidir.

Boshqarish apparatini tuzish jarayoni boshqarishning qabul qilingan strukturasi doirasida uning funktsiyalarini amaldagi qoidalariga binoan taqsimlash va vazifalarini aniqlashdan boshlanadi. So'ngra harbir funktsiyalar:

- guruhi;
- ularning hajmi;
- darajasi va bosqichi;
- ixtisoslashtirilishi;
- markazlashtirilishi va kooperatsiyalashtirilishi tahlil qilinadi.

Ana shulardan keyin aniq ishlar yo'nalishi aniqlanadi, yangi organ tuzish yoki mavjud bo'linmadan mustaqil organ ajratish, yoxud mavjud organlarga qo'shimcha funktsiyalarni topshirish to'g'risida qaror qabul qilinadi.

Boshqarish organlarini tuzishda quyidagi ikki tamoyilga e'tibor beriladi:

Birinchi tamoyil-bu boshqarish doirasi boshqarish normasi cheklashni, ya'ni bir rahbarga muayyan va qat'iy cheklangan xodimlar va bo'linmalar sonining bqysinishi nazarda tutiladi. Bunda hozircha yagona normalar belgilanmagan. Ba'zi chet el mutaxassislari bqysinuvchi ijrochilar va bo'linmalar soni 5-6 kishidan oshmasligi kerakligini tavsiya qiladilar.

Bizning iqtisodchilar boshqarish normasi 6-12 kishigacha bo'lishi mumkin va master darajasida boshqarilish normasi 30 tagacha ishchi miqdorida belgilash tavsiya etiladi. Amalda esa ularning soni 17 va 20 kishigacha etadi.

Ikkinchi tamoyil-bu boshqarish strukturasiidagi ierarxik bosqichlar sonini cheklashni nazarda tutadi. Bizdagi va chet ellardagi amaliyot shuni tasdiqlaydiki, rahbar bilan ishchi o'rtasidagi darajalar 4-5 tadan oshmasligi kerak. Aks holda bosqich va bo'g'inlar sonining ko'payishi natijasida axborotlarning o'tishi sekinlashadi, boshqarishning tezkorligiga va ishonchligiga putr etadi.

Bqysinuvchi xodimlar va ierarxik bosqichlar sonini cheklashni ko'zda tutadigan bu ikkala tamoyil bir biriga ziddir. Bqysinuvchilar sonini oshirib, bosqichlar soini kamaytirish va aksincha qilib boshqarish strukturasiini takomillashtirish mumkin (3.9-javdvalga qarang).

Mamlakatimizning ulkan xududida murakkab xalq xo'jaligini boshqarish uchun ko'p tarmoqli boshqaruv-organlari tuzilgan. Ular respublika miqyosidagi oliy vakolatli organlar bo'lib tarkibi quyidagilardan iborat.

Hokimiyatning qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud hokimiyatiga bo'linishi Konstitutsiyamizning 11-moddasi bilan qonunlashtirilgan. Bu organlarning har biri o'zaro chambarchas harakat qilishi bilan birga o'z vakolatlari doirasida mustaqil va erkin faoliyat ko'rsatadilar. Bu esa hokimiyatning bitta organ ixtiyoriga haddan tashqari mujassam bo'lmasligini ta'minlaydi, ularning xalq va qonun oldidagi huquqlarini aniq taqsimlab berishga xizmat qiladi.

Yuqorida ta'kidlaganimizdek, boshqarishning umumdavlat organlari tarkibiga qonun chiqaruvchi organlar ham kiradi. Qonun chiqaruvchi organ-bu Oliy Majlisdir.

O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi 1994 yil 25 dekabrda saylangan bo'lib, mamlakatda demokratiya taraqqiyotining yangi bosqichini o'zida ifodalaydi.

O'zbekiston Davlat hokimiyatining oliy ijro etuvchi organi - bu Vazirlar Mahkamasidir. Uning tarkibini O'zbekiston Respublikasi Prezidenti tuzadi va u Oliy Majlis tomonidan tasdiqlanadi. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti ayni bir vaqtning o'zida Vazirlar Mahkamasining Raisi hisoblanadi.

Konstitutsiyaning 98-moddasiga binoan Vazrlar Mahkamasi:

- ◆ iqtisodiyotning, ijtimoiy va ma'naviy sohaning samarali faoliyatiga rahbarlikni;
- ◆ qonunlar Oliy Majlisning boshqa qarorlari;
- ◆ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmonlari, qarorlari va farmoyishlari ijrosini ta'minlaydi.

Vazirlar Mahkamasi amaldagi qonunlarga muvofiq O'zbekiston Respublikasi xududidagi barcha organlar, korxonalar, muassasalar, tashkilotlar, mansabdor shaxslar va fuqarolar tomonidan bajarilishi majburiy bo'lgan qarorlar va farmoyishlar chiqaradi.

O'zbekiston Respublikasi Vazrlar Mahkamasi quyidagi strukturaga ega.

Mamlakatni boshqarish tizimida funktsional, tarmoqlararo organlar, ya'ni Markaziy bank, Davlat soliq qo'mitasi, bojxona kabilar butun xalq xo'jaligi miqyosida aniq boshqaruv funktsiyalarini malaga oshirishga davlat etilgan.

Konstitutsiyamizning 106-moddasida sud hokimiyati xususida quyidagicha bayon qilingan:

O'zbekiston Respublikasida sud hokimiyati qonun chiqaruvchi va ijro etuvchi hokimiyatlardan siyosiy partiyalardan, boshqa jamoat bir-lashmalaridan mustaqil holda ish yuritadi.

Sud tizimi besh yil muddatga saylanadigan Konstitutsiyaviy, Oliy va Oliy xo'jalik sudlaridan, Qoraqalpog'iston Respublikasi Oliy sudi va Oliy xo'jalik sudidan, shu muddatga tayinlanadigan viloyat sudlari, Toshkent shahar sudi, tuman, shahar va xo'jalik sudlaridan iborat.

Konstitutsiyaviy sud qonun chiqaruvchchi va ijro etuvchi hokimiyatlar-ning hujjatlari. Konstitutsiyaga qanchalik mosligiga doir ishlarni ko'radi.

Oliy sud fuqarolik, jinoiy va ma'muriy sudlov ishlarini yuritish borasida sud hokimiyatining oliy organi hisoblanadi.

Oliy xo'jalik sudi xo'jalik sudlov sohasida sud hokimiyatining eng yuqori organi hisoblanadi. Mulchilikning turli shakillariga asoslangan korxonalar muassasalar, tashkilotlar o'rtasidagi, shuningdek tadbirkorlar o'rtasidagi iqtisodiyot sohasida va uni boshqarish jarayonida vujudga keladigan xo'jalik nizomlarini hal etish Oliy xo'jalik sudi va xo'jalik sudlari tomonidan ularning vakolatlari doirasida amalga oshiriladi. Sud hokimiyati chiqargan hujjatlar barcha davlat organlari, jamoat birlash-malari, korxonalar, muassasalar, tashkilotlar, mansabdor shaxslar va fuqarolar uchun majburiydir.

Ma'lumki, iqtisodiy islohatlarning pirovard natijalari uni amalga oshirish ob'ektidan qat'iy nazar (Respublika, tarmoq, korxonalar), mujas-samlangan holda xududiy birlik (viloyat, tuman, shahar)lar darajasida namoyon bo'ladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqarishining tarmoq tizimidan funktsional tizimiga o'tishi mahalliy boshqarish organlari mavqeini yanada oshirishni taqozo etadi.

1992 yil 8 dekabrda qabul qilingan Konstitutsiyaning XXI bobi-“Mahalliy davlat hokimiyati asoslari” -deb ataladi. Shu bobga binoan 1993 yil 2 sentyabrda O'zbekiston Oliy Majlisi “Mahalliy davlat hokimiyati to'g'risida” va “Fuqarolarning o'zini-o'zi boshqarishi organlari to'g'risida” ikki muhim qonunni

qabul qildi. Shu hujjatlar asosida mamlakatimizda oldin amal qilib kelgan **uch bo'g'inli** mahalliy boshqarish organlari tizimi o'rniga Respublikada tumanlarning ikki turi:

- viloyatlar tarkibiga kiruvchi tumanlar;
- shaharlar tarkibiga kiruvchi tumanlar;

Shaharlarning esa uch turi:

- tumanga bqysinuvchi shaharlar;
- viloyatga bqysinuvchi shaharlar;
- respublikaga bqysinuvchi shaharlar mavjud.

Mahalliy vakillik organlari ikki bo'g'inli tizimining o'rnatilishi bilan cheklanilmay, mavjud xududiy tuzimlarning ham ba'zilarida mahalliy vakillik organlari tuzilmaydigan bo'ldi. Xususan, Konstitutsiya va qonun shahar tarkibiga kiruvchi tumanlarda va tumanga bqysinuvchi shaharlarda vakillik organlarining tuzilishini nazarda tutmaydi.

Mahalliy vakillik organlarining ikki bo'g'inli tizimi bag'rida mahalliy boshqarishning ikkita tutash organi faoliyat ko'rsatadi.

Viloyatlar, tumanlar va shaharlarda (tumanga bqysinadigan shaharlardan, shuningdek shaharlar turkibiga kiruvchi tumanlardan tashqari) xalq deputat-lari Kengashlari davlat hokimiyatining vakillik organlari bo'lib hisoblanadilar.

Viloyat, tuman, shahar hokimi viloyat, tuman va shaharning oliy mansab-dor shaxsi bo'lib ayni bir vaqtda tegishli xududdagi vakillik va ijroiya hokimiyatini boshqaradi.

Konstitutsiyamizning 100 moddasiga binoan mahalliy hokimiyat organ-lari ixtiyoriga quyidagilar kiradi:

- * qonuniylikni, huquqiy tartibotni va fuqarolarning xavf-sizligini ta'minlash;
- * xududlarni iqtisodiy, ijtimoiy va madaniy rivojlantirish;
- * mahalliy byudjetni shakllantirish va uni ijro etish, mahalliy soliqlar, yig'implarni belgilash, byudjetdan tashqari jamg'armalarni hosil qilish;
- * mahalliy kommunal xo'jalikka rahbarlik qilish;

- * atrof-muhitni muhofaza qilish;
- * fuqarolik holati aktlarini qayd etishni ta'minlash;
- * normativ hujjatlarni qabul qilish hamda O'zbekiston Respublikasi qonunlariga zid kelmaydigan boshqa vakolatlarni amalga oshirish.

Shuni alohida ta'kidlash lozimki, bozor islohotlarining birinchi bosqichida markaziy boshqaruv organlarining mavqei yuqori bo'lgan bo'lsa, ikkinchi bosqichda islohotlarning asosiy yuki mahalliy boshqaruv organlari zimmasiga tushmoqda. Shuning uchun ham iqtisodiy islohotlarning chuqur-lashuvi va ulardan kutilgan amaliy natijalarga erishuvi ko'p jihatdan kichik xududiy birliklar va ishlab chiqaruvchilarga bog'liq bo'lib qolmoqda.

Chunki bozor iqtisodi infrastrukturasi shakllanishi natijasida tarmoq, vazirliklar boshqaruv tizimining mavqei birmuncha pasayib, mahalliy, xududiy boshqaruv tizimining ahamiyati ortmoqda.

1997 yilda qabul qilingan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Viloyatlar va Toshkent shahar hokimliklari apparati tuzilmasini takomillashtirish to'g'risida"gi (15.09.97) va "Shaharlar va tumanlar hokimliklari apparati tuzilmasini takomillashtirish to'g'ri-sida"gi (30.09.97) qarorlari ham ana shu yo'nalishdagi muhim hujjatlardan bo'lib, xududlar ijtimoiy va iqtisodiy rivojlanishni boshqarishni takomillashtirish, mahalliy hokimiyatlarning iqtisodiy-ijtimoiy islohotlarni chuqurlashtirish bilan bog'liq faoliyatlari samaradorligini yanada oshirishni nazarda tutadi.

Mazkur qarorlar mahalliy-xududiy boshqaruv faoliyatini tubdan o'zgartirishga, tumanlar va shaharlardagi iqtisodiy islohotlarni tahlil qilishga va ularni zamonaviy usullar bilan boshqarishga qaratilgan.

Qarorlarning tub mohiyati, eng avvalo, boshqarishning tarmoq tizimidan funktsional tizimga o'tishni joriy etishdan iborat.

Ma'lumki, bozor munosabatlarining tqlaqonli shakllanishi sharoitida gorizantal xo'jalik aloqalarining kengayishi natijasida markaziy boshqaruv organlarining vakolatlari kamayib boradi. Saqlanib qolgan tarmoq boshqaruv organlari esa mamlakatimizning strategik iqtisodiy siyosatidan jamiyat talablaridan kelib chiqqan holda:

- * tarmoq rivojlanishi umumiy yo'nalishlarini;
- * ilmiy-texnikaviy siyosatni;
- * chet el investitsiyalarni olib kelish;
- * ekologik muammolarni hal qilish kabi masalalar bilan shug'ullanadi.

Makroiqtisodiy rivojlanish masalalari bilan shug'ullanuvchi vazirliklarning ahamiyati ortadi.

Xududiy boshqaruvni takomillashtirishdan asosiy maqsad mahalliy-xududiy o'zini-o'zi boshqaruvni davlat boshqaruvi bilan uyg'un va muvofiq ravishda olib borish, boshqacha qilib aytganda, mahalliy boshqaruv organlarining mustaqilligini kuchaytirgan holda ular faoliyatini markaziy davlat boshqaruv organlari tomonidan bilvosita nazorat qilishdir.

Yuqoridagi qarorlarda hokimliklar zimmasiga iqtisodiy-tabiiy salohiyatlardan to'g'ri va oqilona foydalanib, ulardagi mavjud muammolarni hal qilishda vazirliklar markaziy boshqaruv organlari bilan kelishilgan holda sotsial-iqtisodiy rivojlantirishni rejalashtirish, shu maqsadda dasturlar majmuini ishlab chiqish vazifasi yuklatilgan.

Eng muhim masalalardan yana biri - bu hokimliklarga ular xududida joylashgan vazirliklar, respublika tashkilotlarining xududiy bo'linmalari ishini muvofiqlashtirish huquqlari berilganligidir.

Demak, hokimliklar ushbu xududda joylashgan barcha xo'jalik va korxonalar faoliyatini mahalliy shart-sharoitlardan kelib chiqqan haolda muvofiqlashtiradilar. Bu - xududlar ijtimoiy holatini yaxshilashga, eng avvalo, band bo'lmagan aholini ish bilan ta'minlash, tabiiy boyliklardan oqilona foydalanishga keng yo'l ochadi.

O'zbekiston Respublikasi "Mahalliy davlat hokimiyati to'g'risida"gi (06.09.1993) qonuning 24 moddasiga binoan xalq deputatlari viloyat tuman, shahar Kengashining asosiy vakolatlariga quyidagilar kiradi.

- * hokimning taqdimiga binoan mahalliy byudjet va uning ijrosiga doir hisobotni, xududni rivojlantirishning istiqbolga mo'ljallangan dasturlarini, tuman,

- shaharning bosh rejasi va uni qurish qoidalarini tasdiqlash;
- * amaldagi qonunlarga muvofiq mahalliy soliqlar, yig'imlar, boj miqdorini belgilash, mahalliy byudjetga tushadigan mahalliy soliqlar, yig'imlar va to'lovlar bo'yicha imtiyozlar berish;
 - * hokimni va uning o'rinbosarlarini lavozimga tasdiqlash hokimni va uning o'rinbosarlarini lavozimdan ozod etish, ularning faoliyatiga doir hisobotlarni tinglash;
 - * ushbu qonunda nazarda tutilgan hollarda hokim qarorlarini tasdiqlash;
 - * xalq deputatlari Kengashining ish tartibini, xalq deputatlari Kengashi doimiy va boshqa komissiyalari to'g'risidagi nizomlarni tasdiqlash, ularga o'zgartirishlar va qo'shimchalar kiritish;
 - * xalq deputatlari Kengashining doimiy va muvaqqat komissiyalarini, boshqa organlarini tuzish, saylash va tugatish: ularning tarkibini o'zgartirish, ular ishiga doir hisobotlarni tinglash;
 - * qonunlarda belgilangan hollarda va tartibda xalq deputatlarining vakolatlarini e'tirof etish va muddatidan oldin tqxtatish, ularni javobgarlikka tortish uchun rozilik berish;
 - * ijroiya hokimiyati bo'limlari, boshqarmalari, boshqa strukturaviy bo'linmalarning hisobotlarini tinglash;
 - * xalq deputatlarining so'rovlarini qarab chiqish va ular yuzasidan qarorlar qabul qilish;
 - * hokimning va qyishi Kengashning O'zbekiston Respublikasi qonunlariga mos kelmaydigan qarorlarini bekor qilish;
 - * hokimning taqdimiga binoan hokimlik strukturasi, uning xodimlari shtatlari va ish haqi fondini tasdiqlash kiradi.

Bulardan, tashqari xalq deputatlari viloyat, tuman va shahar Kengashlari fuqarolarning huquqlari va qonuniy manfaatlariga, ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishni ta'minlashga, atrof-muhitni muhofaza qilishga doir o'z vakolatlariga berilgan

masalalrni, tashkiliy masalalr va O'zbekiston Respublikasining qonunlariga muvofiq nazorat etishga doir masalalarni hal etadi.

Xududlarda ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni boshqarishni takomil-lashtirish va markaziy boshqaruv organlari vakolatlarining bir qismini asta-sekin mahalliy boshqaruv organlariga berish, mahalliy hokimiyat organlari faoliyatining samaradorligini yanada oshirish maqsadida, O'zbekiston Respublikasi konstitutsiyasining XXI bobi va "Mahalliy davlat hokimiyati to'g'risida"gi qonunga muvofiq Vazirlar Mahkamasining 30 sentyabr 1997 yiligi "Shaharlar va tumanlar hokimliklari apparati tuzilmasini takomillashtirish to'g'risida"gi qarori bilan:

Shaharlar va tumanlar hokimliklari apparati boshqaruvining tarmoq tizimidan funktsional tizimiga o'tish maqsadga muvofiq deb hisoblandi.

Qarorda ko'zda tutilgan o'ziga xos jihatlardan biri hokimliklarda tarmoqlar boshqaruv tizimi o'rniga kotibiyatlar tashkil etilganligidir. Bundan maqsad xududlarda ijtimoiy-iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirishni ta'minlash, boshqaruvda yaxlitlikka erishish, qabul qilinayotgan qaror va hujjatlar saviyasini oshirish, ularning quyi boshqaruv organlarida izchil bajarilishini nazorat qilishga qaratilgan.

Qarorga binoan shahar va tumanlar hokimliklari apparati zimmasiga quyidagi asosiy vazifalarni hal etish yuklangan:

- * xududlarni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yuzasidan kompleks dasturlarni ishlab chiqish hamda xalq xo'jaligi tarmoqlarida islohotlarni chuqurlashtirish va xalq farovonligini oshirishni ta'minlash yuzasidan hukumat va xududlar dasturlarini amalga oshirish;
- * mahalliy o'zini-o'zi boshqarish organlari faoliyatini muvofiqlashtirish va ularga rahbarlik qilish;
- * xo'jalik yuritish shakllarini takomillashtirish, mahalliy xususiyatlarni hisobga olgan holda xo'jalik yurituvchi sub'ektlarni tarkibiy qayta o'zgartirish bo'yicha takliflar tayyorlash;

- * fuqarolarni ijtimoiy va huquqiy himoya qilish, tabiiy va mehnat resurslaridan oqilona foydalanish hamda atrof muhitni muhofaza qilish bo'yicha tadbirlarni amalga oshirish;
- * qonunlar, Oliy Majlis qarorlari, O'zbekiston Respublikasi prezidenti farmonlari va farmoyishlari, Vazirlar Mahkamasi, xalq deputatlari viloyatlar va Toshkent shahar Kengashlari va ularning hokimliklarining qarorlari va farmoyishlari ijrosini ta'minlash;
- * moliya va to'lov intizomini mustahkamlash, o'zaro hisob-kitoblarni takomillashtirish;
- * tadbirkorlik va xususiy tashabbusni qo'llab-quvvatlash va sog'lom raqobot muhitini yaratish.

Xulosa qilib aytganda, qabul qilingan mazkur qaror mahalliy-xududiy boshqaruv tizimi vakolatlarini oshiradi, xududlar ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishini tezkor tahlil qilish, markaziy davlat organlari qabul qilingan qonun va qarorlarning bajarilishini o'z vaqtida ta'minlash uchun katta imkoniyatlar yaratib beradi.

Eng muhimi, yuqori boshqaruv organlariga taaluqli vakolatlarning bir qismini mahalliy boshqaruv tizimiga beradi va ularning javobgarliklarini oshiradi.

1992 yil 4 yanvarda qabul qilingan "O'zbekiston Respublikasida mahalliy hokimiyat organlarini qayta tuzish to'g'risida"gi qonun bilan Respublikamizda mahalliy hokimiyat organlari tizimida butunlay yangi organ - hokimlik va hokim lavozimi ta'sis etildi va uning vakillik organlariga ham boshchilik qilishi belgilab qo'yildi.

Mazkur qonunda birinchi marta qonun me'yorlari darajasida mahalliy davlat organlari vakillik hokimiyati va ijro hokimiyatiga bo'linishi mustahkamlandi.

1991 yil 8 dekabrda qabul qilingan Konstitutsiyaning 102 moddasida esa quyidagilar ta'kidlandi:

- vakillik va ijroiya hokimiyatini tegishliligiga qarab viloyat, tuman va shahar hokimlari boshqaradi;

- viloyat hokimlari va Toshkent shahri hokimi Prezident tomonidan tayinlanadi va lavozimdan ozod qilinadi hamda tegishli xalq deputatlari Kengash tomonidan tasdiqlanadi;
- tuman va shaharlarning hokimlari tegishli viloyat hokimi tomonidan tayinlanadi va lavozimidan ozod qilinadi hamda tegishli xalq deputatlari Kengashi tomonidan tasdiqlanadi;
- shaharlardagi tumanlarning hokimlari tegishli shahar hokimi tomonidan tayinlanadi va lavozimidan ozod qilinadi hamda xalq deputatlari shahar Kengashi tomonidan tasdiqlanadi.

Konstitutsiyaning moddasida esa, “Hokim o’ziga berilgan vakolatlar doirasida tegishli xududdagi barcha korxonalar, muassasalar, tashkilotlar, birlashmalar, shuningdek mansabdor shaxslar va fuqarolar tomonidan bajarilishi majburiy bo’lgan qarorlar qabul qiladi”, deb ko’rsatilgan.

Hokimlarning aniq vakolatlari O’zbekiston Respublikasining “Mahalliy davlat hokimiyati to’g’risida”gi qonunning (06.09.93) 25 moddasida yanada batafsilroq keltirilgan.

- **Viloyat, tuman va shahar hokimi:**
- qonunlar va O’zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining boshqa hujjatlari O’zbekiston Respublikasi Prezidenti va Vazirlar Mahkamasining hujjatlari, yuqori turuvchi organlar va tegishli xalq deputatlari Kengashi qarorlarining ijrosini tashkil etadi;
- jamoat tartibiga rioya etilishi va jinoyatchilikka qarshi kurash, fuqarolarning xavfsizligini ta’minlash, ularning huquqlarini himoya qilish va salomatligini muhofaza etish bilan bog’liq chora-tadbirlar ko’radi, tabiiy ofatlar, epidemiyalar va boshqa favqulodda hollarda tegishli ishlarni tashkil etadi;
- Viloyat, tuman va shaharni iqtimodiy va ijtimoiy rivojlantirishning asosiy yo’nalishlarini, viloyat, tuman, shahar byudjetining asosiy ko’rsatkichlarini va ularning ijrosiga doir hisobotlarni xalq deputatalari Kengashining tasdig’iga taqlim etadi;

- o'z o'rinbosarlari va ijroiya hokimiyati struktura bo'limlarining rahbarlarini lavozimga tayinlash va lavozimdan ozod etish to'g'risidagi qarorlarni xalq deputatlari kengashi tasdig'iga taqdim etadi;
- hokimlik devoni bo'linmalari rahbarlarini lavozimga tayinlaydi va lavozimdan ozod qiladi;
- quyi turuvchi hokimlarning qarorlarini, bosharti ular O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasiga, qonunlarga va O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining boshqa hujjatlariga, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti, Vazirlar Mahkamasi qabul qilgan hujjatlarga, shuningdek yuqori turuvchi xalq deputatlari kengashi va hokimning qarorlariga zid bo'lsa bekor qiladi va xalq deputatlari Kengashiga quyi turuvchi xalq deputatlari Kengashlarining hujjatlarini bekor qilish to'g'risida taqdimnoma kiritadi;
- rahbarlari tegishli xalq deputatlari Kengashlari tomonidan lavozimga tayinlanadigan va lavozimidan ozod etiladigan ijroiya hokimiyati struktura bo'linmalarining ishini nazorat qiladi;
- xalq deputatlari Kengashi va hokim qabul qilgan va chaqargan hujjatlarni bajarmaganliklari uchun mansabdor shaxslarni intizomiy javobgarlikka tortish to'g'risida qonunda belgilangan tartibda taqdimnoma kiritadi;
- davlat mukofatlari bilan taqdirlashga doir iltimosnomalarni qarab chiqadi va takliflar kiritadi;
- respublika va xorijda viloyat, tuman hamda shaharning rasmiy vakili sifatida ish ko'radi;

aholini qabul qilishni tashkil etadi, fuqarolarning imkoniyatlari, arizalari va takliflarini qarab chiqadi.

Bulardan tashqari, hokim rejalashtirish, byudjet, moliya, hisob-kitob, viloyat, tuman, shahar mulkini boshqarish, mulkchilikning turli shakliga mansub korxonalar, muassasalar va tashkilotlar bilan hamjihatlik qilish, qishloq xo'jaligi, er va boshqa tabiiy resurslardan foydalanish, tabiatni muhofaza qilish, qurilish, transport, yo'l xo'jaligi va aloqa, aholiga kommunal, savdo va ijtimoiy-madaniy xizmat ko'rsatish, aholini sotsial himoya qilish, qonuniylik, huquq-tartibot va

xavfsizlikni ta'minlash, fuqarolarning huquq va erkinliklarini muhofaza qilish sohasida qonun hujjatlarni ham hal etadi.

Respublikamizda mustaqil tarmoqlarning soni ___tadan, korxonalarining soni esa 100 mingtadan ortadi, Ularning har birini rivojlantirish, bir-birlari bilan o'zaro muvofiqlashtirish, mamlakat xududida joy-lashtirish va mahsulot (xizmat)ga bo'lgan talabni aniqlash tarmoq boshqaruvi tizimi oldida turgan juda murakkab keng qamrovli masalalardir.

Bu masalalarni samarali hal qilish uchun boshqarishning quyidagi tarmoq organlari mavjud:

- * Vazirliklar;
- * Davlat qqmitalari;
- * Kontsernlr;
- * Korporatsiyalar;
- * Konortsiumlar;
- * Assotsiatsiyalar;
- * Kompaniyalar;
- * Korxonalar;
- * Firmalar va boshqalar.

Bu organlar umumdavlat va mahalliy organlardan farqli qlaroq boshqaruv tizimida shunchaki ishrochi sifatidagina emas, balki boshqaruvchi tizimning ishtirokchisi sifatida maydonga chiqadi.

Boshqarishning tarmoq organlari odatla umumdavlat va mahalliy organlardan o'z faoliyatining hajmi (miqyosi) bilan farq qiladi. Bu hol ularning huquqiy nizomlarida aks etgan bo'ladi.

Vazirlik-bu o'ziga tegishli tarmoqning xo'jalik tizimida boshqarishning eng oliy bo'g'inidir. Vazirlik:

- * tarmoqning ahvoli, uni yanada rivojlantirish;
- * fan-texnika tarao'qiyoti va ishlab chiqarish (xizmat)ning texnologik darajasi;

- * ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifati va uning raqobatbardoshligi;
- * ishlab chiqarilayotgan mahsulotga bo'lgan ichki va tashqi talabni qondirish uchun mas'uldir. Vazirlikka O'zbekiston Prezidenti tomonidan tayinlanadigan vazir boshchilik qiladi. Vazirlik zimmasiga yuklatilgan majburiyatlarning bajarilishi hamda vazirlik tizimidagi korxonalar, tashkilotlar va muassasalar faoliyati uchun vazir tqliq javobgardir.

Vazirlikda vazir (rais), uning o'rinbosarlari va vazirlikning boshqa rahbar xodimlaridan iborat **kollegiya** tuziladi. Kollegiya o'z majlislarida tarmoqni rivojlantirishga, korxonalarga amaliy rahbarlik qilishga doir asosiy masalalrni ko'rib chiqadi, quyi organlar rahbarlarining hisobotini tinglaydi. Kollegiya qarorlari vazir buyrug'i bilan amalga oshiriladi.

Boshqarish amaliyotida tarmoqlararo xarakterdagi zarurat, ya'ni turli tarmoqlar uchun umumiy bo'lgan bir qancha maxsus vazifalarni amalga oshirish zarurati kelib chiqadi. Tarmoqlararo xarakterga ega bo'lgan maxsus masalalar bo'yicha bunday koordinatsion rahbarlikni maxsus kompetentsiyaga ega bo'lgan organlar, ya'ni Davlat qqmitalari amalga oshiradi.

Davlat qqmitalari - bu vazirlik va idoralarning faoliyatini tartibga solish, nazorat qilish va muvofiqlashtirish yo'li bilan sotsial-iqtisodiy rivojlanishga rahbarlik qilishga mo'ljallangan markaziy tarmoq boshqaruv organlaridir. Qqmitaga O'zbekiston Prezidenti tomonidan tayinlanadigan rais boshchilik qiladi.

Bugungi kunda Respublikamizda 18 ta vazirlik va 13 ta Davlat qqmitalari mavjud. (1-ilovaga qarang).

Kontsern - bu ishlab chiqarishning diversifikatsiyasi (o'zgarishi, xilma-xilligining ko'payishi) asosida tarkib toradigan yirik, ko'p tarmoqli korporatsiyadir. Uning tarkibiga turli tarmoqlar (sanoat, transport, savdo, bank sohasi)ga tegishli korxonalar ixtiyoriy asoslarda kiradi. Bunday korxonalar orasida o'zaro kooperatsiyalashgan turg'un aloqalar mavjud bo'lib, ular kontsern rivoji yo'lida:

- * umumiy moliyaviy resurslardan;

- * yagona ilmiy-texnik imkoniyalardan mushtarak foydalanadilar.

Kontsern, qoidaga ko'ra, ishlab chiqarish belgilariga qarab tuziladi va yagona xo'jalik majmui hisoblanadi. Kontsern faoliyati tashkil etish maqsadida boshqarish tizimi yaratiladi, bunda kontsern tarkibida kirgan har bir qatnashchi o'z vakolatlari va vazifalarining bir qismini, shu jumladan. Davlat idoralari bilan o'zoro munosabatlarda manfaatlarini himoya qilishni ham ixtiyoriy ravishda boshqa korxonalar va tashkilotlarga beradilar.

Kontsernlar ayniqsa pirovord mahsulot ishlab chiqarish va sotishda o'zoro bog'liq texnologik jarayonlar, chuqur ichki kooperatsiya mavjud bo'lgan tarmoqlar uchun hosdir. Eng yirik kontsernlar qnlab va yuzlab korxonalarni, shu jumladan:

- * mahsulot sotadigan;
- * xizmat ko'rsatadigan;
- * moliya;
- * sug'urta;
- * ilmiy-tadqiqot va boshqa firmalarni birlashtiradi.

O'zbekiston Respublikasida 1992 yilning o'rtalaridan boshlab qator tarmoqlarda kontsernlar tashkil etila boshlandi. Bu:

- * neft va gaz sanoatida - "O'zneftgaz qurilish" o'zbek davlat kontserni;
- * qurilishda - "O'zqurilishmaterial" o'zbek davlat kontserni;
- * Farmatsevtika sanoatida - "O'zfarmsanoat" o'zbek davlat - aksionerlik kontserni;
- * Oziq-ovqat sanoatida - "O'zoziq-ovqatsanoat" o'zbek davlat kontserni;
- * Matbuotda - "Sharq" nashriyot - matbaa kontsernlari va hokazolardir (2-ilovaga qarang).

Uyushma (ittifoq) - bu jismoniy va yuridik shaxslarning ko'ngilli jamoat birlashmalaridir. Bunday ubshmalar o'z faoliyatini muvofiq-lashtirish, manfaatlarini himoya qilish va yagona ilmiy-texnik siyosatni ta'minlash maqsadida respublika xududida keng tarmoq yozgan. Bunday birlashmaga misol qilib:

- * O'zbekiston respublika savdo-xarid uyushmasi "O'ztayyorlovsavdo" (05.08.1994);
- * "Oziqovqatsanoat" va "g'g'maytamakisanoat" uyushmalari (26.09.1994);
- * "O'zmevasabzavotuzum sanoat" uyushmasi (28.10.1994)
- * "Pilla" uyushmasi (03.06.1995)
- * "Uzmaishiyuyushma", ya'ni aholiga maishiy xizmat ko'rsatish korxonalari va tashkilotlarining O'zbekiston Respublikasi uyushmalarini keltirish mumkin. Bu uyushmalarning ijro etuvchi apparati tuzilmalari 3-7 ilovalarda keltirilgan.

Assotsiatsiya - bu korxonalarining paychilik asosida ko'ngilli birlashmasidir. U bir yoki bir necha ishlab chiqarish - xo'jalik vazifalarini birgalikda amalga oshirish maqsadida korxonalarining shartnomaviy asosida birlashishi natijasida tashkil topadi. Assotsiatsiyalar tarkibiga, odatda, muayyan xududa joylashgan va turdosh kasbga ixtisoslashgan korxonalar kiradi.

Assotsiatsiyani Muassislar kengashi boshqaradi. Bu kengash raisni saylaydi, boshqaruvni tuzadi.

Assotsiatsiyaga misol qilib:

- * "O'zkimyosanoat", ya'ni sanoat korxonalari assotsiatsiyasi;
- * "O'zmontajmaxsusqurilish", ya'ni montaj va maxsus ishlar bo'yicha O'zbekiston assotsiatsiyasi;
- * "O'zbeksavdo" va boshqa assotsiatsiyalarni keltirish mumkin.

Viloyatlardagi savdo va umum-ovqatlanish boshqarmalari negizida xududiy savdo ishlab chiqarish kontsernlari tashkil etildi. Ular muassislar sifatida assotsiatsiya tarkibiga kirdilar va viloyatlarning hokimlari tasarrufiga olindilar. "O'zbeksavdo" va uning joylardagi organlarini assotsiatsiya raisi boshqaradi.

Korporatsiya - bu rivojlangan yiri aksionerlar jamiyat va trestlar birlashmasidir. Korporatsiyalar negizi aksioner jamiyatlari hisoblanadi. Ular bir xil mahsulotlarning asosiy ishlab chiqaruvchilarini birlashtiradi, natijada ishlab chiqarish monopollanadi: Ayni paytda korporatsiyalar:

- * investitsiya kapitalining markazlashuviga yordam beradi;
- * ilmiy-texnika taraqqiyotiga turtki beradi;
- * mahsulotning raqobatdoshligi va uzoq hayotiy tsiklini ta'minlaydi.

Bulardan tashqari faoliyatining tijoriyligi, ya'ni foyda olishni maqsad qilib qo'yishi, cheklangan javobgarlik, markaziy boshqaruv, aktsiyadorning aktsiya sarmoyasining o'ziga tegishli qismi bilan erkin tasarruf etishi va boshqalar korporatsiyaga xos bo'lgan asosiy xususiyatlardir.

Bugungi kunda O'zbekistonda:

- * "O'zdonmahsulot" (20.06.1994)
- * "O'zbaliq" (18.08.1994)
- * "Mahalliy sanoat" kabi korporatsiyalar faoliyat ko'rsatishmoqda (8-9

ilovalarga qarang).

Kontsortsium - bu aniq vazifalar: yirik maqsadli dastur va loyihalar, shu jumladan, ilmiy-texnikaviy, qurilish, tabiatni himoya qilish va boshqa dasturlarni amalga oshirish maqsadida tashkil etiladigan muvaqqat birlashmadir. U ko'ptomonlama qo'shma korxonalar, moliyaviy operatsiyalarni hamkorlikda amalga oshirish uchun tuzilgan banklararo yoki sanoat korxonalararo bitimidir.

Kontsortsiumning o'ziga xos xususiyati - bu mustaqil yuridik sherik bo'lgan har bir ishtirokchi - korxonalar bilan bitim tuzilishdadir. Boshqaruvni markazlashtirish ham kontsortsiumga xos xususiyat. Kontsortsiumlarga boshqaruv bo'yicha qo'mitalar, direktorlar kengashi kabilar boshchilik qiladi. Kontsortsiumlar yuridik shaxslar tomonidan va bitimlarga asoslanib tashkil qilingan kontsortsiumlarga bo'linadi.

Kontsortsiumlar aviatsiya, kosmos, kompyuterlar, aloqa kabi yuksak texnologik va katta miqdordagi sarmoyali sohalar bo'yicha tashkil qilinadi. Dastur bajarilgandan so'ng kontsortsium o'z faoliyatini toxtatadi yoki boshqa turdagi birlashmaga aylantiriladi.

Xolding kompaniyasi - bu eng avvalo moliyaviy jamg'arma bo'lib korxonalarini emas, balki sarmoyalarni birlashtiradi. Xolding kompaniyasi tarkibiga kiruvchi aksionerlar jamiyatlari "aktsiyalarining nazorat paketi" kompaniyaning

ixtiyorida bo'ladi. Bundan maqsad aktsionerlik jamiyatlari faoliyatlari ustidan nazorat o'rnatish va dividendlar ko'rinishida foyda olishdir.

1996 yil boshida Respublikamizda "O'zqishloqmashxolding" ochiq turdagi aktsiyadorlik jamiyati - Xolding kompaniyasi tashkil etildi.

Bu kompaniyani tuzishdan maqsad qishloq xo'jaligi mashinasozligida maqsadli markazlashgan boshqaruv tizimini yaratish va shu asosida O'zbekistonning ish sohada tutgan o'rnini qo'ldan bermaslik, dehqonlarni zarur texnika bilan tqla ta'minlash uchun tarmoqni yuksaltiri va bunday texnikani xorijdan mmkin qadar kamroq keltirishga erishishdir. Shu bilan birga res-publikamizda ishlab chiqarilayotgan qishloq xo'jalik texnikasining jahon bozoridagi raqobatbardoshligini oshirib, uni eksport qilishga erishishdir.

Bugungi kunda Respublikamizda:

- "O'zbekiston temir yo'llari" davlat aktsionerlik temir yo'l kompaniyasi (14.11.1994);
- "Kumush tola" aktsionerlik kompaniyasi (3.06.1995)
- "Xonatlas" aktsionerlik kompaniyasi (03.06.1995)kabilar faoliyat ko'rsatishmoqda (10-12 ilovalarga qarang).

Milliy kompaniya - bu noishlab chiqarish tarmoqlari, ijodiy jamoalar, tarnsport, aloqa va telekommunikatsiya korxonalari va tashki-lotlarining paychilik yoki aktsionerlik asosida ko'ngilli birlashmasidir.

O'zbekistondagi milliy kompaniyalar jumlasiga:

- "O'zbekturizm" milliy kompaniyasi;
- "O'zbekiston havo yo'llari" O'zbekiston milliy aviokompaniyasi;
- "O'zbekkino" davlat-aktsionerlik milliy kompaniyalari va boshqalar kiradi.

Korxonona - bu har qanday iqtisodiy tizimda asosiy va birlamchi bo'g'in bo'lib hisoblanadi. Korxonona to'g'risidagi qonunda korxonona yuridik shaxs huquqlariga ega bo'lgan xo'jalik sub'ekti bo'lib, o'ziga tegishli yoki tqliq xo'jalik hisobidagi mulkdan foydalanish asosida mahsulot ishlab chiqaradi, sotadi yoki almashadi, ishlar bajaradi, xizmatlar ko'rsatadi, deb ta'kidlangan.

Ular o'z faoliyatlarini amaldagi qonunchilikka muvofiq ravishda o'zaro raqobat va mulkchilikning barcha shakllari va ularning teng huquqligi sharoitlarida amalga oshiradi.

Har bir ayrim korxonalar yuqori boshqaruv organlari tomonidagina emas, balki yana korxonaning o'zidagi boshqaruvchi kichik tizim tomonidan ham boshqariladi. Korxonalar yakkahokimlik tamoyili asosida va ayni zamonda ularning operativ-xo'jalik jihatdan mustaqil ish ko'rishi va tashabbus ko'rsatishi asosida boshqariladi. Shu sababli:

Korxonalar boshqaruv tizimida shunchalik ijrochi sifatidagina emas, balki boshqaruvchi tizimning ishtirokchisi sifatida maydonga chiqadi.

Korxonalar - davlat vakili hisoblangan direktor (boshliq, boshqaruvchi) rahbarlik qiladi (13-ilova)

Firma - bu korxonadan farqli qalroq ishlab chiqarish va noishlab chiqarish sohalarida turli-tuman tadbirkorlik faoliyatini bildiradi. Bunday nomni sanoat korxonasi davolash muassasi uchun ham, qurilish tresti va vositachilik tashkiloti uchun ham, savdo va konsullik faoliyati uchun ham, xodimlar tayyorlash va malakasini oshirish, sayyohlik va boshqa tashkilotlar uchun ham nisbatan ishlatish mumkin.

Bozor munosabatlariga o'tish jarayonida butunlay yangi tipdagi firmalar vujudga kelmoqda.

Yangi tipdagi firmalar

Lizing firmalar

- Bunday salohiyati qudratli xo'jalik tizimi etarlicha moliyaviy vositalari bo'lmagan boshqa bir korxonaga mashina-uskunalar va boshqa mulklarni shartnoma asosida muayyan muddatga berib turadi. Muddat tugagandan so'ng ijarachi bu mulkni qoldiq qiymati bo'yicha sotib olish huquqiga ega bo'ladi.

Injiniring firmalari

- Ular turli inshootlar va tuzilmalar loyihalash, qurish,

foydalanishga topshirish bilan shug'ullanadilar.

- Eksport injiniring firmalari boshqa mam-lakatlarga xizmat ko'rsatadi, chet eldagi ilmiy g'oyalar va texnik ishlanmalar bozorida litsen-ziyalar sotadi. Texnik yangiliklarni xorijda jo-riy etadi, murakkab va ulakan loyihalarni amal-ga oshiradi, injiniring bilan birga mashina va uskunalarni eksport qilib, etkazib buradi.

Konsating firmalar

- Ular ishlab chiqarishning turli muaaolari yuzasidan maslahatlar beradilar, loyihalash bilan shug'ullanadilar, xo'jalik yuritishning yangi shakllariga o'tish, boshqaruv tizimlarini takomillashtirish va shunga qxshash faoliyat turlariga kqmaklashadilar.

Venchur firmalari

- Bu firmalarni tavakkalchilik firmalari deb ham atashadi. Ular kichik biznesning bir turi bo'lib:
 - ilmiy - muxandislik ishlari;
 - yangi texnika, texnologiya, tovar namunalarini yaratish;
 - tijorat ishini tashkil etish usullarini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish;
 - yirik firmalar va davlat ijara kontrakti buyurtmalarini bajarish;
 - ishlab chiqarishni boshqarish bilan shug'ullanadi.

Seleng firmalari

- Ular jismoniy va yuridik shaxslarning mulk-larini jalb etish va bu mulklardan jalb ettish va bu mulklardan o'z ehtiyojlari bo'yicha erkin foydalanish masalalari bilan shug'ullanadilar. Bu mulklarga er maydonlari, binolar, mashina uskunalari, pul, qimmatli qog'ozlar kiradi.

Trast firmalari

- Bu xususiy shaxslar va tashkilotlar uchun sir saqlanadigan (ishonchli) xizmatlarni bajaradilar. Ular ishonchli va kil sifatida faoliyat ko'rsatadilar. Trast firmalar shartnoma shartlariga binoan ishonchli va kil sifatida quyidagi xizmatlarni bajaradilar:
 - korxonalar bankrotlikka uchragan paytda mulkni sotish;
 - nomli aktsiyalardan foydalanish huquqlarini boshqa shaxsga berish;
 - moliyaviy mablag'lar, xususiylashtirish cheklari, qimmatli qog'ozlar va hokazolardan foydalanish.

3. Jamoat va o'zi-o'zini boshqarish organlari

Konstitutsiyamizning 56-moddasida quyidagilar yozilgan: “O'zbekiston Respublikasida qonunda belgilangan tartibda ro'yxatdan o'tkazilgan:

- * kasaba uyushmalari;
- * siyosiy partiyalar;
- * omillarning jamiyatlari;
- * xotin-qizlar, faxriylar va yoshlar tashkilotlari;
- * ijodiy uyushmalar;
- * ommaviy harakatlar va fuqarolarning boshqa uyushmalari, jamoat birlashlari sifatida e'tirof etiladi.

Kasaba uyushmalari xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy huquqlarini va manfaatlarini ifoda etadilar va himoya qiladilar. Boshqarishda faol qatnashadilar.

Siyosiy partiyalar turli tabaqa va guruhlarining siyosiy irodasini ifodalaydilar va o'zlarining demokratik yo'l bilan saylab qo'yilgan vakillari orqali davlat hokimiyatini tuzishda ishtirok etadilar. Siyosiy partiyalar o'z faoliyatlarini moliyaviy ta'minlanish manbalari haqida Oliy Majlisga yoki u vakil qilgan organga belgilangan tartibda oshkora hisobotlar berib turadilar.

Jamoat organlari jamoalarda sog'lash, ijodiy muhit yaratishda, ishlab chiqarishda uyushqoqlik va intizomni mustahkamlashda ma'muriy organlarga kqmaklashib, ma'naviy- ma'rifiy ishlar bilan ham shug'ullanadilar.

O'zbekiston Respublikasining "Fuqarolarning o'zini-o'zi boshqarish organlari to'g'risida"gi qonunining (06.09.199) 1-moddasida o'zini-o'zi boshqarish organlari haqida quyidagicha yozilgan:

"Shaharcha, qishloq va ovullarda, shuningdek ular tarkibidagi mahallalarda hamma shaharlardagi mahallalarda fuqarolarning yig'inlari o'zini o'zi boshqarish organlari bo'lib, ular ikki yarim yil muddatga raisni (oqsoqolni) va uning maslahatchilarini saylaydi".

O'zini o'zi boshqarish organlari jamiyat va davlat ishlarini boshqarishda qatnashishga doir o'z huquqlarini ro'yobga chiqarishlarida fuqarolarga ko'maklashadi, o'z xududlaridagi ijtimoiy va xo'jalik vazifalarini hal etish, ommaviy-madaniy tadbirlarni o'tkazish, davlat hokimiyati va boshqaruv organlariga O'zbekiston Respublikasi qonunlarini, O'zbekiston Respublikasi hukumatining, xalq deputatlari Kengashlari va hokimlarning qarorlarini bajarishda yordamlashish maqsadida fuqarolarni birlashtiradi.

O'zini o'zi boshqarish organlari xududiy printsip bo'yicha tuziladi. Ular ish olib boradigan xududlarni fuqarolarning takliflariga ko'ra tuman, shahar hokimi belgilaydi, ushbu qaror keyinchalik tegishli xalq deputatlari Kengashi tomonidan tasdiqlanadi.

Fuqarolarning yig'ini (yig'ilishi):

- o'zini o'zi boshqarish organining faoliyat dasturi hamda xarajatlar smetasi, aholi punktlarini obodonlashtirish va sanitariya holatini yaxshilashga doir tadbirlar rejalarini tasdiqlaydi;
- rais (oqsoqol) va uning maslahatchilari ishining asosiy yo'nalishlarini belgilaydi, har yili ularning hisobotlarini tinglaydi;
- o'z xududidagi ijtimoiy infrastrukturani rivojlantirish uchun aholining, tashkilot va muassasalarning mablag'larini ixtiyoriylik asosida birlashtirish masalalari yuzasidan qarorlar qabul qiladi;

- pul mablag'lari sarflanishi ustidan nazorat qilishni tashkil etadi, zarur bo'lganida taftish komissiyasi tuzadi va ushbu komissiya to'g'risidagi nizomni tasdiqlaydi;
 - qonunlarda belgilangan tartibda o'z xududida kichik korxonalar, kooperativlar, ustaxonalar, xalq hunarmandchiligi tsexlarni tashkil etish masalalarini ko'rib chiqadi;
 - yig'inning, ma'muriy-xududiy tuzilmalarning chegaralarini o'zgar-tirishga, kqcha, maydon va boshqa joylarning nomini o'zgartirishga doir masalalrni ko'rib chiqadi hamda tegishli davlat organlariga takliflar tayyorlaydi;
- O'zbekiston Respublikasining qonunlariga muvofiq boshqa vako-latlarni amalga oshiradi.

Tayanch iboralar

• boshqaruv strukturasi	• boshqarish organi
• ishlab chiqarish strukturasi	• qonun chiqaruvchi organ
• boshqarish bo'g'ini	• ijro etuvchi organ
• boshqarish bosqichi	• sud organlari
• chiziqli struktura	• Vazirlar mahkamasi
• chiziqli shtabli struktura	• Oliy majlis
• funktsional struktura	• Sud hokimiyati
• chiziqli funktsional struktura	• Boshqarishning mahalliy organlari
• dasturli maqsadli struktura	• Hokim
• matritsaviy struktura	• Boshqarishning tarmoq organlari
• davlat qqmitalari	• Vazirlar
• uyushma (ittifoq)	• Kontsern
• korporatsiya	• Assosiatsiya
• xolding kompaniyasi	• Kontsortsium
• korxonona	• Milliy kompaniya
• Firma	• o'z-o'zini boshqarish organlari

O'z-o'zini tekshirish uchun savollar:

1. Struktura nima?
6. Boshqaruv strukturasi nima?
3. Boshqaruvni tashkiliy strukturalarini turlari?
4. Boshqaruvni umumdavlat organlari?
5. Boshqaruvni maxalliy organlari?
6. Tarmoq organlariga nima kiradi?
7. O'z-o'zini boshqarish organlari?
8. Chiziqli strukturani ahamiyati?
9. Chiziqli strukturani o'ziga xos xususiyatlari?

7-MAVZU: STRATEGIYANI AMALGA OSHIRISH VA NAZORAT ETISH.

Reja:

- 1. Strategik rejalashtirish va uning turlari.**
- 2. Strategik rejalashtirish bosqichlari.**
- 3. Firmaning maqsad va vazifalari.**
- 4. Marketing nazorati tushunchasi.**
- 5. Marketing nazorat uslublari.**

1. Strategik rejalashtirish va uning turlari

Ko'pgina firmalar o'z faoliyatlarini o'ylamasdan, rasmiy rejalarsiz olib boradi. Firma boshqaruvchilari shunchalik band bo'lishadiki, ularning reja bilan shug'ullanishga vaqtlari ham bo'lmaydi, hattoki bu haqda o'ylab ham ko'rmaydi.

Yozma ravishda rejani tayyorlash uchun ular vaqt ajratishni xohlashmaydi. Ularning o'ylashlaricha bozordagi vaziyat juda ham tez o'zgaradi va shuning uchun ko'pgina firmalar rasmiy rejalarni qabul qilishmaydi va rasmiy rejalarsiz faoliyat olib boradi. Ammo tuzilgan rasmiy rejalarning ko'pgina foydali tomonlari bordir. Melvil Brang bu rejalarni quyidagicha ifoda etadi:

1. Rejalashtirish firmada boshqaruvchilarni har doim kelajak haqida o'ylashga majbur etadi.
2. Rejalashtirish-firmaning faoliyat yo'nalishiga aniqlik kiritadi.
3. Rejalashtirish-nazorat uchun ko'rsatkich bo'lib hisoblanadi.
4. Kelajak asosida firma aniq maqsadini va siyosatini aniqlaydi va o'zining dasturini tuzadi.
5. Firmani kelajakda favqulotdagi vaziyatlarga tayyorlaydi.
6. Firma xodimlarini ziyraklikka chaqiradi va o'z majburiyatlarini his etishga majbur etadi.

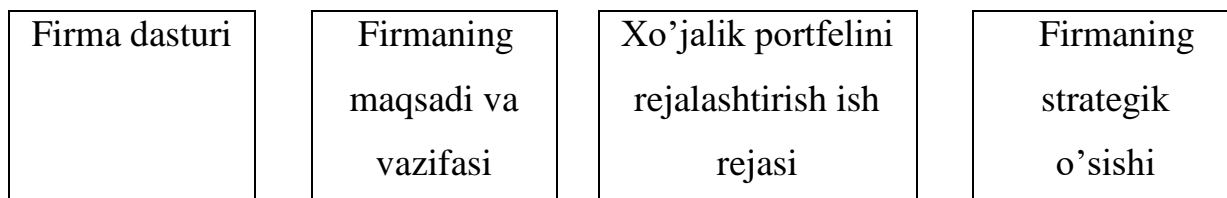
Shunday ekan, strategik rejalashtirishni quyidagi shakllarda ifodalash mumkin:

Strategik rejalashtirish firmaning aniq ifodalangan dasturiy bayonoti bo'lib, maqsadlar asosida yordamchi va asosiy vazifalarni mo'ljallashga, xo'jalik portfelini rivojlantirish rejasi va o'sish strategiyasini ishlab chiqaradi, uni hayotda va amalda qo'llaydi.

Strategik rejalashtirish-bu firmaning imkoniyati va sharoitlari bilan bog'liq bo'lgan boshqaruv jarayonidir.

8.1-jadval

Strategik rejalashtirish bosqichlari



Firma dasturi:

Xar bir tashkilot, korxonalar biror-bir maqsadga erishish uchun faoliyat ko'rsatadi. Firmaning aniq maqsadi, rejasi va dasturi boshidan ravshan va aniq bo'ladi, lekin tashkilot o'sish davrida va bozorda yangi mollarning paydo bo'lishi dasturining aniqliligini yo'qotadi, vaholanki dastur bosh-qaruvchilarini bunday holat qiziqitirmay qo'yadi va bunga e'tibor ham berishmaydi. Firma boshqaruvchilari sharoitga mos ravishda yana maqsad sari o'z faoliyatlarini yo'naltiradilar. Shunda bir qancha savollar yuzaga keladi va bu savollarga ular javob topishga izlanishadi:

- Bizning korxonamiz qanday o'ringa ega?
- Biz mijozlarimizni qanday tanlashimiz kerak?
- Mijozlar bilan qanday muomalada bo'lishimiz kerak?
- Mijozlar nimalarni xohlaydilar?
- Biz mijozlarga nimalar bera olamiz?
- Korxonamiz kelajakda qanday bo'ladi yoki qanaqa bo'lishi kerak?

Bu kabi savollarga javob topish boshida oson tuyulishi mumkin, lekin haqiqatda bu juda qiyin bo'ladi.

Rivojlangan firmalar dastlab bu savollarni har doim o'z oldilariga maqsad qilib qo'yadilar va javob topishga harakat qiladilar.

Ko'pgina firmalar bu savollarga javob sifatida yozma ravishda rasmiy dasturlarni rejalashtirishadi va ishlab chiqarishadi. Yaxshi ishlab chiqarilgan dasturlar firma xodimlariga mas'uliyatni his ettiradi va ko'pgina imkoniyatlarning eshigini ochishga yordam beradi va ular natijasida maqsadga erisha oladilar. Dasturda aniq firmaning faoliyatini ifodalash shartdir. Faoliyat sohasiga quyidagi omillar kirishi mumkin:

- Tovar mahsuloti;
- Texnologiyalar;
- Xaridorlar guruhi;
- Xaridorlarning ehtiyojlari.

Bu omillar firma faoliyatini ishlab chiqarish nuqtai nazaridan ifoda etadi. Bir necha yil oldin Teodor Levett ta'kidlab o'tgan ediki: "Korxonaning bozor iqtisodi nazariyasi jihatidan xarakteristikasi aniq va ravshan, to'liqdir, tovar va texnologiya nazariy jihatiga korxonada xaridorning ehtiyoj va talablarini hisobga olish jihatidan qarashi kerak, tovar mahsulotlarini ishlab chiqaruvchi jihatidan emas.

Tovar va texnologiya vaqt o'tgan sayin baribir eskirib, talabga javob bermay qoladi. Vaholanki, bozor ehtiyoji va talab abadiy bo'lib qolaveradi. Shunday ekan, logorifmik lineyklar ishlab chiqaruvchi faqatgina o'z faoliyatini shu bilan chegaralab qolsa, bozorda yangi model, sifatli, turli-xil elektron mashinalarning paydo bo'lishi natijasida bu firma bankrot bo'lishi mumkin. Lekin bu ishlab chiqarishni amalga oshiruvchi boshqaruvchi inson ehtiyoj va talabga ko'ra ish olib borsa, o'zga faoliyatlarni yanada rivojlantirib boradi va korxonasiga anchagina daromad olib keltirishi mumkin.

2. Strategik rejalashtirish bosqichlari

Firmaning strategik o'sishi. Mavjud bo'lgan korxonalariga ishlab chiqarish kuchi strategik rejalashtirishda korxonalar qaysi yo'nalishda kelajakda o'z faoliyatini davom ettiradi va o'zining butun imkoniyatlarini qaysi sohalarda olib bora olishi mumkin? kabi savollarga javob berish uchun firmaning o'sishini quyidagi misolda ko'rishimiz mumkin:

«Modern pablinishing kompaniyasi» matbuot nashr kompaniyasi bo'lib, har oy jurnal bosib chiqaradi. Uning har bir ishlab chiqilgan tiraji 300 ming nusxadan iboratdir. Xaridorning ehtiyojini qondirish nuqtai nazaridan qaraganda firmaning marketing strategiyasi juda ham o'zgaruvchidir. Bozorda yangi raqobatchi firmalarning paydo bo'lishi tabiiy holda bu kompaniyaning strategik marketingiga ta'sir etadi. Firma kompaniyadan rejasining o'zining strategik o'sishini yaqin 10 yillikda ifoda etishiga harakat qiladi. Strategik o'sishni 3 bosqichda tahlil asosida ishlab chiqish mumkin:

Birinchi bosqichda firma o'zining bor imkoniyatlarini amalda qo'llaydi-«Intensiv o'sish imkoniyatlari».

Ikkinchi bosqichda firma integratsiya imkoniyatlarini boshqa marketing tizimidagi elementlar bilan bog'laydi-«Integratsion o'sish imkoniyatlari».

Uchinchi bosqichda esa firma o'z imkoniyatlarini tashqaridan yangi yo'nalishlarni va yangi sohalarni olib boradi-«Diversifikatsion o'sish imkoniyati».

Bu kabi aniq o'sish imkoniyatlarining firmaning faoliyati va rivojlanishining asosiy bosqichlaridir.

Bu kabi aniq o'sish imkoniyatlarining uch yo'nalishini quyidagi jadvalda ko'rsatish mumkin.

8.2-jadval

Asosiy imkoniyatlarning o'sish yo'nalishi

Intensiv o'sish	Integratsion o'sish	Diversifikatsion o'sish
Bozorda mustahkam o'rnashish	Regresiv integratsiya	Jarima diversifikatsiyasi
Bozorning chegaralarini	Progressiv integratsiya	Gorizontal

kengaytirish		diversifikatsiya
Tovarni mukammallashtirish	Gorizontal integratsiya	Kengaytirilgan diversifikatsiya

I. Intensiv o'sish. Bu holat firmaning xaridori butun imkoniyatlarini ishlatmaganda vujudga keladi. Bu imkoniyatlarning intensiv o'sish uchun N.Ansofor quyidagi metodikani taklif etgan. Bu jarayon 3 xil yo'nalishda bo'ladi.

II. Bozorga chuqur mustahkamlanib olish. Bu bozorda firmaning o'z mahsulot sotuvini hajmini oshirish va agressiv marketing yo'llarini qo'llash bilan olib boriladigan jarayonni quyidagi holatlarda ishlatish mumkin:

a) Jurnal obunachilarining sonini oshirish, ya'ni sovg'a tariqasida bir obunachining o'rtog'ini bepul obuna qilish;

b) Raqobatchi matbuot nashrlarning obunachilarini o'ziga jalb etish, buning uchun obuna narxining arzonligi va jurnalning sifatligini taklif qilish;

v) Yangi potentsial obunachilarning jurnalni sog'liqqa foydalanish jihatidan taklif etish va shu tariqa jurnal obunachilarining sonini ko'paytirish;

g) Bozor chegarasini kengaytirish.

Bu jarayonda firmaning yangi bozorni egallash yo'li bilan ifoda etadi. Shuning uchun «Moderen pabliushing» kompaniyasi quyidagi yo'nalishda o'z faoliyatini kengaytirishi va amalga oshirish mumkin:

a) Firma o'zining jurnalini yangi ochilgan bozorlarga olib borishi va sotishi mumkin;

b) Jurnalning sotuvini yangi segmentlarda, masalan sog'liq korporatsiyalarida, kasalxonalarda, sog'liq klublarida tarqatiladi.

III. Tovarni mukammallashtirish.

Mavjud bo'lgan bozorda firma o'z tovarini mukammallashtirish jarayoni:

a) Eski jurnallarga ko'ra yangi texnologiyalar bilan ishlab chiqarilgan chiroyli, rang-barang jurnallarni chop etish va ularni sotish.

b) Regionlarda, viloyatlarda va shahar tumanlarida jurnalning turli xil bo'limlarini ochish.

v) Jurnalni boshqa xil variantlardan, masalan: kasetali variantini ham ishlab chiqarish va o'qishni xohlamagan, balki eshitishni xohlagan obunachilarga firma bu variantli ishlab chiqarishni taklif qilish.

Marketing rejalashtirish bo'limlari - oddiy marketing rejalashtirish quyidagi ko'rinishga ega bo'lib, bunda oddiy mahsulotlarni ishlab chiqarish rejasi ham e'tiborga loyiq, ular quyidagi bo'laklarga egadir:

- a) nazorat ko'rsatkichlari haqidagi ma'lumot;
- b) marketing vaziyati haqidagi ma'lumot;
- v) imkoniyati va xavfsizligi haqidagi ro'yxat;
- g) vazifalar va muammolar ro'yxati;
- d) marketing strategiyasi;
- e) harakat dasturi;
- yo) byudjet;
- j) nazorat tartibi.

Marketingni rejalashtirish tartibi.

I. Nazorat ko'rsatkichlari haqidagi ma'lumot. Rejalashti-rishning maqsad va vazifalar haqida qisqacha ma'lumot bo'lishi kerak, ya'ni bu ma'lumot, reja asosi bo'lib xizmat qiladi.

II. Marketing vaziyati haqidagi ma'lumot. Marketing vaziyati haqidagi ma'lumotlarda firmaning bozordagi vaziyati va o'rnini belgilaydi. Reja tuzuvchining nuqtai nazaridan bozorning hajmi asosiy segmentlari iste'molchining ehtiyojlari va asosiy mahsulotlari haqidagi nazariyalarni raqobatchilarga tarqatish kanallari o'rnatiladi.

III. Imkoniyatlar va xavflarni oldini olish ro'yxati. Xavflarning oldini olish va imkoniyatlar ro'yxatida boshqaruvchilarning ro'y beradigan imkoniyatlar va xavflarni oldini olish haqida fikr yuritiladi. Buning maqsadi firma boshqaruvchilarining oldindan kelajakda ro'y beradigan har xil paydo bo'lishi mumkin bo'lgan vaziyatlarni oldini olishdir.

IV. Vazifalar va muammolar. Firma bilan aloqani imkoniyat va xavfsizlikni oldini olishni o'rgangandan so'ng boshqaruvchi o'z oldiga vazifalar va ularning

muammolarini bartaraf etish kuchiga ega bo'ladi. Vazifalar shunday shakllanishi, firmaning rejalashtiriladigan maqsadiga mos holda bo'lishi kerak.

V. Marketing strategiyasi. Marketing strategiyasida boshqaruvchi har tomonlama marketing rejasini va vazifalarini echish yo'llarini izlaydi.

Marketing strategiyasi ratsional va mintaqaviy shaklda marketingning vazifalarini echishdir. U o'ziga qaratilgan bozor strategiyasi, marketing kompaniyasini ajratiladigan xarajatlarni kiritadi. Maqsad etilgan bozor strategiyasida marketing strategiyasini bozordagi aniq firmaning faoliyat yuritadigan segmentini aniqlash. Bu segmentlar bir-birlaridan daromadlilik bilan ajralib turadi.

Marketing kompleksi. Boshqaruvchi umumiy nuqtai nazaridan yangi mahsulot reklama narx va maxsulotlarning tarqatilishi natijasida qabul qilinadi. Xar bir strategik imkoniyatlar va xavfsizlikni oldini olish va ularning muammolarini ham o'rganish kerak.

Marketingni rejalashtirish: firmaning strategik rivojlantirish qaysi sohada ishlab chiqarish bilan faoliyat yuritish kerakligini va qaysi mahsulotlarni ishlab chiqarishni aniqlaydi. Firmani ishlab chiqarish bir necha xil mahsulotlarni, savdo belgilarini va bozorlarni aniqlaydi. Shuning uchun har bir vaziyat uchun alohida reja ishlab chiqarish kerak. Ko'pincha ishlar rejasi mahsulotlarni ishlab chiqarish rejasi, mahsulotning savdo belgisi rejasi kabi bir xil rejalarga duch kelish mumkin. Yuqoridagi barcha rejalarni bitta ibora bilan marketingni rejalashtirish deb ifoda etiladi.

3. Firmaning maqsad va vazifalari

Xar bir firmaning o'z oldiga qo'ygan maqsad va vazifalari boshqaruv-chilarni har doim o'ylantirib yuradi va tabiiyki boshqaruvchi bu vazifalarga javobgar bo'ladi. Bu tizim vazifalarni echish metodikasi sifatida mashhurdir. Misol tariqasida «Interneyshnl minerals end klinikal kor-poreyshn» firmasini olaylik. Bu firma mineral o'g'itlar va er uchun ke-rakli har xil moddalar ishlab chiqarish bilan

shug'ullanadi. Firma o'zining dasturini mineral o'g'itlar ishlab chiqarish bilangina emas, balki dunyoda ocharchilikka qarshi kurash shiori ostida olib bordi. Bu dastlab shuni anglatadiki, firma qishloq xo'jaligida samaradorlikni oshirish uchun o'z dasturini olib bordi. Qishloq xo'jaligi samaradorligini oshirish uchun esa yangi o'g'itlar va kuchli moddalar kerak. Shu tariqa vazifasining asosiy maqsadi firma daromadini oshirish bo'ladi. Firma daromadini ishlab chiqarish uchun oshirish yoki yangi mahsulotlarni sotuvini ko'paytirish va firma xarajatlarini kamaytirish bilan oshirish mumkin. Mahsulot sotuvi hajmini oshirish, bozorni egallash yoki chet el bozorlariga kirish yo'li bilan ham olib borish mumkin. Bu kabi vazifalar firmaning marketing sohasidagi asosiy vazifalari hisoblanadi. Bu marketing vazifalarini amalga oshirish uchun mos keladigan strategik marketing ishlab chiqarish kerak. Bozorni egallash uchun, bozorda xaridor talab qiladigan mahsulotni ishlab chiqarish kerak. Chet el bozorlariga chiqish uchun esa, albatta, narx-navoni tushirish va oshirish, jahon standartlariga javob beradigan mahsulotni ishlab chiqarish va chet el bozorida faoliyat yuritayotgan firmalar bilan raqobat qila olishi kerakdir. Shu tariqa keng ma'noda strategiya marketingi ifoda etiladi. Xar bir sohada marketing strategiyasini to'liq jihatdan ifodalash kerak.

Misol, mahsulot ishlab chiqarish va sotuvning hajmini oshirish uchun, ish kuchini ko'paytirish, ishchilar sonini oshirish va reklamani ham jadallashtirish kerak bo'ladi. Shuning uchun ham bir yo'nalishga alohida strategiya ishlab chiqish kerak. Shunda firma o'zining aniq vazifalariga ega bo'ladi. Bozorda firmaning o'z hissasini oshirish «vazifasi» yil oxirida bozorda firmaning 45% hissasini oshirish vazifasiga ko'ra aniqroq ifoda etiladi. Boshqaruvchilar «maqsad» iborasini vazifasini ifodalash, ko'rsatkichlar va yilni aniqlash sifatida ishlatiladi. Firma maqsadidagi vazifalar keyingi bosqichlardagi rejalashtirish va nazoratni osonlashtirdi.

«Interneyshnl mineral end klinikal korporeyshn» firmasi o'g'itlarini ishlab chiqarish ierarxiyasi (8.1-rasm).

Faoliyat dasturi	Dunyoda ochlikka qarshi kurash
------------------	--------------------------------

Firmaning vazifasi	Qishloq xo'jaligi mahsulotini o'sishini ta'minoti
--------------------	---------------------------------------------------

Янги минерал ўғитларни
ишлаб чиқариш
изланишлари

Янги изланишлар олиб
бориш молиялашда
даромадни ошириш

Сотувнинг ўсиши

Харажатларнинг
камайиши

Marketing vazifasi	Bozorda firmaning hissasini oshishi	Chet el bozoriga chiqish
--------------------	----------------------------------------	--------------------------

Marketing strategiyasi	Tovarlarning bozorda ko'proq sotilishini ta'minlash	Narxni tushirish va yirik raqobatchi firmalar bilan kelishuv
------------------------	-----------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

Xo'jalik portfelini rivojlantirish rejasi. Strategik rejalashtirishda asosiy xususiyat firmaning vaziyati va firmaning ishlab chiqarish strukturasi kiradigan butun xususiyatlar haqida boradi.

Ushbu tahlil ishlab chiqarishdagi aniq yo'llarni topish va ular bilan nima qilish kerakligini ko'rsatadi. Firma o'zining asosiy maqsadlarini yaxshi foyda keltirishga va rentabellik ishlab chiqarishga sarflashni va zaif bo'lgan sohalarni kamaytirish yoki to'xtatishni xohlaydi. Shu tariqa firma o'zining xo'jalik portfelini har doim jangovar holatga tayyorlab, o'z kuchini aniq yo'naltirgan maqsadli ishlab chiqarishga qaratadi.

Misol sifatida «Jeneral elektrik» firmasining xo'jalik portfelini olaylik. Bu firmani xo'jalik portfelini tahlil qilganimizda uning ko'rsatkichlarini ikki alohida sohada ko'rishimiz mumkin.

Bu korporatsiyaning bozordagi ulushi, uning daromadining o'sishi, raqobatdoshlik va mahsulot tannarxining tushishi firma uchun aniq baho hisoblanadi. Firmaning qudratini, uning bozordagi hissasini ko'rsatkichlardan ham bilishimiz mumkin, ya'ni firmaning xo'jalik portfeli yaxshi rivojlantirilgan. Bu tahlil asosida firma o'z faoliyat mablag'larini boshqa alohida ishlab chiqarish kuchlariga ishlatadi. Buning natijasida bu firma juda ko'pgina firmalarda yuqori faoliyat asosida ish olib boriladi.

4 . Marketing nazorati tushunchasi

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A. Karimov Vazirlar Mahkamasi majlisida qilgan ma'ruzalarida: «Turli korxonalar va tarmoqlar faoliyatini taxlil qilish shuni ko'rsatadiki, qaerda rahbarlar marketing va marketing tadqiqotlari bilan jiddiy shug'ullanayotgan bo'lsalar, shu joyda barqaror faoliyat ta'minlamoqda, foyda va dividend olinmoqda, o'z vaqtida ish haqi to'lanmoqda», - deb ta'kidlagan edilar. Marketing iste'molchilarning hozirgi va kelajakdagi talablarni qondirishga qaratilgan tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarish va sotish, natijada foyda olish bilan bog'liq faoliyat turidir. Bularning barchasi endi ish boshlayotgan

biznesmenlardan tortib, katta hayotiy tajribaga ega bo'lgan tadbirkor, siyosatchi, san'atkor, sportchiga qadar marketing - bozor jarayoni to'g'risida chuqur bilimga ega bo'lishni talab qiladi. Marketingni nazariy va amaliy asoslarini chuqur bilish tijorat xavf-xatarini o'z vaqtida his qilish va kamaytirish, uning variantlarini hisoblashda mavjud bo'lgan turlaridan eng ma'qulini tanlash, raqobat sharoitida bozorni yuqori sifatli tovarlar va xizmatlar bilan to'yintirish, doimiy talab mavjud bo'lgan sharoitda xaridorlarning turli guruhlari uchun sotish narxini aniqlash va oqibatda ijtimoiy ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga yordam beradi.

Tom ma'nodagi bozor munosabatlar mamlakatimizda sekin rivojlanib bormoqda. Sobiq sotsialistik jamiyatda ishlab chiqarish, savdo va umuman milliy iqtisodiyotning barcha sohalarida yakkahokimlik, reja va yuqoridan boshqarishning hukumronligi sababli marketing tushunchasi tom ma'noda amaliyotga kirib kelmagan edi. Lekin keyingi yillarda o'zgarishlar-iqtisodiy taraqqiyotimiz bozor iqtisodiyotisiz mumkin emasligi har tomonlama isbotlab berdi. Bu esa o'z navbatida qisqa vaqt ichida uning asoslarini o'rganishimizni zarur qilmoqda. Mana shunda biz uchun murakkab davrda, xorijda marketing masalalarini echish borasida to'plagan boy tajribadan foydalanmaslik kechirib bo'lmas xato bo'lar edi. Shuni ham unutmaslik kerakki, biz eng katta taqchillikni - vaqt tanqisligini ham engishimiz zarur.

Ayrim iqtisodchilar marketing faqat rivojlangan sharoitda faoliyat ko'rsatishi mumkin deb hisoblashadi. Aynan shu marketing jamiyatga tez, tejamli va talofatlarsiz bozor iqtisodiyotini kirib kelishi uchun ko'proq yordam beradi. O'tish davrida bozor iqtisodiyoti holatini aks ettiruvchi marketing tamoyilari bizga vaqtni boy bermasdan bozorni o'zlashtirishda yordam beradi. Marketing rejalarini amalga oshirish davrida ko'pgina kutilmagan holatlarga duch kelinadi, shu sababli marketing bo'limi rejalarini olib borilishi va bajarish ustidan doimiy nazorat o'rnatib borish kerak. Marketing nazorati tizimi korxonada ish faoliyati samaradorligiga ishonch hosil qilish uchun kerak. Ammo marketing nazorati ko'p qirrali ma'nolarga egadir. Masalan, marketing nazoratining uch xil turi ma'lum.

Yillik rejalarni bajarish ustidan nazorat shundan iboratki, unda marketing mutaxassislari yillik rejaning amaldagi ko'rsatkichlarini nazorati yillik reja bilan taqqoslashdir va kerak bo'lganda qo'yilgan xatoliklarni to'g'rilash uchun zarur bo'lgan chora-tadbirlarni amalga oshiradilar. Maydonlar, bozor segmenti, savdo yo'llari va har xil turdagi mahsulotlarning amaldagi rentabellik darajasini aniqlashda foydalaniladigan bozor daromad ustidan nazorat deb yuritiladi.

Strategik nazoratning maqsadi shundan iboratki, bozor sharoitidan kelib chiqqan holda korxonalar firmalarning foydalaniladigan oxirgi strategik yo'llarni tekshirishdan iboratdir.

Yuqorida keltirilgan marketing nazoratining uch turi hozirgi jahon amaliyotida keng qo'llanib kelinmoqda.

Nazorat turi	Nazoratni yuritishdagi javobgarlar	Nazorat maqsadi	Nazorat usullari
Yillik rejalarni bajarish ustidan nazorat	Yuqori boshqaruv organlar. O'rta boshqaruv zvenolari	Maqsaddagi ko'rsatkichlarga erishganlikka ishonch hosil qilish lozim	Mumkin bo'lgan chiqim tahlili, marketing xarajatlar va savdo hajmi
Daromad ustidan nazorat	Marketing nazoratchisi	Firmaning daromad va savdo hajmi manbasini aniqlash	Mahsulotlarni bozor segmentlarini, savdo yo'llarini buyurtma hajmiga qarab ajratish rentabelligi
Strategik nazorat	Yuqori tashkilot Marketing	Firmaning marketing imkoniyatidan	Marketing taftish

	taftishchisi	foydalanganligi va uning samaradorligini aniqlash	
--	--------------	---------------------------------------------------	--

Bu nazoratlarni quyida ko'rib chiqamiz:

Yillik rejalarni bajarish ustidan nazoratidan maqsad - bu korxonaning rejalashtirgan aniq savdo ko'rsatkichlariga, daromad va boshqa maqsadli ko'rsatkichlarga erishganligiga ishonch hosil qilishdir. Nazoratning bu turi o'z ichiga 4 bosqichni oladi:

Birinchidan, yuqori boshqaruv organi nazorat ko'rsatkichlarini yillik rejaga oylar va choraklarga taqsimlab chiqishi kerak;

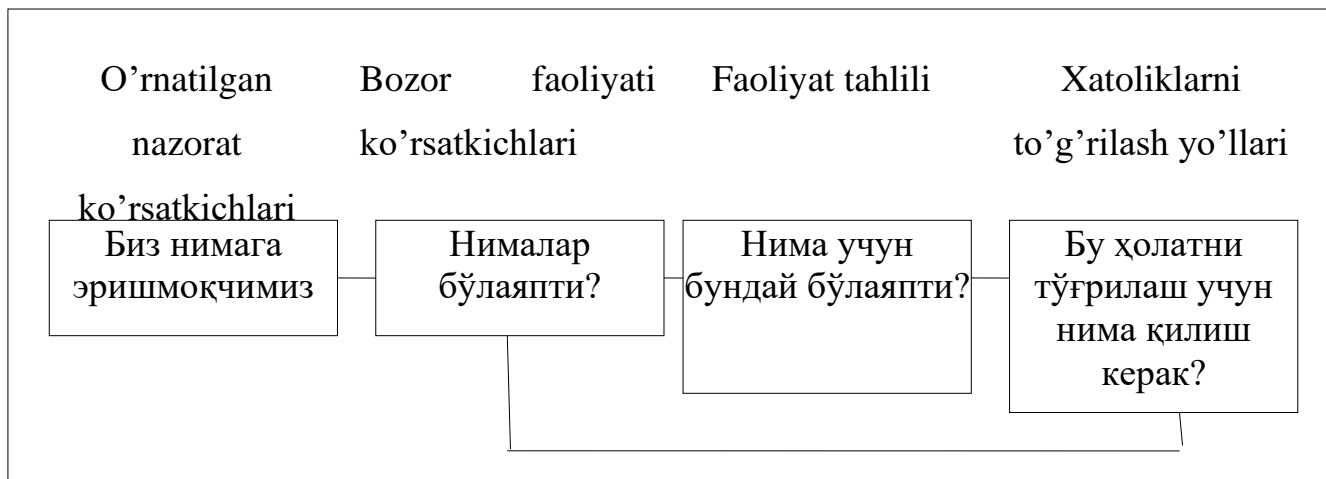
Ikkinchidan, yuqori boshqaruv organi korxonalarni bozor faoliyatidagi ko'rsatkichlarini aniq ko'rsatib berishi lozim;

Uchinchidan, yuqori boshqaruv organi korxonada faoliyatidagi jiddiy xatoliklarni aniqlab berishi lozim;

To'rtinchidan, yuqori boshqaruv organi reja va amaldagi ko'rsatkichlar o'rtasidagi nomutanosibliklarni oldini olish va to'g'rilash choralarini amalga oshirishi lozim.

Bu esa faoliyat dasturiini o'zgartirishni talab etishi mumkin.

Boshqaruv organi qanday yo'llar va usullar bilan rejalarni nazorat qilishi mumkin? Nazoratning to'rtta asosiy usullari quyidagilardan iborat: mumkin bo'lgan chiqim tahlili, bozor ulushining tahlili, marketing xarajatlari va savdo hajmi aloqadorlik tahlili hamda mijozlar harakatini kuzatish.



Agarda bu usullardan birortasidan foydalanilganda etishmovchiliklar paydo bo'lsa, shu vaqtning o'zida ularni to'g'rilashga choralar ko'riladi.

Mumkin bo'lgan chiqim tahlili. Bu tahlil shundan iboratki amaldagi va rejadagi savdoni o'lchash, baholash va taqqoslashdan iborat. Korxonada tahlil statistikasidan boshlashi mumkin. Faraz qilaylik, yillik rejada to'rt ming dona mahsulot 1\$ dan sotish ko'zida tutilgan, bu esa to'rt ming dollarni tashkil qiladi va chorak oxirida uch ming dona mahsulot 0,8 dollardan sotiladi, bu 2400 dollarni tashkil etadi. Savdo hajmi 1600 dollarni tashkil etadi, yoki ko'zda tutilgan reja 40% ni tashkil etilgan. Unda korxonada ko'zda tutilgan reja bajarilmaganligi sababini qunt bilan o'rganishi, taxlil qilishi lozim. Korxonada bir vaqtning o'zida o'zining aniq maxsulotlari, maydonlari va boshqa bo'lgan birliklarini aylanmadagi o'z ulushini bajarayotganligini kuzatib borishi kerak. Masalan, korxonada 3 ta maydonda savdo qiladi, ularda 1500, 500 va 2000 donadan mahsulot sotadi, ularning hajmi 4000 donani tashkil qiladi. Amalda esa maydonlarda savdo hajmi 1400,525 va 1075 dona mahsulotni tashkil qiladi. Bu jarayonda maydon birinchisi rejani 7% ga bajara olmaganligi, ikkinchisi esa 5% ga ortiqcha bajarganligi, uchinchisi esa 45%

gacha bajara olmaganligini ko'ramiz. Uchinchi maydon eng katta xavf tug'diradi. Savdo bo'yicha boshqaruvchi o'rinbosari bu maydonning salbiy savdo ko'rsatkichlarining sabablarini aniqlashi va taxlil qilish bilan aniq shug'ullanishi mumkin.

Bozor ulushi tahlili. Faqatgina savdo statistikasi korxonaning raqobatbardoshligini to'liq aniqlab bermaydi. Faraz qilaylik sotish hajmi o'smoqda. Bu o'sish iqtisodiy sharoitlarning yaxshilanishi natijasida ham bo'lishi mumkin, bu yaxshilanish boshqa korxonalar ham ta'sir etadi yoki bu o'sish korxonalar faoliyatining boshqa raqobat korxonalar faoliyatiga nisbatan yaxshilanishi natijasida ham yuzaga kelishi mumkin. Boshqaruv xodimlari korxonaning bozordagi ko'rsatkichlar ulushini har doim nazorat qilib borishi kerak. Agar bu ulush yaxshilansa korxonaning raqobat-bardoshligi mustahkamlanadi, agarda kamaysa korxonalar o'z o'rnini boshqa raqobatchi korxonalariga bo'shatib beradi.

Marketing xarajatlari va chiqim aloqadorlik tahlili. Yillik reja nazorati korxonalar o'z maqsadiga erishish yo'lida ko'p xarajat qilmayotganligining aniqligini talab qiladi. Marketing xarajatlari va savdo hajmi ustidan doimiy nazorat korxonaning marketing xarajatlarini iqtisod qilinishini ta'minlaydi.

Mijozlar harakatini kuzatish. Sezgir korxonalar mijozlari, dillerlari va boshqa marketing tizimi ishtirokchilarining kuzatishda har xil usullardan foydalanadilar. Boshqaruv organi korxonalar faoliyatidagi o'zgarishni aniqlab bu o'zgarish savdoga ta'sir etmasdan oldin kerakli choralarini amalga oshirishi mumkin.

Mijozlarning harakatini nazorat qilishda quyidagi usullardan foydalaniladi: da'vo va takliflar tizimini yaratib berish, iste'molchilar paneli va mijozlar fikrini bilish.

Xatoliklarni moslashtirish harakatlari.

Amaldagi ko'rsatkichlar belgilangan yillik reja ko'rsatkichlaridan keskin farq qilganda korxonalar xatolarini moslashtirish harakatini amalga oshiradi. O'uyidagi holatni ko'rib chiqamiz.

O'g'it ishlab chiqaradigan korxonaning savdo hajmi ko'rsatkichlari nazorat ko'rsatkichlaridan farq qiladi. Bu tarmoq faoliyatida ishlab chiqarish kuchining kamayishi va narxlarning keskin pasayishi kuzatiladi. Bu holatlarni to'g'rilash uchun korxonalar bir qancha keskin choralar - tadbirlarni amalga oshirdi:

1. Ishlab chiqarishni qisqartirish buyrug'i berildi;
2. Baho pasaytirishni ta'minlash boshlandi;
3. Savdo hajmini rejasini bajarishi uchun o'z xodimlariga talablar qo'yildi.

O'z mijozlariga mahsulotlarni ko'proq sotib olishini yoki bo'lmasa yilning oxirigacha shu mahsulotlarni sotib olishni talab qildilar. Bunda:

1. Korxonalar o'z xodimlarining malakasini oshirishga, reklama xarajatlariga, xayriya tadbirlariga mablag'lar ajratilishini to'xtatdi;
2. Korxonalar xodimlarini vaqtincha va doimiy ishdan bo'shatish, pensiyaga chiqarish ishlari boshlandi;
3. Buxgalteriya hisobida ham xar xil qonunga xilof ishlar olib borildi;
4. Asosiy vositalarni yangilarini sotib olishga ajratilgan mablag'lar qisqartirildi;
5. O'z mahsulotlarini boshqa firmalarga sotish boshlandi;
6. Korxonani butunlay sotish yoki boshqa kompaniyaga birlashtirish yo'llari ko'rila boshlandi.

Korxonalarda amaldagi ko'rsatkichlar yillik rejadagi ko'rsat-kichlardan keskin farq qilganda korxonalar to'g'ri va soddaroq echimlar topishlari kerak.

Daromad ustidan nazorat. Korxonalar faqatgina yillik reja ustidan nazorat qilibgina qolmasdan, mahsulotlar rentabelligi, savdo yo'llari, bozor segmentlari va buyurtma hajmi ustidan ham nazorat olib borishi lozim. Bunday tadbirlardan to'plangan ma'lumotlar korxonalar boshqaruv xodimlari uchun ishlab chiqarishini kengaytirish yoki qisqartirish, ba'zi mahsulotlarning ishlab chiqarishini to'xtatish va marketing faoliyatini olib borish rejalarini tuzishda yordam beradi.

Strategik nazorat. Vaqti-vaqti bilan korxonalar o'z marketing faoliyatini samaradorligini to'liq baholashi lozim. Marketing faoliyatida har bir masala, strategiya va dasturlar tez eskiradi. Har bir korxonalar marketing taftishidan

foydalanib o'zini davr talabi asosida baholab borishi kerak. Marketing taftishiga quyidagicha izoh beriladi.

Marketing taftishi - bu korxonada faoliyatini har tomonlama o'rganib, yuzaga kelgan xatoliklarni aniqlash hamda shu xatoliklarni to'g'rilash va bartaraf etish yo'llarini aniq ko'rsatib beriladi.

5. Marketing nazorat uslublari

Marketing auditori korxonada faoliyatiga o'z ta'sirini o'tkazadigan boshqaruv xodimlari dillerlari, mijozlar va boshqa shaxslar bilan to'liq aloqada bo'lishi ta'minlanishi kerak. Quyida marketing auditori berishi mumkin bo'lgan savollarni ko'rib chiqamiz. Ba'zida uning xulosalari boshqaruv xodimlari uchun kutilmagan va hayratli bo'lishi mumkin. Boshqaruv xodimlari marketing auditori xulosasidan kelib chiqib to'g'ri va aniq yo'nalishlarni tanlab oladilar.

Marketing taftishini amalga oshirish rejasi.

1-bo'lim. Marketing taftishi yo'nalishi.

Makroyo'nalishi:

A) demografik omillar.

1. Qaysi asosiy demografik omillar korxonada faoliyatini rivojlanishi yoki susayishiga ta'sir ko'rsatishi mumkin?

2. Korxonada bu demografik omillar ta'siriga qarshi qanaqa chora-tadbirlarni amalga oshira oladi?

B) iqtisodiy omillar:

1. Daromad olish, baho, xom ashyolarni iqtisod qilish va kreditlash jarayonlarida bo'ladigan qaysi asosiy harakatlar korxonada faoliyatiga o'z ta'sirini ko'rsatadi?

2. Korxonada bu iqtisodiy omillar ta'siriga qarshi qanday chora - tadbirlarni amalga oshiradi?

V) tabiiy omillar:

1. Korxonaga kerak bo'lgan tabiiy resurslar va energiya bahosi hamda taklifning prognozi qanaqa bo'lishi kutilmoqda?

2. Korxonada atrof-muhitni zaharlantirmaslik va ekologiyani saqlash maqsadida qanaqa chora-tadbirlarni amalga oshiradi?

G) ilmiy texnikaviy omillar:

1. Mahsulot yaratish va ishlab chiqarish texnologiyasi kuchi hamda chidamliligi qanaqa? Bu texnologiyalar bilan korxonalar qay darajada ta'minlangan?

2. Korxonada ishlab chiqariladigan mahsulotlar o'rnini bosadigan qanaqa mahsulotlar ishlab chiqarishi mumkin?

D) siyosiy omillar:

1. Qaysi qonunlar korxonada taktik harakatlar va marketing va strategiyasiga ta'sir ko'rsatishi mumkin?

2. Umumdavlat miqyosida qanday siyosiy voqealarga e'tibor berilishi korxonada uchun qanday ahamiyat kasb etadi?

E) madaniy tartiblar omillari:

1. Jamiyat korxonada faoliyatiga qanaqa munosabatda bo'ladi?

2. Jamiyat hayotidagi qanday o'zgarishlar korxonada faoliyatiga va ishlab chiqariladigan mahsulotlarga ta'sir etadi?

Mikro yo'nalish.

A) Bozorlar;

1. Bozor sig'imi, joylashgan geografik o'rni, bozor o'sishi va qulayligi qanaqa?

2. Asosiy bozor segment tuzilishi qanaqa?

B) Mijozlar.

1. Korxonada ishlab chiqariladigan mahsulotlar hamda xizmatlar sifatligiga, raqobatbardoshligiga va bahosiga uning mijozlarining munosabatlari qanday?

2. Mijozlar har xil turdagi mahsulotlardan qaysi birlarini ko'proq sotib olishga harakat qiladilar?

V) Raqobatchilar.

1. Korxonaning asosiy raqobatchilari kimlar? Raqobatchilarning bozordagi ulushi, kuchsiz va kuchli tomonlari, ularning imkoniyatlari, maqsad va yo'nalishlari qanday?

2. O'rinbosar mahsulotlarning raqobatlikka kelajakdagi ta'siri qanday bo'lishi mumkin?

G) Mahsulotlarni realizatsiya qilish.

1. Iste'molchiga mahsulotlar etib boradigan asosiy savdo yo'llari qanaqa?

2. Savdo yo'llarining samaradorligi va o'sishi qay darajada?

D) Mahsulot etkazib beruvchilar.

1. Ishlab chiqarishni ta'minlash qay darajada?

2. Mahsulot sotish va etkazib berish orasidagi bog'lanish qanaqa?

E) Marketing va yordamchi tashkilotlar.

1. Transport xizmatidan foydalanish istiqboli qanaqa?

2. Omborxonalardan foydalanish imkoniyatlari qanaqa?

3. Mablag'lar bilan ta'minlash darajasi qanday?

4. Reklama agentligining xizmati samaradorlimi?

2-bo'lim. Marketing strategiyasi taftishi.

A) Korxonada faoliyati dasturi.

1. Korxonada faoliyati dasturi bozor iqtisodiyoti sharoiti moslashtirilganmi?

2. Dastur to'g'ri tuzilganmi?

B) Marketingning maqsadi va vazifalari.

1. Korxonada marketingning maqsadi va vazifalari qanaqa va ular korxonada kelajagiga qanday ta'sir ko'rsatishi mumkin?

2. Marketing vazifalari raqobatbardoshligiga chidamliligi qanaqa?

V) Strategiya.

1. Marketingga qo'yilgan vazifalarni bajarishda marketing strategiyasini bosh negizi qanaqa? Bu asoslanganmi?

2. Marketing vazifalarini amalga oshirish uchun etarli mablag'lar ajratilganmi?

3. Marketing resurslari bozor segmentlariga mahsulotlarni sotish maydoniga to'g'ri taqsimlanganmi?

4. Marketing resurslari reklamaga, mahsulot sifatiga, servisga va savdo apparatiga to'g'ri taqsimlanganmi?

3-bo'lim. Marketing xizmati tashkilotlarini taftish qilish.

A) Shakliy tarkibi.

1. Mijozlarning talab istaklarini korxonah rahbarlari firma faoliyati doirasida boshqarish huquqi va mahsulotlariga egami?

2. Marketing faoliyati tovarlarni oxirgi iste'molchiga etkazish nuqtai nazaridan uning tarkibiy qismi (optimalmi) bir me'yordami?

B) Funktsional samaradorlik.

1. Marketing va mahsulotlarni sotish xizmati orasida kundalik aloqa va munosabatlar yaxshi yo'lga qo'yilganmi?

2. Tizim tovarlarini boshqarish asosida samarali ishlab turibdimi? Tovarlarni boshqarish ularni nafaqat sotish, balki ulardan foyda olishni rejalashtirish holatidami?

3. Marketing xizmati qo'shimcha o'qitishga, malakasini oshirishga, nazorat qilishga, qo'shimcha baho berishiga muhtoj mutaxassislar bormi?

V) O'zaro munosabatlarning samaradorligi.

1. Ishlab chiqarish, ilmiy tadqiqot, oldi-sotdi yoki moliyah jabhalari o'zaro munosabatlarida muvofiqlashtirishda alohida e'tibor talab etadigan muammolar bormi?

4-bo'lim. Marketing tizimini taftish qilish.

A) Marketing axborotlar tizimi.

1. Marketing axborotlarini yig'ish tizimi bozordagi muhim va aniq ma'lumotlarni yig'ishga etarli mi?

2. Firma xodimlari marketing izlanishlaridan etarli foydalaniladimi?

B) Marketingni rivojlantirish tizimi.

1. Marketingni rivojlantirish tizimi etarli o'ylab chiqilganmi va samara beradimi?

2. Mahsulotlarni sotishni oldindan rejalashtirish bo'yicha bozor imkoniyatlarini hisobga olish ishlari etarli mi?

3. Sotish normalari asosli ravishda o'rnatilganmi?

V) Marketing nazorati tizimi.

1. Yillik reja ko'rsatkichlarini bajarish uchun nazorat tizimi etarli mi?

2. Boshqaruv xodimlari mahsulot ishlab chiqarishning rentabelligini, mahsulot sotish hududlarini va taqsimlash yo'llarini davriy tahlil qilib turadimi?

3. Marketing to'xtamini muttasil o'tkazib turadimi?

G) Yangi tovarlarni yaratish tizimi.

1. Korxonada yangi mahsulotlarni tanlash, ko'paytirish, jamlash g'oyasi nuqtai nazaridan tashkil qilinganmi?

2. Korxonada ishlab chiqarish imkoniyatlarini sarmoya sarflash, yangi g'oyalarni amalga oshirish uchun etarli darajada izlanishlar olib boradimi?

3. Korxonada mahsulotlarini bozor sharoitida yangi mahsulotlar yaratilguncha sinab ko'rish uchun izlanishlar olib boradimi?

5-bo'lim. Marketing natijasini taftish qilish.

A) Foydaliligini tahlil qilish.

1. Firmaning turli tovarlari va bozor hududlarini foyda keltirishi qay darajada?

2. Korxonada qandaydir faoliyat segmenti bilan mashg'ul bo'lishi zarurmi, o'sha segmentni kengaytirish yoki qisqartirish kerakmi va qaysidir segmentdan kechish lozim? Bunday xulosalar korxonaning uzoq va qisqa muddatli foyda olishlariga qanday ta'sir qiladi?

B) Xarajatlar samaradorligining tahlili.

1. Ayrim marketing faoliyatlari haddan tashqari ushlanib qolishlari bilan bog'liq emasmi?

2. Shu harakatsizlikni qisqartirish uchun tadbirlar belgilanganmi?

6-bo'lim. Marketing funktsional holatini taftish qilish.

A) Mahsulotlar.

1. Aniq mahsulotlar assortiment guruhi uchun qanday vazifalar qo'yilgan? Bu vazifalar qanday darajada asoslangan? Shu assortiment qo'yilgan vazifalarga javob beradimi?

2. Asta-sekinlik bilan ishlab chiqarishdan olib tashlanadigan mahsulotlar bormi?

3. Assortimentni to'ldirish uchun yangiliklar bormi?

4. Qaysidir tovarlarni rasmiylashtirishda yoki sifatini o'zgartirishda ijobiy natijalar olinadi?

B) Baho.

1. Baho hosil bo'lishining uslubi strategiyasi, siyosati qanday? Baholar hosil bo'lishda tannarx parametrlaridan kelib chiqqan mahsulotlarga bo'lgan talab va raqobat hisobga olingan?

2. Mijozlar fikricha korxonaning baholari to'g'ri keladimi?

3. Korxonaga baho stimulyatsiyasidan samarali foydalaniladimi?

V) Taqsimlash.

1. Taqsimlashning vazifalari, maqsad va strategiyalari nimalardan iborat?

2. Taklif etilgan servis bozorini etarli raqamlar oladimi?

3. Korxonaga mahsulotlarni qayta taqsimlash, oldi-sotdi agentlari va shaxsiy sotishlar haqida o'ylab ko'rish kerakmi?

G) Sotishni rag'batlantirish, reklama tashviqot qilish.

1. Korxonaga reklamalarini vazifalari nimalardan iborat? Ular asoslanganmi?

2. Reklama xarajatlari me'yoridami? Reklama byudjeti qanday ishlab chiqilgan?

3. Reklamaning matnlari va e'lonlari mavzusi samara beradimi? Reklama haqida jamoatchilik mijozlari qanday fikrda?

4. Reklama vositalari o'ylab tanlanganmi?

5. Korxonalar mahsulotlarini sotishni rag'batlantirishdan samarali foydalanadimi?

6. Firmada yaxshi o'ylab chiqilgan tashviqot dasturi bormi?

D) Oldi-sotdi apparati.

1. Firmaning oldi-sotdi apparati oldida qanday vazifalar turadi?

2. Korxonaga vazifalarini hal qilish uchun, oldi-sotdi apparatini soni etarli mi?

3. Oldi-sotdi apparatini ixtisoslashtirish to'g'ri yo'lga qo'yilganmi?

4. Oldi-sotdi apparatida yuksak mahorat va uddaburonlik etarlimi?
5. Erishilgan natijalarni baholash uslubi qay darajada o'ylab ko'rilgan?

Tayanch iboralar

- Barrel
- Bozor segmentatsiyasi
- Bozor strukturasi
- Mahsulot etkazib berish shartnomasi
- Diversifikatsion o'sish
- Intensiv o'sish
- Integratsion o'sish
- Bozorga chuqur kirish
- Gorizontaal diversifikatsiya
- Gorizontaal integratsiya
- Marketing uchun ajratilgan holatlar
- Marketing kompleksi
- Marketing strategiyasi

O'z-o'zini tekshirish uchun savollar:

1. Tashkilot faoliyatidan ko'zlangan maqsad nima?
2. Mahsulotning hayotiy davomiyligi nima?
3. Mahsulot hayotiy davriyligining barcha bosqichlariga qanday marketing strategiyasi to'g'ri keladi?
4. Bozor qanday o'sadi, bozor siyosatiga qanday marketing strategiyasi to'g'ri keladi?
5. Reklamaga sarflanadigan mablag' miqdorini oshirish kerakmi?

6. Ommaviy axborot vositalarida berilayotgan reklama yo'llarini almashtirish zarurmi?

7. Mahsulot savdosi amalga oshirilayotgan hududlarni qayta ko'rib chiqish kerakmi?

8. Savdo-sotiqni rejalashtirishni takomillashtirish mumkinmi?

9. Kompaniya mijozlarini texnik jihatdan qo'llab-quvvatlash darajasini oshira oladimi?

10. Kompaniya kreditlarini to'lash muddatini uzaytira oladimi?

11. O'z o'rnini himoya qilish uchun etakchi nima qila oladi?

12. Nima uchun mahsulotlar segmentatsiyasi bu qadar serdaromad?

13. Distribyuterlik kanallari muhiti deganda nima nazarda tutiladi?

14. Firmalar kanallar ishini qanday tashkil qiladi va ularni qanday jalb qiladi?

15. O'z kanallarini rasmiylashtirishda va ularni boshqarishda kompaniyalar qanday muammolarni o'rta qo'yadi?

16. Mijozlarni jalb etish va ta'minlashda jismoniy taqsimot kanali qanday ahamiyatga ega?

17. Serdaromadlik sababi nimada?

18. Firmalar va distribyuterlar o'zaro qanday hamkorlik qiladilar, kanallar ishini tashkil qiladilar?

8-MAVZU:STRATEGIK BOSHQARISHDA MAHSULOT KONSEPSIYASI

Reja:

- 1.Korxonani strategik boshqarishda mahsulotning o'rni.
- 2.Mahsulotning markasi.
- 3.Mahsulotning imiji
- 4.Qadoqlash va etiketka

Tayanch so'z va iboralar:

1.Korxonani strategik boshqarishda mahsulotning o'rni.

2.Mahsulotning markasi.

3.Mahsulotning imiji.

4.Qadoqlash va etiketka.

9-MAVZU. MAHSULOT DINAMIKASI

Reja:

1. Tovar haqida tushuncha va uning tasniflanishi.
2. Yangi tovarni ishlab chiqarish strategiyasini aniqlash.
3. Marketing faoliyati va TXTs (tovar xayot tsikli).
4. Innovatsion siyosat.
5. Tovarining joy egallashi.

1. Tovar haqida tushuncha va uning tasniflanishi

Hozirgi fan - texnika taraqqiyoti davrida marketingda tovar siyosati alohida ahamiyatga molikdir.

Marketing operatsiyalarining predmeti tovar va xizmatlardir. Ular marketing orqali sotish uchun ishlab chiqarilgan mehnat mahsulidir. Marketingda tovar birinchi navbatda ma'lum ehtiyojni qondirishga xizmat qiladigan «vosita» sifatida, keyin esa sotish uchun ishlab chiqarilgan mehnat mahsuli sifatida o'rganiladi. Marketing tovarlarni eng avvalo ikki guruhga bo'lib o'rganadi:

1. Yakka tartibda foydalaniladigan tovarlar.
2. Ishlab chiqarishga oid tovarlar.

Yakka tartibda foydalaniladigan tovarlarni esa o'z navbatida quyidagi guruhlarga ajratish mumkin:

- uzoq foydalaniladigan tovarlar, masalan: muzlatgich, televizor, avtomobil va boshqalar.
- qisqa muddatlarda foydalaniladigan tovarlar. Masalan: oziq-ovqat, pardoz buyumlari va boshqalar.
- turli xizmatlar.

- Eksklyuziv xilli tovarlar: agar biror xil tovar sotuvda bo'lmasa, xaridor uning paydo bo'lishini kutadi, agar bunday tovarni topolmasa, boshqasini umuman sotib olmaydi.

Eng ko'p manzur bo'ladigan ishlab chiqarishga oid tovarlar quyidagi xillarga bo'linadi:

1. Biotibbiyot uskunalari;
2. Kompyuterlar va periferik qurilmalar;
3. EHM dastur ta'minoti;
4. Qurilmalarni sinab ko'rish uchun elektron uskunalar va qurilmalarning o'zi;
5. Poligrafiya texnikasi;
6. Radioelektronika apparati tarkibiy qismlari;
7. Yuqori aniqlikdagi metallni qayta ishlash uskunalari;
8. Oziq-ovqat mahsulotlari uchun uskunalar;
9. Qadoqlash mashinalari;
10. Texnologik havo va suyuqlikni tozalaydigan qurilmalar;
11. Atrof-muhitni himoyalash uchun uskunalar;
12. Laboratoriya uskunalari;
13. Aloqa apparatlari;
14. Qurilish materiallari;
15. Qurilish uskunalari;
16. Qishloq xo'jalik mahsulotlari.

Tovarning asosiy tavsiflash belgilari.

- xizmat qilish tavsifi;
- ishonchliligi va uzoqqa yarashi hisoblanadi.

Jahon bozorida shuningdek, tovarning quyidagi xususiyatlariga ham alohida e'tibor beriladi: rangi, qadoqlanishi, tashqi ko'rinishining fasohati (dizayn), ergonomik xususiyatlari, ilova qilinadigan hujjatlar. Tovar - murakkab ko'p qirrali tushuncha, biroq bunda eng asosiy narsa iste'mol xususiyatlari, ya'ni tovarning o'z vazifasini bajarish - unga ega bo'lgan iste'molchining ehtiyojlarini qondirish xususiyatlaridir.

Tovarga asosiy talablar va uning ehtiyojga moslashuvi.

Tovarlarning xususiyatlari inson ehtiyojlariga mos ravishda uch turga ajratiladi: 1) tovarlarning moddiy ehtiyojlarni qondira oladigan funksional xususiyatlari; 2) tovarlarning ma'naviy ehtiyojlarni qondira oladigan nafosatli xususiyatlari; 3) tovarlarning ijtimoiy ehtiyojlarni qondira oladigan ergonomik xususiyatlari. qayd qilingan xususiyatlarni ma'lum davr mobaynida saqlab qoladigan to'rtinchi xususiyat - bu tovarning pishiq - puxtaligidir.

1. Tovarlar funksional xususiyatlari tufayli inson hayotida muayyan vazifani bajarib, uning moddiy ehtiyojini qondiradi. Tovarlarning funksional xususiyatlari ularni iste'mol qilish mobaynida ma'lum fizik yoki kimyoviy jarayonlar natijasida yuzaga chiqadi. Bu jarayonlarga qarab ularning funksional xususiyatlarini 8 turga ajratish mumkin: kimyoviy, fizik-kimyoviy, mexanik, termik, optik, akustik, elektrik va magnit.

2. Tovarlarning estetik xususiyatlari deyilganda, ularning shakli, tuzilishi va pardozi tushuniladi. Tovarlarning bu xususiyatlari iste'molchilarga badiiy zavq bag'ishlay olishi kerak. Ma'lumotlarga qaraganda, 40 foiz xaridorlar tovarlarning estetik xususiyatlari qoniqarli bo'lmagani uchun magazindan xarid qilmasdan chiqib ketar ekanlar. Tovarlarning estetik xususiyatlariga misollar:

- magnitofon shaklining o'ziga xosligi;
- mebelning zamonaviy usulga mosligi;
- ust kiyimining va poyabzal modelining zamonaviy modaga mosligi;
- tovarlarning tashqi bezagi;
- tovarlar qo'shimcha bezaklarining ularning estetik xususiyatlariga salmoqli hissa qo'shishi.

3. Ergonomika insonning unumli ishlashi uchun shart-sharoit va qulaylik yaratish imkoniyatlarini o'rganadi. Tovarlarning ergonomik xususiyatlari deb ularni ishlatish qulayligi va gigienik bezararligiga aytiladi. Tovarlarni ishlatish qulayligi iste'molchining:

- antropometrik;
- fiziologik;

- psixofiziologik;
- psixologik xususiyatlariga mos kelishi;
- tovarlarning shinamligi;
- tovarlarning universalligi;
- jildirish va joylashtirish qulayligi;

Tovarlarning gigienik bezararligi esa - ularni ishlatish bezararligi, havfsizligi, shovqinsizlikni ta'minlash xususiyatlarini bildiradi.

Tovarlarning pishiq-puxtaligi - ularning buzilmay ishlashini, chidamliligini, ta'mirlashga yaroqliligini, tashqi muhitga inertligini bildiradi.

Tovar xususiyatlarining majmui quyidagi ko'rsatkichlarni o'z ichiga oladi:

1. Sifati (ishonchliligi, xizmat qilish muddati, dizayn).
2. Xizmatga yaroqliligi.
3. Narxning sifat va iste'mol qimmatiga muvofiq kelishi.
4. Tovarga qo'shib jo'natiladigan hujjatlar.
5. Sotishdan keyingi servis xizmati.
6. Turining ko'pligi, tanlov imkoniyati.

Yangi tovar uchun bozor yangiligi zarur. Yangi tovarlar ikki xil bo'ladi:

1. Yangi kashf etilgan tovarlar ayrim orzularni ro'yobga aylantiradi. Bunday tovarlar boshlang'ich sarflarni qoplash uchun eng yuqori bahoda sotiladi.

2. Yaxshilangan tovar. Misolimizda-patefon. Bunda valik plastinkaga almashtirilgan. Natijada endi uzoq xizmat qiladigan, sifati yaxshilangan, o'rnatish qulay bo'lgan, ko'paytirish imkoni tug'ilgan.

Bunday misollarni hozirda ko'plab keltirish mumkin.

Tovar bugungi ehtiyojga emas, ommaviy sotuv davriga mo'ljallanishi kerak. Bozor tovarlarni tabiiy ravishda sarxillab beradi, bozorga kiritilgan 10 xil tovardan 8 tasi quyidagi sabablarga ko'ra bozordan chiqib ketadi:

1. Ehtiyojni aniqlashning noto'g'riligi - 45%
2. Reklama va so'rovning etarli emasligi - 25%
3. Narxning oshirib yuborilgani - 20%
4. Raqiblarning javob harakatlari - 17%

5. Vaqtning noto'g'ri tanlanishi - 14%

6. Hal etilmagan ishlab chiqarish muammolari mavjudligi- 12%

Tovarga bo'lgan ehtiyojlar pog'onalari.

Yakka tartibdagi ehtiyojlar quyidagilarga ko'ra aniqlanadi:

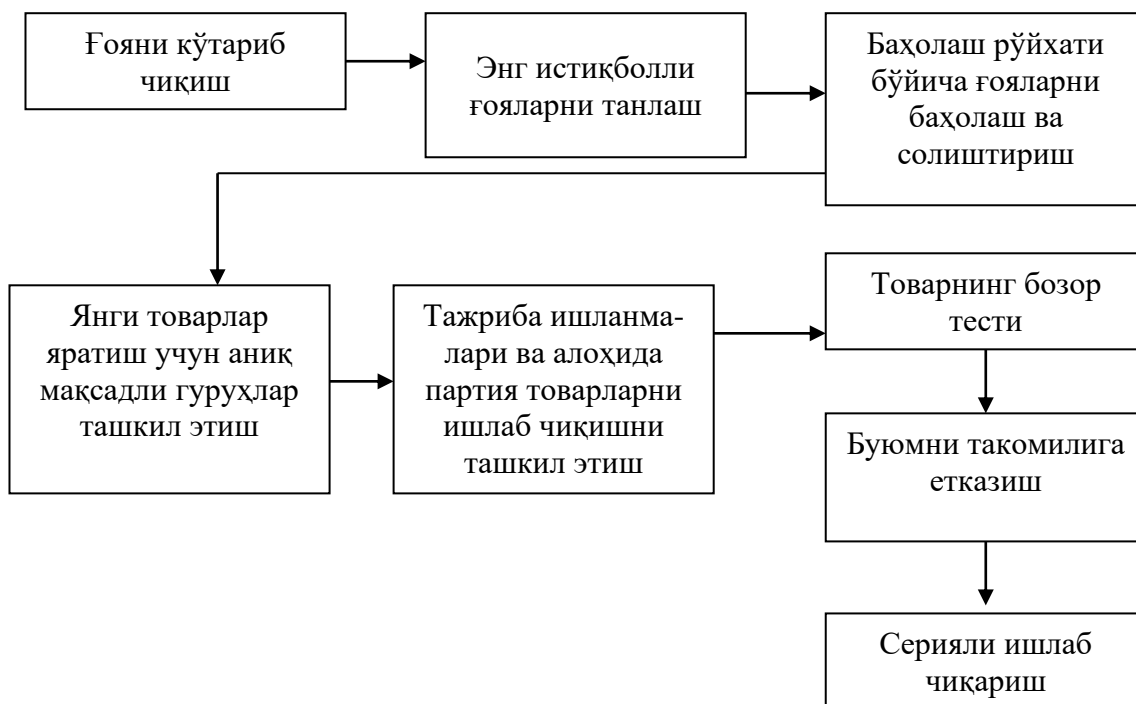
- majburiyatlar doirasiga, oiladagi rolga qarab;
- kichik guruhlardagi boshqa odamlar bilan munosabatiga ko'ra;
- guruhning shaxsga va shaxsning guruhga talabi bilan;
- katta jamoalarning faoliyatiga qo'shilish bilan;
- jamiyatning ma'lum turkumiga mansublik bilan.
- yurtdoshlarga mansublik bilan.

Tovarlarga bo'lgan ijtimoiy ehtiyoj - bu yakka tartibdagi ehtiyojning ifodasidir.

12.2. Yangi tovarni ishlab chiqarish strategiyasini aniqlash

Yangi tovar kontseptsiyasini qanday ishlab chiqish va amalga oshirish kerak?

Hozirgi kunda yangi tovarlarni yaratish va ishlab chiqarish firmalarning gullab-yashnashi uchun hal qiluvchi omil hisoblanadi. Tijoriy yutuqqa ega bo'lgan tovarni yaratish uchun o'rtacha 60 ga yaqin yangi g'oyalarni o'rganib chiqish zarur. Shundagina bozorning kelajakdagi talablariga to'laroq javob beradigan yagona tovarni yaratsa bo'ladi.



12-rasm. Yangi tovar yaratishning ketma-ket bosqichlari.

Yangi tovar o'zi bozorga kiradigan paytga kelib yuzaga chiqadigan xaridorlarda shakllanadigan ehtiyojlarga so'zsiz javob berishi kerak.

Bozorga yangi tovar tayyorlash va ishlab chiqarishda ikkita talabni hisobga olish lozim bo'ladi:

1. Yangi ehtiyojlarni oldindan aytib berish va imkoniyatga qarab shakllantirish.

2. G'oyani ko'tarib chiqish va tovarning ilk nusxalarini sotish o'rtasidagi muhlatni iloji boricha qisqartirish.

Eng istiqbolli g'oyani ko'tarib chiqish va tanlash.

Bu jarayonning texnologiyasi ehtiyoj va ularni qondirishga, tovarlarning konstruktiv xususiyatlariga va boshqalarga taalluqli iloji boricha ko'proq g'oyalarni ko'tarib chiqishdan boshlanadi. Korxonalarining barcha xodimlarini mavjud tovarlarni yaxshilash va ayniqsa yangi buyumlar yaratishga bog'liq yangi g'oyalarni ko'tarib chiqish uchun rag'batlantirish zarur.

Ekspertlarning tuzilgan guruhlarida ish tashkil etish.

Yangi tovar yaratish yoki yangi g'oyalarni qidirib topish uchun aqliy hujum usuli bo'yicha ekspertlar guruhi tashkil etiladi.

Bu etakchi (aqliy hujumni tashkil etish bo'yicha mutaxassis) boshchiligida 8-12 nafar bir-biridan mustaqil ekspertlar to'planadi. 2-3 soat mobaynida iloji boricha ko'proq yangi g'oyalarni jamlash kerak bo'ladi.

Mezonlar ro'yxati bo'yicha g'oyalarni baholash va solishtirish.

Eng istiqbolli g'oyalar tanlab olinganidan so'ng quyidagi masalalar o'rganiladi:

- foyda olish mumkinligi;
- mavjud va ehtimoli bor raqiblar;
- bozorning sig'imi;
- kerakli sarmoyalar darajasi;
- patent himoyasi darajasi;
- muammoning konstruktorlik va texnologik echimi ehtimoli;
- tajriba o'tkazish bosqichidagi ko'zda tutilgan xarajatlar va yangi ishlab chiqarishni tashkil etish yoki mavjudini modernizatsiya qilishda kerak bo'ladigan sarmoyalar;
- ish bosqichlarini tugallash muddatlari;
- texnik, moliyaviy, kadrlar va boshqa xarakterda bo'lishi mumkin qiyinchiliklar va ularni bartaraf etish yo'llari;
- ana shu tovar bozoridagi umumiy ahvol;
- mavjud tovarlarning tijoriy samaradorligi;
- xaridorlarga hissiy ta'sir o'tkazish ehtimoli;

- xaridorlarning korxonaga va uning mahsulotiga munosobati;
- mavsumiy va boshqa davriy omillarning ta'siri;
- tijotiy jihatdan tugal tovarni yaratish vaqti ehtimoli;
- ishlab chiqarishda qiyinchiliklarning bo'lishi mumkinligi;
- moddiy va mehnat resurslarining mavjudligi;
 - raqobatbardosh narxlar bo'yicha ishlab chiqarishning mumkinligi;
 - tovarga talabgor bo'lgan tashqi va ichki bozorning segmentlari;
 - yangi tovar mazkur loyihasining o'zini oqlashi darajasi va muddati.

Barcha ilgari surilgan g'oyalarni o'zaro solishtirish tovarlarning raqobatbardoshligini baholashda bo'lgani kabi yuqorida tilga olingan mezonlar bo'yicha amalga oshiriladi. Ijobiy natijalarga erishilganda tegishli loyihani amalga oshirishga qaror qabul qilinadi.

Yangi tovarlar yaratish uchun maqsadli guruhlar tuzish. Yangi tovarlar yaratish uchun bir necha xodimlardan tashkil topadigan «Maqsadli guruhlar» usuli muvaffaqiyatli qo'llaniladi, bunga korxanining vazifalarni bajaruvchi bo'limlarining mutaxassislari jalb etiladi. Guruh rahbari-yaxshi tashkilotchilik qobiliyatiga ega bo'lgan va mazkur texnik sohada so'zsiz yirik mutaxassis bo'lgan kishilardan bo'lishi kerak.

Tajriba ishlari va «Yo'l-yo'riqli» partiyani ishlab chiqishni tashkil etish.

Tajriba ishlari va «Yo'l-yo'riqli» partiyani ishlab chiqishni tashkil etishning barcha bosqichlarida materiallarni butlash, buyumlarni va tayyor tovarni foydalanishning eng og'ir sharoitlarida har tomonlama sinovdan o'tkazish kerak. Bugungi kunda buyumning ishonchliligi tovarning raqobatbardoshligida eng muhim ko'rsatkichdir.

Mahsulotning yuksak sifatli uslublari

1. Chiqiq oqimining tamoyillari-konveyer boshlanishidan qancha uzoqlashsa, mahsulot sifati shuncha past bo'ladi.

2. Keyingi jarayondagi hamkasbing-sening xaridoring.
3. Ish sifati uchun shaxsiy mas'uliyat, na ko'rsatmalar, na buyruqlar ish sifatiga kafolat bo'lolmaydi.
4. Konveyer ishdagi xato ikkinchi marta qaytarilmasligi kerak.
5. «Risoladagi odam yomon ishlamaydi, yomon ishlash - uyat!» shiori ostida ijodiy imkoniyatlarni rivojlantirish.
6. Sifat va shoshilish kelisholmaydi.

Tovarning «bozor testi»

Yuksak sifati hech shubha tug'dirmaydigan tovar seriyali ishlab chiqarishdan oldin «bozor testi»dan o'tkaziladi - ayrim tanlangan bozorlarda oz-ozdan sotib ko'riladi. Marketingni bu bosqichi yakka tartibda foydalaniladigan tovar xususida majburiydir va ishlab chiqarishga oid tovar xususida esa maqbuldir. Biroz sotib ko'rishning maqsadi - tezkor tijoriy axborot olishdir, shuning uchun ana shunday savdoni tashkil etishning bosh sharti quyidagi savollarga aniq javob berishdir:

Aynan nimani aniqlash kerak? Buni qaysi bozorda aniqlash kerak? Qanday muddatda aniqlash zarur bo'ladi?

Ishlab chiqarishga oid tovarlar bozor testi.

1. Ko'rgazma va yarmarkalarda namoyish etish.
2. Iste'molchiga foydalanish uchun tekinga berish va sinov jurnalini iste'molchidan olish.
3. Tovarni ko'chma ko'rgazmalarda namoyish qilish.

Buyumning kam-ko'stini to'ldirish

Test natijasida olingan ma'lumotlar buyumning muvaffaqiyatsiz chiqib qolgan xususiyatlarini o'zgartirish va pirovardida uni ma'lum bir bozorga

moslashtirish uchun kerak bo'ladi. Javob olinishi kerak bo'lgan savollar quyidagilar:

- Tovarlarining tashqi ko'rinishi xaridorga yoqdimi?
- O'rami o'z rolini bajaradimi?
- Tovarining nomi to'g'ri tanlanganmi?
- Tovar do'konda mavjud bo'lgan shunday tovarlarning orasida ajralib turibdimi?
- Reklamani tarqatish uchun ommaviy kommunikatsiyaning qanday vositalarini tanlash kerak?

Tovarning raqobatbardoshligi

Har bir xaridor o'ziga yoqqan tovarni sotib oladi, sotuvchilar esa raqiblar tovariga nisbatan ko'proq ijtimoiy ehtiyojlarga mos keluvchilarini tanlashadi. Raqobatbardoshlik nisbiy tushuncha, aniq bozorga va unga kirish vaqtiga bog'liqdir.

Xaridorlarning tovar va xizmatlar sotib olishlari uchun qilgan sarf-xarajatlari ikki qismdan iborat. Birinchisi, tovarga to'langan baho va uni topish uchun ketgan vaqt va ishlatish xarajatlaridir. Ularning hammasi jamiyat uchun iste'mol xarajatlarini, ya'ni bahosini tashkil etadi. Iste'mol bahosi tovarning xarid qilib olish narxidan ancha ko'p. Masalan: yuk mashinasining xarid narxi umumiy iste'mol bahosining 15 foizini, samolyotniki 11 foizini, sovitgichni 10 foizini, traktorniki 19 foizini tashkil etadi. Shu sababli tovarlar ichida eng raqobatbardoshi bo'lib, boshlang'ich bahosi pasti emas, balki iste'molchi qo'lida ishlatilishi qulayligi, kam sarfli va umumiy xarajati kamroqligi bilan farqlanadigani hisoblanadi.

Xaridorlar tovarlarni taqqoslashda, qaysinisini ishlatish samaradorligi (R) sotib olish xarajatlariga (S) nisbatan yuqori bo'lsa, o'sha tovarni ko'proq tanlashadi. Demak, tovarni raqobatbardoshligi (K) umumiy ko'rinishda $K=R/S$

bo'ladi. Tovarning raqobatbardoshligini baholash quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- bozorni tahlil qilib, korxonada ishlab chiqarilayotgan tovarga o'xshash tovar namunasini topib olish;
- korxonada ishlab chiqarilayotgan tovar bilan solishtiriladigan tovarlardagi asosiy ko'rsatkichlarni belgilash;
- korxonada ishlab chiqarilayotgan tovardagi integral raqobatbardoshlik xususiyatini aniqlash.

Raqobatda quyidagi narsalarga alohida e'tibor berish kerak:

- tovarning texnik jihatdan yangiligi;
- o'xshash tovarlarga nisbatan ishlab chiqarilayotgan tovarning chidamli, ishonchliligi, sifatining yuqorilik darajasi;
- tovarlarning yangidan-yangi ehtiyojlarni qondirish imkoniyatlari;
- tovarlarni sotib olgan xaridorlarga ko'rsatiladigan xizmatlarning xilma-xilligi, holati;
- tovarlarning tejamliligi, ixcham, foydalanishdagi samarasi;
- atrof-muhit uchun ekologik toza bo'lishi va hokazolar.



13-rasm. Tovar raqobatbardoshligini aniqlash bosqichlari.

Tovarni sotib olishda insonlar ma'lum ehtiyojlarini qondirishni nazarda tutadilar. Shu sababli tovarning sifat ko'rsatkichlari to'g'risidagi axborot zarur. Bozorga kirish firma uchun mas'uliyatli davr, uning tovarlari haqida hali ma'lumotlar berilmagan. Bo'lajak iste'molchi quyidagi axborotlarni olishi shart:

- tovarning borligi va sotilish joyi;
- qaysi ehtiyojlarni qondirishga qaratilganligi;
- iste'mol qiymatining asosiy ko'rsatkichlari;
- xaridorlarni qoniqtirmay qolgan holda ularning himoya qilish kafolatlari.

Bo'lg'usi xaridorlarga axborot etkazish usullari:

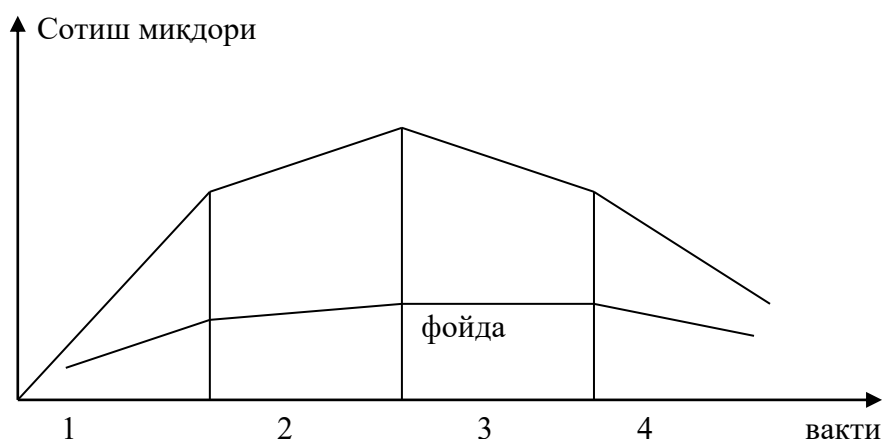
1. Reklamalar.

2. Ko'rgazmalar o'tkazish.
3. Yig'ilishlar, anjumanlar va filmlar orqali.

3. Marketing faoliyati va TXTs (tovar xayot tsikli)

Bozorga taklif qilingan har qanday tovar o'z xaridorini topa olishi mumkin bo'lgan o'zining ma'lum hayotiylik davriga ega. Tovarlarning hayotiylik davrining bosqichlari bir-biridan farq qiladi.

Tovarning hayotiylik davri



Birinchi bosqich bozorga tovarni kiritish davridir. Tovarga talab sekin o'sadi, shuning uchun bu davrda faol reklamadan, ya'ni qiziqtiruvchi marketing taktikasi talab qilinadi.

Tovarning hayotiylik davrining **ikkinchi bosqichi** - sotish miqdorining tez o'sib borishi kuzatiladigan yuksalish davridir.

Uchinchi bosqich - tovarning etuklik bosqichi. Bu davrda sotish darajasi ikkinchi bosqichga nisbatan ancha past bo'ladi.

To'rtinchi va ba'zi hollarda beshinchi bosqichlarda talab sekin, keyin esa keskin pasayadi. Shunday qilib, tovarning hayotiylik davri bosqichlari o'zgaruvchan bo'lib, maqsadli bozorda turli marketing harakatlarini talab qiladi.

Tovarning hayotiylik davri egri chiziq shakli davrlar doimiyliги tovarning xususiyatiga, ya'ni uning o'xshash mahsulotlardan farq qiluvchi yangi xususiyatlariga bog'liq bo'ladi.

Marketing faoliyatini amalga oshirish uchun tovar hayot tsiklining davomiyliги va xususiyati, shuningdek uning pog'onalari ayniqsa bir pog'onadan ikkinchisiga o'tish tashkilot foydasi va tovar sotilish hajmini oshishiga etarlicha ta'sir ko'rsatadigan omildir. Tovarning o'ziga xosliги hayot tsikli va ularning pog'onalari differentsiyalashgan yondashuv va turli marketing instrumentlari mujassamligini oldindan ta'minlaydi.

Har bir tovar o'zining hayotdagi muomila tsikliga yoki bozor mustahkamliги davrida unda muomalada bo'lish xususiyatiga ega hamda vaqt o'tishi bilan boshqa mukammalroq yoki arzonroq tovar tomonidan siqib chiqariladi.

Turli tovarlar turli davomiylikdagi hayot tsikliga hamda tsikllarning uzoqligi ham bir necha kundan bir nechi yilgacha bo'lishi mumkin. Marketing vazifasi - tovarning bozordagi hayotini ratsional uzaytirishdir, biroq Fan-texnika taraqqiyoti aksincha tovar hayot tsiklining qisqarishiga va «tez» qarishiga olib keladi.

TXTs to'rt bosqich orqali ko'rsatilishi mumkin: bozorga kirish bosqichi, o'sish bosqichi, to'yinishga olib boruvchi voyaga etish bosqichi, pasayish bosqichi. Ayrim marketologlar voyaga etish bosqichi va pasayish orasida to'yinish bosqichini ko'rsatib o'tadilar.

TXTs bosqichlari foyda hajmi, marketing va reklamaga joylashtiriladigan umumiy kapital va xarajatlar tovar tsikli darajasi, iste'molchilar xatti-harakati va ularning tovarga munosabati va boshqalar bog'liq bo'ladi.

1. Kirish yoki tovarning bozorga kirib kelishi bosqichi, bunda tovar muomalaga o'rtacha yoki kam partiyalarda chiqarilgani uchun bu davrda ishlab chiqarish yarim kuchda va to'la samarali ishlash xarakteriga ega bo'ladi.

Ishlab chiqarish bunda yuqori tannarxliligi bilan ajralib turadi, chunki uni chiqarish texnologiyasi to'la ishlab chiqilmagan.

Yangi tovarning bozordagi omadi uchun tovar xarakteristikasini shakllantirish, uni dizayni, iste'mol xususiyatlari hamda tovar sifatidagi salbiy

kamchiliklari tugatish va so'ng iste'molchilarni jalb qilishga yordam beradigan iste'molchilar bilan teskari aloqa omillari asosiy o'rinni egallaydi. Bu davrda bozorda bu tovarga o'xshab ketadigan tovarlar bo'lishi mumkin, biroq aynan shunday tovarni hech kim amalda ishlab chiqarmaydi. Bu bosqichda firma bozorda monopol xususiyatli bo'ladi. Mahsulot realizatsiyasi hajmi bu davrda unchalik ko'p bo'lmaydi.

Bozorga tamoyilial yangi mol kirgan tashkilot odatda bozorda mustahkam, betakror o'rinni egallaydi va raqobat deyarli mavjud bo'lmaydi.

Hozirgi zamon sharoitida baholar TXTsning keyingi bosqilari ichida, eng yuqori bo'ladi, chunki bu bosqichda tovar yangiligi va originalligidan maksimal foydalanishga harakat qilinadi. Biroq bozorga yorib kirish, strategiyasi tanlangan bo'lsa ular bahosi ancha past bo'lishi mumkin.

Bu tovar bo'yicha foyda yo'q yoki juda past darajada, ya'ni tashkilot bu davrda tovardan zarar ko'rmoqda.

Xaridor bozorda yangi paydo bo'lgan tovarlarga nisbatan sust munosabatda bo'ladi. Uni avvalo tovarni tekshirib ko'rishga ishontirish lozim. Potentsial iste'molchilar miqdori novatorlar segmenti bilan cheklanadi.

Bu yangiliklarni topishga va keyingi davrda foyda beradigan narsalar haqida fikrlaydiganlardir. Yangi mahsulotning bozorga kirish tarmoqlari maxsus ishlab chiqilgan.

Reklamalarga realizatsiya hajmiga qaraganda ancha ko'p mablag' sariflanadi va u informatsion xarakterda bo'ladi. Marketing xarajatlari juda katta. Bu bosqichda marketingning asosiy vazifasi:

- Mavjud sotish tarmog'ini takomillashtirish hisobiga yangisini yaratish; yangi sotish kanallarini yaratish; eski sotish tizimidan foydalanish:

- Yangi tovar xususiyatlari va ustunliklarini potentsial xaridorlarga etkazuvchiga xizmat qiladigan informatsion reklamalarni aktiv olib borish:

- Yangi tovar bilan bozorga chiqishning eng optimal vaqtini tanlash:

- Yangi tovarga o'xshab ketadigan boshqa tovarlar bilan bo'ladigan funksional raqobatni engib chiqish usulini o'ylab chiqish:

- Yangi tovar chiqimiga nisbatan raqobatchilar olib borishi mumkin bo'lgan javob yurishlar yo'nalishlarini aniqlash:

- Bozordagi mavjud iste'mol tizimini yangi tovarga mosligini ta'minlash:

- Yangi tovarni bozorga texnologik va bozor moslashuvini ta'minlash:

2. O'sish bosqichi - mahsulotni keng miqyosda seriyali ishlab chiqarishning boshlanganligi tufayli ishlab chiqarish quvvatlarining to'liq bandligi yoki etishmasligi bilan xarakterlanadi.

Etuklik bosqichiga kelib tovar ancha qayta ishlangan va mukammallashtirilganligi tufayli uning sifati juda yuqori. Tovar takomillashtirishi sifat va funktsional farqiga ega, ya'ni bu turli mahsulot sotuvda turli shakllarda chiqariladi. Bahorda bu tovar ommaviy sotiladi, ammo raqobatchi tovarlar qolgan, baholar ancha yuqori bo'lib turgan bo'lsada, ular darajasi bozorga kirish bosqichidagidan ancha past.

Tashkilot bu davrda tez o'sib boruvchi va bosqich oxirida o'zining maksimal ma'nosiga ega bo'luvchi foyda ola boshlaydi. Bunday foyda olishning boshlanishini marketologlar o'sish bosqichiga o'tish deb qabul qiladilar.

Iste'molchi turi ko'payadi. Bozorda tovar obro'si osha boshlaydi. Iste'molchilar tovarni turli miqyosda, turli sifatlisini sotib oladilar.

Tovar taqsimoti ommoviy sotuv kanallari orqali amalga oshirilada. Reklama xarajatlari juda yuqori, ammo hayot tsiklining birinchi bosqichiga qaraganda sotish hajmining juda kam qismini qamrab oladi. Endi reklama informatsion xarakterda emas, balki agressiv xarakterga ega bo'ladi:

Tovar xususiyatlarini reklama qilish endi raqobatchilarga ham foyda keltiradi, shu sababdan ham tashkilot xaridorni aynan o'z tovari zo'rligiga ishontirishga harakat qiladi, bunda u aholi diqqatini o'zining bozorda liderligi, tovar markasi, alohida raqobatchi ustunliklari orqali jalb qiladi.

Bu bosqichda marketing vazifalari:

- Tovarni zamonaviylashtirish va qisman mukammallashtirish orqali to'g'ridan-to'g'ri raqobatdan qochish;

- aynan o'z tishkiloti tovarining agresiv reklamasi samaradorligini ta'minlaydi;
- tovarni ommaviy sotish bo'yicha keng sotuv tarmoqlaridan foydalanish:

3. Voyaga etish bosqichi - ishlab chiqarish quvvatining keragidan ortiq bilan va stabil, to'la ko'rib chiqilgan texnologiyalar ishlatilishi bilan bog'liq. Tovar katta partiyalarda chiqariladi. Assortimentni kengaytirish bo'yicha xarajatlar ancha yuqori. Tovar yuqori sifati bilan ajralib turadi hamda uning xarakteristikasida o'zgarishlar odatdagidek yo'q. Iste'molchilar talabini qondirish maqsadida tishkilot mahsulotning keng miqyosdagi turlari va modifikatsiyalarini taklif etadi. Maksimumga erishguncha-sotuvchining sekin va doimiy o'sishi kuzatiladi. Tovarga bo'lgan talab ommaviy va standart xarakter kasb etadi, ommaviy bozorni to'yinishi kuzatiladi, shu tovarning qayta va ko'plab sotib olinishi kuzatiladi. Xaridor tovarning bir necha xil maxsus markalaridan keng miqyosda tanlash imkoniyatiga ega bo'ladi. TXTsning bu bosqichida marketingning asosiy vazifasi TXTsni imkon boricha uzaytirish bo'yicha choralar ko'rishdan iborat:

- bozorning chuqur segmentatsiyalanishi hamda yangi bozorning egallanishi, xususan eksport bozorlarining;
- mahsulot assortimentini ko'paytirish;
- raqobatdosh reklamalar chiqarish;
- tovarni sotib olayotan xaridorlarni yanada ko'proq sotib olishga undash va ishontirish;
- tovarni yanada turli shakllarda ishlatish yo'llarini izlash;
- yangi iste'molchilar guruhini jalb qilish hisobiga bozorni kengaytirish;

Voyaga etish bosqichining oxirida bozorning ushbu tovardan to'yinish bosqichi kuzatiladi. Sotuv hajmi va foyda kamayadi. Asosiy talab faqat konservator xaridorlardan bo'lib, novatorlar yangi o'rinbosar tovar izlayotgan bo'ladi. Tashkilotlar mahsulotni yanada takomillashtirish va uni ishlatish bo'yicha yangi sohalarni izlashga harakat qiladilar. Tadbirkorlik faoliyati natijalariga konyuktura ta'siri kuchayadi. Baholar nostabil, talab esa oshganda yuqori

elastikligi bilan va kamayganda past elastikligi bilan ajralib turadi. Raqobat tirik qolish uchun olib boriladi.

4. Pasayish bosqichi ishlab chiqarish quvvatlarining anchagina ortiqchaligi bilan bog'liq bo'ladi. Tovarning kam turiligi ko'zga tashlanadi. Tavar sifati o'zgaruvchan. Sotish hajmi pasayadi. Firmalar raqobatchiligidan boshlaydi hamda raqobatchilar soni kamaygani kuzatiladi. Tovar baholari past, foyda tez qisqaradi hamda tovarlar tashkilotga zarar bilan sotiladi. Xaridorlar tajribali bo'lganliklari bilan tovarni yaxshi biladilar. Tovar sotishning faqat ayrim kanallari ishlatiladi. Reklamaga ajratilayotgan mablag'lar juda ham kam. Marketing choralariga bo'lgan xarajatlar sezilarsiz darajada. Mahsulot sekin asta yangisi bilan almashinadi. TFTsning ushbu bosqichida yana 3 davrni ko'rsatish mumkin: tashkilot yoki firma intensiv reklama orqali mahsulot Xayt tsiklini uzaytirishga harakat qilish tovarni takomillashtirish, baho siyosati bilan o'yin qilish va amalga oshirish mumkin. Undan maqsad tashkilot yoki firma tovardan qolgan foydani chiqarib olish tovarni sotib olishni davom ettirayotgan doimiy iste'molchilarni jalb qilish:

Tovar harakati-majmuaviy faoliyat bo'lib, o'z ichiga barcha operatsiyalar to'plamini, ya'ni ishlab chiqarilgan mahsulotni ishlovchidan iste'molchiga jismoniy harakat vositasi orqali olib borish berilishidir. Quyidagilar tovar harakatini tuzilishi elementlari bo'lib hisoblanadi: tayyor mahsulotni olib borib, qayta ishlash, uni saralash, joylashtirish, transport operatsiyalarini bajarish, uni etkazib berish bilan bog'liq xizmatni bajarish hamda tovarni sotish. Tovar harakati sezilarli xarajatlarni marketing tizimida talab qiladi:

$$I_t = T + F + W + S$$

Bu erda: I_t - tovar harakati xarajatlari;

T - transport xarajatlari;

F - o'zgarimas ombor xarajatlari;

W - o'zgaruvchan ombor xarajatlari;

S - o'rnatilgan muhlatda bajarilmagan buyurtmalar qiymati.

Tovarlar iste'molchilarga ikki usulda: tranzit va ombor usulida sotiladi va etkazib beriladi. Mahsulot etkazib berishning tranzit usuli qo'llanilganda, tovarlar, ularni tayyorlovchi korxonalardan iste'molchiga bevosita etkazib beriladi. Ombor usulida esa tovarlar, ularni tayyorlash punktidan iste'mol joyiga marketing va boshqa korxonaga, tashkilotlarning baza va omborlari orqali etkazib beriladi.

Tovarlar assortimentini va ularni marketing nuqtai nazaridan boshqarish alohida ahamiyatga ega.



Xulosa qilib aytganda, tovar siyosati marketingda eng muhim omillardan biridir. Har bir korxonada mahsulotni qachon, qancha, kim uchun ishlab chiqarish kabi savollarga javob topishi zarur. Bozor iqtisodiyoti sharoitida, korxonalar tovar turlarini yangilab turishlari kerak. Aks holda korxonaning kelajakdagi istiqboli inqirozga yuz tutadi. Tovar turlarini yangilash va ularni xaridorlarga etkazib berish usullarini kengaytirib borish lozim.

4. Innovatsion siyosat

Yangiliklar (tovar bo'yicha, sotuv metodi, bozor va boshqalar bo'yicha)ning barcha turlarining integratsiya jarayonlarini tezlashishini ta'minlovchi boshqaruv metodlarining yig'indisi va ishlab chiqarish tijorat faoliyatida innovatsiyalarni stimullashga yordam beruvchi qulay shart-sharoitlarni korxonada yaratish - o'zida innovatsion siyosatni aks ettiradi. Uning maqsadi-ishlab chiqarish muddatini qisqartirish, yangi mahsulotni kiritish va ishlab chiqarish va sotish rentabelligini oshirish.

Innovatsion siyosat marketing tizimida tovar siyosatining o'zak bo'g'inidir va u o'ziga yangi g'oya qidirish jarayonini va xaridorning so'nggi talablariga ko'ra yangi tovar yaratish, yangi tovarni bozorga chiqarish bozorda uning harakatini nazorat qilish.

Marketing tizimida yangi tovar deyilganda quyidagilar tushuniladi:

Sifatli absolyut yangi tovar, bozorda u paydo bo'lgunga qadar analoglar bo'lmagan. O'zga tovarlarga ko'ra bu tovar turlariga juda oz, chunki uni yaratish ucha qiyin va texnologik uzilishni talab etadi. Fundamental izlanishlarni rivoji va katta moliyaviy xarajatlar bilan bog'liq absolyut yangi kashfiyotlar va ixtirolar qilinishi lozim. Ushbu turdagi tovarlarga misol tariqasida EHM faksimil aloqa vositalari va boshqalari bo'lishi mumkin.

Zamonaviylashtirilgan tovarlarga misol lazerli yozish disklari uni to'ldiruvchi va plastinkalar video kamera kinokameralar o'rnini bosuvchilar kiradi. Bozordagi tovar lekin ba'zi joylari zamonaviylashtirilgan lekin uning negizi o'zgartirilmagan. Bularga misol, video magnitofon raqamli yozish bilan, fotoapparat raqamli va boshqalar.

- Bozordagi yangi tovar

- Innovatsion kiritish 2 xil bo'ladi: tashqi va ichki

Tashqi NTRni rivojlantirishi, ishlab chiqarishdagi o'zgarishlarga moslashish. Firmaning olib borayotgan siyosatiga raqobatchilarning havfi, bozordagi o'zgarishlarga moslasha olish, iste'molchilarning istaklaridagi o'zgarish.

Ichki harakat savdoni hajmini oshirish, foyda va daromadni oshirish raqobatchilikni yaxshilash firma uchun yangi bo'lgan bozorga chiqish.

Yangi tovar ishlab chiqarish yoki innovatsion realizatsiya qilish siyosati 3 ga bo'linadi:

1. Tovar ishlab chiqarishdagi yangi g'oyalar innovatsiyadagi talabni aniqlash katta o'rin tutadi, iste'molchilar tomonidan yangi tovarlarga talabi hamda tovarni bozorga chiqarishning qulay payti.

2. Yangi tovar namunasini ishlab chiqarish va uni bozor va loabatoriyalarda sinovdan o'tkazish. NTRning rivojlanishi bilan raqobatchi firmalar qisqa vaqt ichida tovar ishlab chiqarish uchun ba'zi birlari bozor sinovidan voz kechishgan, bu esa ishni ancha qiyinlashtirgan.

3. Keng kamrovda ishlab chiqarish va bozorni tayyorlash. Bunda marketologlar tovar ishlab chiqarishning aniq bajarilishi va ish grafigini nazorat qilishadi. Tovarning sifat darajasiga etishi uchun ular ayrim o'zgartirishlar kiritib turishi mumkin.

5. Tovarning joy egallashi

Tovarning sistemada joy egallashi yangi xom ashyoni aniqlashda yordam beradi.

Bozorda aylanib konkurent turgan tovarlar bilan bir qatorda uning xaridorlar tomonidan talab etilishi, uni afzal tomonlarini aniqlab beradi.

Joy egallash va segmentatsiya bir-biriga uzviy bog'liqdir. Ta'kidlab o'tganimizdek segmentatsiya-iishlab chiqarilgan tovar bo'lib, bozor tomonidan belgilab berilgan va xaridorlarning talabi asosida ishlab chiqiladigan xom-ashyodir.

Xom ashyoning mustahkam joy egallishi uning afzallik tomonlariga bog'liq, xarajatlariga, xaridorlarning talabiga javob berishiga, maxsus tovarlar ishlatilishiga, boshqa tovarlar bilan taqqoslanishiga o'zining tovariga asos yaratib berishiga qarab o'ziga mustahkam poydevor yaratadi.

Joy egallash - har xil marketing turlariga ham bog'liq, xom ashyoli, baholash servisi va reklamasi.

Xaridor yangi tovarni aniqlab, unga o'zi baho beradi, uning sifat tomonidan talabga javob berishi va bozordagi tovarni o'rnini bosa olishini aniqlab beradi.

Asosiy raqobatchilarning strategik raqobat deganda ayrim odamlarning biri biri bilan bir xil yo'nalishda bir-biridan o'zib ketishi harakati tushuniladi.

Raqobat marketingda 3 xil bo'ladi:

1. Funktsional: Uning kelib chiqishi, har xil talabning qisqa qilib aytganda har xil usullar bilan qondirsa bo'ladi. Albatta xom-ashyolar shunaqa yo'l bilan qondirilsa bu funktsional raqobat deyiladi.

2. Ko'rinishli raqobat-deyilganda bir xil maqsadda ishlab chiqarilgan, lekin boshqacha parametrlari bilan farq qiladi.

3. Xom-ashyoli raqobat-bunda firmalar yagona bo'lgan xom ashyoni ishlab chiqarishadi, lekin ular sifati bilan farq qiladi yoki sifati ham bir xil bo'ladi. Bunaqa raqobat ba'zi payt firmalararo raqobat deyiladi. Shuni ham ta'kidlab o'tish kerakki, ba'zi paytlarda firmalararo deb oldingi ikkalasi ham keladi.

Raqobatni baholi va bahosizga ajratishadi. Baholi raqobat oldin bozor erkinligi paytida bir xil tovarlarni har xil bahoda taklif qilinishidir. Bahoni tushirish bilan ishlab chiqaruvchi o'zining xom-ashyosiga xaridorlarni jalb qilgan va bozordan o'ziga monand joy egallagan Hozirgi zamonda esa tovarning bahosini

qo'yib ko'p ushlab turishga harakat qilishadi, uni bir maqsadda yo'naltirib tovar tannarxini tushirish va uni marketingdagi sarf-xarajatlarni qisqartirish va foydani yanada oshishini ta'minlash uchun.

Baholi raqobat asosan monopoliyaga qarshi kurashishda subsayder firmalar orqali o'zgarib turiladi. Baholi usullar asosan bozorga yangi xom-ashyo bilan kirib borishda va etkazib berishdagi muammolarni bartaraf qilishda hamda o'z joyini mustahkam egallashda qo'llaniladi.

To'g'ridan-to'g'ri baholi raqobatda firmalar ishlab chiqilayotgan va bozordagi xom-ashyoning bahosi tushganligidan xabar berishadi.

Berkutilgan raqobatda firmalar yangi sifati yaxshilangan xaridorlar talabiga javob beradigan qilib chiqarishadi, bahosini esa asta-sekin ko'tarishadi. Bahosiz raqobat birinchi navbatda raqobatchilardan ko'ra sifatli, ishonchli, o'ta zamonaviy va xaridorlar qurbiga qarab bahosi pasaytiriladi. Bahosiz raqobatning ish quroli har doim reklama bo'lgan, bu yo'l bilan firma o'zining xom ashyosi haqida xaridorlarga etkazib turadi.

Bahosiz raqobatning noqonuniy metodlariga ishlab chiqarish josusligi, mutaxassislarni jalb qilish, soxta mollar ishlab chiqarish namunalari nuxsa ko'chirish maqsadida ishlab chiqarishlar kiradi.

Firmani boshqarishni marketing metodini bahosiz raqobat yo'liga kiritsa bo'ladi.

Asosiy raqobatchilarning tutgan yo'lini, bozorni izlash yo'li bilan o'rganiladi. Omadni ta'minlash yo'lida raqobatchilar tomonidan qo'llaniladigan hamma marketing tashkil qiluvchilarni kiritsa bo'ladi, lekin eng muhimini ajratib o'tish kerak.

Strategiyani baholashda odatda quyidagi savollarga javob beriladi:

- Begona mollarning raqobatbardoshligi qanday?
- Raqobatdosh firmalarning xom-ashyosini tarqatishdagi amaliyoti qanaqa?
- Qadoqlashni o'ziga jalb qilish siri nimada ?

- Raqobatchilar mahalliy savdodan foydalanishadimi yoki o'zlarinikidan foydalanishadimi?

Umumiy qilib aytganda biz quyidagi ma'lumotlarga ega bo'lamiz. Nima uchun raqobatchilar aynan shunday yo'ldan foydalanishadi. Baholash siyosati va mollarning assortimenti, yangi bozor tovarlarini chiqarish haqida xabar topamiz.

Aniq qilib aytganda bozor talablaridan kelib chiqqan holda ishlab chiqarilsa firmaga uning raqobatchilari orasida eng kata mavqeni egallashda yordam beradi. Masalan, bozordagi mollar xaridorlarni qanoatlantirmasa va uni taklif qilinayotgani bilan qanoatlantirsa. Shu bilan birga qulay tomoni ishlab chiqarish texnikasini yangilasa va sifatini oshirsa bozorda eng yaxshi mavqega erishish mumkin.

Yuqori darajaga erishish uchun har doim o'zining tovarini hamda firmasini raqobatchiniki bilan taqqoslab turish kerak. Bularni taqqoslagandan keyin yuqori ma'muriyat past ko'rsatkich bilan ularni quvib o'tsa bo'ladi va qaysi yo'l bilan ular bilan tenglikda harakatlansa bo'ladi yoki ularga nima bilan yo'l berishni hal qiladi. Ba'zi paytlardi yuqori narxlarga erishish shunaqa turda bo'ladiki firma o'zi egallash holatida bo'lmaydi, kuchi etmaydi.

Undan foydalanishdan oldin shuni tekshirish kerakki, buni qo'llashda nima halaqit beradi, marketingdagi «tashkilot»mi yoki «ichki holat»mi? Firma mavjud bo'lgan baho holatini o'zgartira oladimi. Agar o'zgartira olsa dastur ishlab chiqish kerak, agar o'zgartira olmasa boshqa bozorni izlab topish yoki boshqa sektorda ishlash kerak. Bozorga chiqmagan xohlagan tovar ommani talablariga javob berish tekshiruvlardan o'tadi.

Tovarni raqobatbardosh ekanligini faqat ularni bir-biri bilan taqqoslab aniqlab bo'ladi. Boshqacha qilib aytganda raqobatbardashlik uning sotilish vaqtiga va bozorga uzviy bog'liq. Raqobatbardoshlik tomoni xom ashyoning texnik tomonidan ishlab chiqarish turi va murakkabligi hamda talab qilingan aniq bahosi, izlanish maqsadi va boshqa omillarga bog'liq. Raqobatbardoshlik xaridorligi va xaridorni qiziqtirib o'ziga jalb qilgan tomoni bilan aniqlanadi. Raqobatbardoshlikni baholash uchun shuni ham inobatga olish kerakki zamonaviy bozorda firmalar tovarni ayrim o'zini sotishga emas, balki uni butun tovar tashkil etuvchilari bilan

birga sotishga harakat qilishadi, shuningdek xaridor tovarni yangi tomoni, ya'ni ishlab chiqaruvchi uchun qiyin bo'lgan tomonidan baho beradi.

Shuni aniq tushunish kerakki bozorga chiqqan har bir tovar birdan u yoki bu bo'lib o'zini raqobatbardoshlikni yo'qotadi. Shuning uchun yangi raqobatbardosh tovarlar zamonaviy va sifatli bo'lishi kerak. Asosiy e'tiborni nafaqat xom ashyoning texnik tomonidan yaxshilanishi balki xaridorlarning bahosi tushib ketayotganiga e'tibor berish lozim. Xom ashyoning boshlang'ich narxi ancha baland bo'lgan bo'lsa ham bu narsa uning oxirgi hal qilish nuqtasi bo'lishi mumkinligi haqida jahon amaliyoti bir necha misol keltirishi mumkin.

Bu yo'ldan ko'pincha aviasozlar foydalanishadi. Ko'pchilik mijozga maxsus tahlillarni ko'rsatadi. Bunda avia kompaniyada bor bo'lgan texnikalar yo'nalish marshrutlari yuk jo'natish, avia xabarnomalarini rivojlanib borishi qanday qilib eski texnikani yangisiga almashtirsa bo'ladi kabilarni ko'rsatishadi. Raqobatbardoshlikni xarakterlash ikki guruhga bo'linadi: Texnik va iqtisodiy.

Tayanch iboralar:

- Tovar siyosati
- Tovarning hayotiylik jarayoni
- O'sish jarayoni
- Ulg'ayish jarayoni
- Qulash jarayoni
- Innovatsion siyosat
- Asosiy raqobatchilar strategiyasi
- Ko'rinishli raqobat
- Bahosiz raqobat
- Raqobatbardoshlikni baholash darajasi.

O'z-o'zini tekshirish uchun savollar:

1. Marketingda tovar siyosati deb nimaga aytiladi?
2. Marketing operatsiyalarining predmeti deganda nimalarni tushunasiz?
3. Tovarga qanday asosiy talablar qo'yiladi?
4. Yangi tovar kontseptsiyasi qanday ishlab chiqiladi va amalga oshiriladi?
5. Ekspertlarning tuzilgan guruhlarida ish qanday tashkillashtiriladi?
6. Istiqbolli g'oya deb nimaga aytiladi?
7. Tovarning raqobatbardoshligi deganda nimani tushunasiz?
8. Tovarning hayotiylik davrida qanday bosqichlar mavjud?
9. Maxsulot assortimenti deganda nimani tushunasiz?
10. Innovatsion siyosat qanday bo'ladi?
11. Strategiyani baholashda qanday savollarga javob berish kerak?

10-MAVZU. KORXONA STRATEGIYASINING SAMARADORLIGI

Reja:

1. Boshqaruv samaradorligi to'g'risida tushuncha va uning mezonlari.
2. Boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlari.
3. Boshqaruv tizimi samaradorligini hisoblash usullari.

1. Boshqaruv samaradorligi to'g'risida tushuncha va uning mezonlari

Dastlab “samara” va “samaradorlik” tushunchalari to'g'risida ikki og'iz so'z. O'zbek tilining izohli lug'atida bu iboralar quyidagicha talqin etilgan.

“**Samara**-bu natija, oqibat, meva. Masalan, ijodiy mehnat samarasi”.

“**Samaradorlik**-bu kutilganicha yoki undan ham ortiq samara beradigan.

Samarali, sermahsul. Masalan, samarali mehnat”

Iqtisodiyotda “samara”-bu yaratilgan:

* yalpi ichki mahsulot (YaIM)

* yalpi milliy daromad (YaMD)

* yalpi sof daromad (YaSM)

* yalpi sof daromad (YaSD) kabilarda o'z aksini topadi. Ammo birgina samaraning o'zi kishi faoliyatini to'liq ifodalay olmaydi. Eng muhimi shu samaraga qanday xarajatlar evaziga erishilganini aniqlashdir. Zzero bir xil xarajat qilib turli samara olinishi mumkin bo'lganidek, bir xil samaraga turli xil mehnat sarfi tufayli erishish ham mumkin.

Ijtimoiy ishlab chiqarishning maqsadi ham oz mehnat, moddiy va pul mablag'lari sarflab ko'proq samaraga erishishdir. Bu degan so'z erishilgan samarani (S) sarflangan xarajatga (X) bo'lish kerak. Bunday taqqoslash **samaradorlik** (SD) nisbiy ko'rsatkichini beradi.

$$CД = \frac{C}{X}$$

Kasrning maxraji-bu absolyut miqdorlar bo'lib, ular ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish jarayonida sarflangan:

- * yalpi mehnat (YaM)
- * yalpi xomashyo (YaX)
- * yalpi fondlar (YaF)
- * yalpi investitsiya (YaI)lardir.

Samara va samaradorlik tushunchalariga nisbatan bunday yondoshish boshqarish ob'ektiga, ya'ni yaxlit ishlab chiqarishga xosdir. Boshqarish samaradorligini aniqlashda bu tariqa yondoshish, albatta no to'g'ri bo'lardi. Chunki bu erda asosiy urg'u boshqariluvchi ob'ekt (korxonalar, firma va h.k.) samaradorligiga emas, balki ko'proq **boshqaruv mehnati samaradorligiga**, xususan, boshqaruv funktsiyalarining samaradorligiga beriladi.

Resurslar	Boshqaruv funktsiyalari	Samara
(ijobiy)	<ul style="list-style-type: none"> • Алоқа • қарор қабул қилиш 	
Materiallar	<ul style="list-style-type: none"> • Режалаштириш 	Sifatli tovar va xizmatlar
Mehnat	<ul style="list-style-type: none"> • Ташкил қилиш • Мотивлаштириш 	Foyda va xarajatlar
Kapital	<ul style="list-style-type: none"> • Наззорат қилиш 	Bandlik
Energiya		Sotsial naflar
Axborot		Samara (salbiy)
		Yaroqsiz tovar va xizmatlar
		Moliyaviy zararlar
		Ishsizlik
		Sotsial noxushliklar

14.1-sxema. Boshqaruv resurslari va samaralari.

Shunday qilib, boshqaruv samaradorligi-bu ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda boshqarishning rolini oshirishdan iboratdir.

Mezon (kriteriya)-bu taqqoslash yoki baholash uchun o'lchov, andoza. Masalan, mehnat-kishi qadr-qiymatining mezonidir. Yoki aniqroq misollar:

Mezonlar

Samaradorlik mezoni	$\frac{S}{X} > 1$	S-samara X-mazkur samara uchun sarflangan xarajat
Inteensivlik mezoni	$\frac{J_{mu}}{J_{fq}} > 1$	J_{mu} -mehnat unumdorligining o'sish sur'ati J_{fq} -fond bilan qurollanishning o'sish sur'ati
Iqtisodiy barqarorlik mezoni	$\frac{J_{mu}}{J_{ihf}} > 1$	J_{mu} -mehnat unumdorligining o'sish sur'ati J_{ihf} -ish haqi fondining o'sish sur'ati
Davlat byudjetidagi taqchillik mezoni	$\frac{B_d}{B_x} = 0,97$ yoki $0,965$	B_d -byudjetning daromad qismi B_x -byudjetning xarajat qismi Bu taqchillik 3-3,5 foizdan oshmasligi kerak.
Ehtiyojni qondirish mezoni	$\frac{IF}{IF_n A} \geq 1$	IF_n -oziq-ovqat, kiyim-kechak, oyoq kiyimi va hakozalarning jon boshiga iste'mol qilish normasi A-standartlashgan aholi soni

Boshqaruv mehnati samaradorligining mezoni qo'yidagicha ko'rinishga ega:

$$\frac{S}{B_x} \geq 1$$

Bu erda,

S-samara

B_x -boshqaruv xarajatlari

Boshqaruv xarajatlari:

- axborot olish va uni qayta ishlash;
- boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularni amalga oshirish bilan bog'liq xarajatlar;

- ilmiy ishlanmalar, loyihalash, tajriba va seriyali ishlab chiqarishni o'z ichiga oluvchi bosqichlar xarajati;
- mahsulotlardan foydalanish xarajatidan iboratdir.

Boshqacha qilib aytganda, bunga boshqaruvning barcha **funksiyalarini** bajarish bilan bog'liq xarajatlar kiradi.

Ko'rsatkich – bu biror narsaning rivoji, o'zgarishini bildiruvchi belgi yoki narsa. Ko'rsatkichlar mutloq va nisbiy ko'rinishlarda bo'lishi mumkin. Mutloq ko'rsatkichlar aniq sharoitda sodir bo'lgan voqea va hodisaning miqdorini, hajmini, qiymatini ifodalaydi. Nisbiy ko'rsatkichchlar esa u yoki bu mezonning intensivlik darajasini tavsiflaydi.

Boshqarish ob'ekti faoliyatini tavsiflash uchun quyidagi samaradorlik mezonlari qo'llaniladi:

*** Umumlashtiruvchi mezonlar:**

- Resurslar samaradorligi ———max
- Xarajatlar samaradorligi max——

*** Xususiy mezonlar:**

- mahsulot ishlab chiqarishga eng kam jonli mehnat sarflash;
- eng kam moddiy resurslar sarflash;
- eng kam moliyaviy resurslarni sarflash.

*** Sifat mezonlari:**

- yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish;
- shartnomalarni muddatida bajarish;
- xodimlarning barqarorligi;
- raqobatbardosh texnologiyaga erishish va h.k.

Binobarin, boshqarish jarayoni samaradorligini oshirish berilgan mezonlar yoki mezonlar tizimiga muvofiq ravishda boshqaruvchi organ tomonidan muayyan natijaga erishish maqsadida aniq ob'ektni eng qulay, eng samarali boshqarish usullarini topishdan iboratdir.

Boshqaruv sub'ekti faoliyatini tavsiflash uchun qo'yidagi samaradorlik mezonlari qo'llaniladi:

* Boshqarish tizimidagi moliyaviy xarajatlarni tejash.

- boshqarish apparati xarajatlarining kamayishi boshqariluvchi tizim samaradorligining iqtisodiy mezon bo'lishi mumkin. Bu o'rinda boshqaruv apparati shtatlarini oqilona qisqartirish, xizmat safarlarini kamaytirish kabilar tejamkorlikning muhim omillari ekanligini ta'kidlash zarur.

* Boshqarish tizimida jonli va buyumlashgan mehnatni tejash.

- Bu mezon kuchlarni eng ko'p darajada tejash va mehnatdan eng unumli foydalanishni ko'zda tutadi. U sermehnat ishlar va operatsiyalarni qisqartirishda, moddiy va mehnat vositalarini tejashda ifodalanadi.

Mehnatni tejashga boshqaruv tarkibi va texnologiyasi jarayonlarini ratsionalizatsiyalash, boshqaruv apparatidagi mehnatni kompyuterlashtirish yo'li bilan erishiladi.

* Ayrim operatsiyalarni bajarishga va butun boshqaruv jarayoniga sarf bo'ladigan vaqt.

- Bu mezonda bosh omil vaqtdir. Axborot to'plash va uni qayta ishlashga, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularni amalga oshirishga sarf bo'ladigan vaqtni har tomonlama qisqartirish; biznes rejani tuzishga ketadigan vaqtni qisqartirish, tezkor topshiriqlarni etkazish muddatini tezlashtirish, faoliyat natijalarini tezkorlik bilan baholash bilan iqtisodiy ko'rsatkichlarni yaxshilashga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatadi.

jayd qilingan mezonlarning har biri mazkur davr uchun iqtisodiy-siyosatda belgilangan maqsadlardan, korxonaga yoki tarmoqning aniq ish sharoitlari e'tiborga olingani holda boshqaruv faoliyatiga baho berish uchun tanlab olinishi kerak. Boshqaruv tizimining turli vazifalarini maqsadga muvofiqlashtirish uchun ham mezon tanlanadi.

2. Boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlari

Boshqarish samaradorligi o'z tabiati bilan murakkab jarayon. Uni faqat bitta yoki ikkita ko'rsatkich bilan ifodalab bo'lmaydi. Buning uchun ko'rsatkichlar tizimi zarur. Bu tizimni ikkita yirik guruhga bo'lish mumkin:

* Boshqarish tizimi faoliyatini tavsiflovchi miqdoriy ko'rsatkichlar, ya'ni:

- boshqaruvdagi jonli mehnatning tejalashini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- boshqaruv uchun sarflangan moliyaviy resurslarning tejalishini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- boshqarish uchun sarflanadigan vaqtni tejalashini tavsiflovchi ko'rsatkichlar.

* Boshqaruvning sotsial samaradorligini tavsiflovchi sifat ko'rsatkichlari, ya'ni:

- boshqarishning ilmiy-texnik darajasini ifodalovchi ko'rsatkichlar;
- boshqaruv apparati xodimlarining malakasi darajasini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- qabul qilingan qarorlar samaradorligini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- boshqaruv jarayonidagi axborotlarning ishonchliligi va to'liqliligini ifodalovchi ko'rsatkichlar;
- boshqarish madaniyatini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- kommunikatsiyaning samaradorligini ifodalovchi ko'rsatkichlar.
- boshqaruv apparatidagi mehnat sharoitini tavsiflovchi ko'rsatkichlar va h.k.

Shunday qilib, boshqaruv samaradorligini baholash uchun juda ko'p turli tuman miqdoriy va sifat ko'rsatkichlari qo'llaniladi. Har bir ko'rsatkichni qo'yidagi tarzda taqqoslash kerak:

*biror davr haqiqiy ko'rsatkichlarni rejadagi, normativdagi ko'rsatkichlar bilan;

*joriy davr haqiqiy ko'rsatkichlarni o'tgan davrlar ko'rsatkichlari bilan;

*bir korxonaga haqiqiy ko'rsatkichlarini boshqa korxonaga haqiqiy ko'rsatkichlari bilan.

Shundagina iqtisodiy tahlil ham makon ham zamon nuqtan nazardan amalga oshirilgan bo'ladi.

Boshqaruv mehnati samaradorligi (bir yil hisobida) qo'yidagicha hisoblanadi:

$$J_{bs} = \frac{S_1}{S_0} \cdot \frac{BX_1}{BX_0}$$

Bu erda,

J_{bs} -boshqaruv samaradorligi indeksi.

S_0 va S_1 -bazis va joriy davrlarda erishilgan samara (yalpi yoki tovar mahsuloti)

BX_0 va BX_1 -bazis va joriy davrlardagi boshqaruv xarajatlari.

Yillik boshqaruv xarajatlari qo'yidagi xarajatlarni o'z ichiga oladi:

- muxandis-texnik xodimlar va xizmatchilar ish haqi;
- material uchun xarajatlar;
- EYM va orgtexnikani eksploatatsiyasi uchun sarflangan xarajatlar;
- qo'shimcha va bir yo'la qilinadigan xarajatlar (boshqaruv texnikasi va uskunalari sotib olish, tashkiliy loyihalarni moliyalashtirish va h.k.)

Ishlab chiqarishni boshqarish uchun sarflanadigan yillik umumiy sarf (BX_{bak}) qo'yidagicha aniqlanadi:

$$BX_{bak} = JX_i + E_n \cdot BIX$$

Bu erda,

BX_{bak} -boshqarish uchun sarflangan bir asosga keltirilgan xarajatlar;

JX_i -yillik joriy xarajatlar;

E_n -samaradorlikning normativ koeffitsienti (0,15);

BIX-bir yo'la xarajatlar.

Yillik joriy xarajatlar qo'yidagicha hisoblanadi:

$$\mathbf{ЖХ_{ii} = БМХ + ИИ_{\text{б}} \cdot (1 + a)}$$

Bu erda,

$\text{ИИ}_{\text{б}}$ -boshqaruv xodimlarining ish haqi uchun sarflar

БМХ -boshqarish uchun zarur bo'lgan materiallarga sarflangan xarajatlar

a -qo'shimcha va turli xarajatlar koeffitseenti.

qo'shimcha xarajatlar:

- xizmat safarlari;
- transportni moliyalash;
- ixtiro va ratsionalizatorlik takliflarini tatbiq qilishga ajratilgan sarflar;
- mehnatni himoya qilish kabi xarajatlardan tashkil topadi.

Bir yo'la xarajatlar (BYX) qo'yidaai f?rmula yordamida hisoblanadi:

$$\mathbf{БЙХ = Х_{\text{бт}} + Х_{\text{ии}}}$$

Bu erda,

X_{bt} -boshqaruv texnikalarini sotib olish uchun xarajatlar

X_{ii} -boshqaruvni takomillashtirish uchun bajarilgan ilmiy ishlanmalar, loyihalar uchun xarajatlar.

Boshqaruv xodimlari:

- korxonada ishlab chiqarilayotgan mahsulotning mehnat talabchanlik darajasini qisqartirishga ;
- Korxonaning bir maromda ishlashini taminlashga ;
- Ishlab chiqarishni moddiy-texnik bazasini mustahkamlashga;
- biznes-reja va texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarni optimal-lashtirishga katta tasir ko'rsatadi. Shu sababli mehnat un-umdorligining oshishi evaziga tejalgan boshqaruv xarajatlari (mehnati)ni (ИТ_{my}) aniqlash o'ta zarurdir:

$$\mathbf{ИТ_{\text{my}} = J_{\text{my}} : J_{\text{bc}}}$$

Bu erda,

J_{mu} -mehnat unumdorligi indeksi;

J_{bs} -boshqaruv xarajatlari indeksi.

Boshqaruv xodimining mehnat unumdorligi qo'yidagicha aniqlanadi:;

$$MU_{bx} = \frac{ЯМ (ТМ)}{ТБ}$$

Bu erda,

MU_{bx} -boshqaruv xodimlarining mehnat unumdorligi

$ЯМ (ТМ)$ -bir yilda ishlab chiqarilgan yalpi yoki tovar mahsuloti, so'm.

T_b -boshqaruv xodimlarining o'rtacha yillik soni, kishi.

Agar mehnat unumdorligi oshib borsa, u holda mehnat sarfi kamayadi, ammo to'g'ridan-to'g'ri nisbatda kamaymaydi, ya'ni ishlab chiqarishning o'sishi mehnat sarfining kamayish foiziga teng emas. Bu bog'lanishni qo'yidagicha ifodalash mumkin:

	Мехнат унумдорлигини	
Мехнат	ошириш фоизи	15
сарфининг	=----- • 100=----- • 100=13%	
камайиш	$100 + \frac{\text{Мехнат унумдорлигини}}{\text{ошириш фоизи}}$	$100 + 15$
фоизи		

Masalan; agar mehnat unumdorligi 15 foizga oshsa, u holda mehnat sarfi 13 foizni tashkil qiladi.

	Мехнат сарфининг	
Мехнат	камайиши	15
унумдорлигининг	=----- • 100=----- • 100=17%	
ошиш	$100 - \frac{\text{Мехнат сарфининг}}{\text{камайиши}}$	$100 - 15$
фоизи		

Masalan: agar mehnat sarfi 15 foizga kamaysa, u holda mehnat unumdorligi 17 foizga ortadi.

Boshqaruv xodimlari mahsulot tannarxining xususan shartli o'zgaruvchan xarajatlar (IT_{shux})ning pasayishiga ta'sir ko'rsatadi. Buni qo'yidagicha ifodalash mumkin.

$$\checkmark IT_{shux} = \frac{IT_{shux}}{BX}$$

Bu erda,

$\checkmark IT_{shox}$ -shartli o'zgaruvchan xarajatlarning pasayishi evaziga erishilgan yillik iqtisodiy tejam.

BX -yillik boshqaruv xarajatlari.

IT_{shox} -shartli o'zgaruvchan xarajatlarning yillik tejami, ya'ni:

$$IT_{shox} = T_{mx} + T_e + T_{ih} + T_{yam} + T_{ux} + T_{ichu} + T_u$$

Bu erda,

T_{mx} -moddiy xarajatlarning pasayishi evaziga olingan tejam.

T_e -yoqilg'i va eneergiyaning tejalishi evaziga olingan tejam.

T_{ih} -ishchilarning ish haqining tejalishi evaziga olingan tejam

T_{yam} -yaroqsiz mahsulotning kamayishi evaziga olingan tejam.

T_{ux} -unumsizz xarajatlarning kamayishi evaziga olingan tejam.

T_{ichu} -ishlab chiqarishni o'zlashtirishdagi sarflarning kamayishi evaziga olingan tejam.

T_u -uskunalarni saqlash va ekspeua?atsiyasi bilan bog'liq bo'lgan sarflarning kamayishi evaziga olingan tejam.

Foydaning qo'shimcha o'simi asosida boshqaruv xodimining iqtisodiy samaradorligi (BX_{is}) qo'yidagicha aniqlanadi:

$$BX_{is} = \frac{\checkmark IT_{\wedge \phi}}{BX}$$

Bu erda,

YIT_f -foydaning qo'shimcha o'sish evaziga erishilgan yillik iqtisodiy tejam.

BX-yillik boshqaruv xarajatlari.

$$\text{ЙИТ}_\phi = \frac{(A_2 - A_1)}{A_1} \cdot \phi_1 + \frac{(T_1 - T_2)}{A_1} \cdot A_2$$

Bu erda,

A₁ va A₂-boshqaruv ishini takomillashtirmagan (A₁) va takomillashtirishdan so'ng (A₂) realizatsiya qilingan yillik mahsulot hajmi.

T₁ va T₂-boshqaruv ishini takomillashtirilmagan (A₁) va takomillashtirishdan so'ng (A₂) realizatsiya qilingan bir so'mlik mahsulotning tannarxi.

F₁-boshqarish ishini takomillashtirgungacha realizatsiya qilingan mahsulotdan kelib tushgan foyda.

Tejamni boshqaruv sohasining o'zida ham aniqlash mumkin. Bu erda unga qo'yidagicha omillar ta'sir ko'rsatadi:

- boshqaruv xodimlaridagi mehnat talabchanlikning pasayishi;
- boshqaruv xodimlarining shartli qisqarishi;
- ish vaqti yo'qotilishining qisqarishi.

Axborotni qayta ishlashdagi mehnat talabchanlikning pasayishi evaziga olingan iqtisodiy samara (IS_{mt}) qo'yidagicha aniqlanadi:

$$\text{ИС}_{\text{мт}} = \Sigma (\text{MT}_1 - \text{MT}_2) \cdot S$$

Bu erda,

MT₁ va MT₂ –i operatsiya boshqarishini takomillashtirilmagan (MT₁) va takomillashtirishdan so'nggi mehnat talabchanlik (MT₂) darajasi, odam-kun.

S-boshqaruv xodimi bir ish kunining o'rtacha yillik qiymati.

Mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish tufayli boshqaruv apparati tarkibini takomillashtirish karxona faoliyatini yaxshilashning muhim yo'nalishlaridan bo'lib hisoblanadi. Shu nuqtai nazardan boshqaruv apparati tarkibini takomillashtirish evaziga te

$$TX_{shqx} = \left[\frac{IV\Phi_1}{IV\Phi_2} - 1 \right] \cdot XС \cdot И\Upsilon$$

niyatga ega.

Bu erda,

TX_{shqx}-shartli qisqargan xodimlar evaziga tejalgan xarajat;

IVF₁ va IVF₂-boshqarishni takomillashtirilmagan (IVF₁) va takomillashtirishdan so'nggi bitta xodimga to'g'ri kelgan ish vaqti fondi (IVF₂) soat;

XС-boshqarishni takomillashtirilgungacha bo'lgan xodimlarni-ng soni, kishi.

И\Upsilon-bitta xodimga to'g'ri kelgan yillik o'rtacha ish haqi.

Unumsiz ish vaqtining kamayishi va unumsiz boshqaruv xarajatlarning pasayishi evaziga olingan tejam (T_{uivk}) qo'yidagicha aniqlanadi;

$$T_{uivk} = (Y_{IV\Phi} * Y_{XC} * IV\Phi) *$$

Bu erda,

U_{ivq}-ish kuni davomida unumsiz ish vaqti va unumsiz boshqaruv xarajatining kamayishi, soat;

U_{xs} -unumsiz ish vaqtini kamaytirgan xodimlar soni, kishi;

IVF-boshqaruv xodimining yillik ish vaqti fondi, kun

OS_q -boshqaruv xodimi bir ish soatining o'rtacha yillik qiymati, so'm.

Ma'lumki, ishlab chiqarishga kadrlar qo'nimsizligi ham juda katta ziyon etkazadi. Shu sababli boshqaruv xodimlari korxonada optimal ish sharoitini yaratishga, mehnatni to'g'ri tashkil qilishga, shaxsiy ehtiyojlarni qondirishga va jamoada normal sotsial-ruhiy muhitni yaratishga o'z faoliyatlarini qaratmog'lari lozim.

Kadrlar qo'nimsizligining kamayishi evaziga olingan tejam qo'yidagicha aniqlaydi:

$$IT_{kq} = \sum Z_{kqi} \left(1 - \frac{K_i}{K_k} \right)$$

Bu erda,

IT_{kq} -kadrlar qo'nimsizligining kamayishi evaziga olingan tejam.

Z_{kqi} -kadrlar qo'nimsizligi oqibatida ko'rilgan o'rtacha yillik zarar (i?ki hafta ichida ishdan bo'shayman deydigun xodimlar mehnat unumdorligining pasayishi; ishga yangi qabul qilinganlar mehnat unumdorligining pastligi o'qish bilan bog'liq xarajatlar va x.k)

K_{jh} va K_{jk} - kadrlar qo'nimsizligining haqiqiy va kutiladigan koeffitsientlari.

Kadrlar qo'nimsizligi koeffitsenti (K) muayyan muddat ichida o'z ixtiyori bilan ishdan bo'shagan (IK_{ik}) va mehnat intizomini buzganligi uchun ishdan bo'shatilgan (MIB_{ib}) xodimlar sonini ja'mi ishlovchilarning ro'yxatdagi o'rtacha soniga (T) nish

$$K = \frac{IK_{ik} + MIB_{ib}}{T} \cdot 100$$

3. Boshqarish tizimi samaradorligini hisoblash usullari

Boshqaruv tizimi samaradorligini tavsiflash uchun umumlashtiruvchi ko'rsatkich va bir guruh xususiy ko'rsatkichlar qo'llaniladi. Umumlashtiruvchi ko'rsatkich qo'yidagicha hisoblanadi:

$$BTC = \frac{BX * 100}{AF * K_1 + OF * K_2}$$

Bu erda,

BTS-boshqaruv tizimi samaradorligi

BX-yillik boshqaruv xarajatlari

AF-asosiy ishlab chiqarish fondlari (aktiv)

OF-aylanma fondlar

K_1 va K_2 -ishlab chiqarishni kooperativlashtirish va konsentratsiyalash darajalari.

$$K_1 = \frac{d_{mk}}{d_{tk}}$$

Bu erda,

K_1 -kooperativlashtirish koeffitsenti

d_{mk} -mazkur korxonada mahsulot qiymatidagi kooperativlashgan yarim fabrikatlar salmog'i

d_{tk} -taqqoslanayotgan (taqqoslash bazasi qilib qabul qilingan) korxonaning umumiy tannarxidagi kooperativlashgan mahsulot salmog'i.

$$\hat{E}_2 = \frac{\hat{A}_{\hat{O}_{1e}}}{\hat{A}_{\hat{O}_{0e}}}$$

Bu erda,

K_2 -kontsentratsiyalash darajasi

AF_{mk} -mazkur korxonaning asosiy fondlari qiymati

AF_{tk} -taqqoslash bazasi qilib shartli qabul qilingan korxonaning asosiy fondlari qiymati.

Yuqorida ta'kidlaganimizdek, boshqarilayotgan ob'ekt, ya'ni korxonada ishlab chiqarish samaradorligi korxonada sof mahsulotiga asoslanib hisoblangan mehnat unumdorligi darajasi bilan ifodalanadi, ya'ni:

$$\hat{E} \times \tilde{N} = \frac{\tilde{N}}{100} \cdot$$

Bu erda,

ICHS-ishlab chiqarish samaradorligi

SM- korxonaning sof mahsuloti

T-korxonada band bo'lgan xodimlarning o'rtacha soni.

Boshqarish tizimi samaradorligi ko'rsatkichi (K_{bts}) qo'yidagi bog'lanishda o'z aksini topadi:

$$\hat{E}_{\text{aon}} = \frac{\text{AON}}{\text{E} \times \tilde{N}}$$

Shunday qilib, K_{bts} qanchalik kichik bo'lsa, shunchalik boshqarish tizimi samaradorligi yuqori bo'ladi, chunki, boshqarish uchun xarajat darajasi kam bo'lib mehnat unumdorligi yuqori bo'lsa, shunchalik ishlab chiqarish tejamli va maqsadga muvofiq boshqarilgan bo'ladi.

Boshqaruv tizimi samaradorligini batafsil tahlil qilish maqsadida qo'yidagi xususiy ko'rsatkichlar tizimi qo'llaniladi.

Boshqaruv tizimi samaradorligini tavsiflovchi

xususiy ko'rsatkichlar

No	Xususiy ko'rsatkichlar	Yisoblash tartibi
1.	Boshqaruv apparati tarkibi va sonining normativga bo'lgan ni-sbati ko'effitsienti (K_m)	$K_m = \frac{BBS_n * BXS_n}{BBS_n * BXSh}$ K_m -muvofiqlik ko'effitsienti BBS_n va BXS_n -boshqaruv bo'g'inlarining normativ va haqiqiy soni BBS_h va $BXSh$ -boshqaruv xodimlarining normativ va haqiqiy soni
2.	Boshqaruv apparati-ning operativ ishlash	$m_1 \quad m_2 \quad m_n$ $\Sigma_{i-1}(D_1-d_1)k_1 + \Sigma_{i-1}(D_2-d_2)k_2 + \dots + \Sigma_{i-1}(D_n-d_n)k_n$

<p>koefitsienti (K_{bo})</p>	<p> $K_{bo} = \frac{\sum_{i=1}^n D_i K_i + \sum_{i=1}^n D_2 K_2 + \dots + \sum_{i=1}^n D_n K_n}{m_1 \cdot m_2 \cdot \dots \cdot m_n}$ </p> <p>bu erda,</p> <p>D_1, D_2, \dots, D_n-yuqori tashkilotlar, korxonalar rahbariyati va bo'limlar rahbarlari tomonidan bajariladigan topshiriqlarning muddati, kun</p> <p>D_1, d_2, \dots, d_n-tegishli topshiriqlarning o'rnatilgan muddatdan kechik-tirilib bajarilishi, kun</p> <p>m_1, m_2, \dots, m_n-topshiriqlar soni</p> <p>K_1, K_2, \dots, K_n-muhimlik koefitsienti.</p> <p>Bu ko'rsatkich qaror, buyruq va farmoyishlarni belgilangan muddatda bajaruvchanlik darajasini ifodalaydi. U hujjatlarning ijro etilish muddatidan chetga chiqilgan (muddati cho'zib yuborilgan) ja'mi vaqtning belgilangan ja'mi vaqtga nisbati tarzida hisoblab chiqiladi.</p> <p>Belgilangan ja'mi vaqtni hisoblashda turli hujjatlarning muhimligini baholash koefitsienti e'tiborga olinadi. Masalan:</p> <ul style="list-style-type: none"> •yuqori tashkilotlar hujjatlarining muhimlik koefitsienti (K_1)-1.0 •zavod boshqarmasi hujjatlariniki (K_2)-0.8
-------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>•tsex va xizmat bo'limlariniki (K₃)-0.6</p> <p>Agar topshiriq muddatidan oldin bajarilsa, u holda K_{bo} nolga teng deb olinadi.</p>
3.	<p>Muhandis boshqaruv-chilar mehnatining texnika bilan qurol-langalik koefitsienti (K_{mb})</p>	$K_{mb} = \frac{TV_b}{ITXX \cdot ITXX_h}$ <p>Bu erda,</p> <p>TV_b-ishlab chiqarishni boshqarishdagi texnik vositalarning haqiqiy qiymati</p> <p>ITXX-injener texnik xodimlar va xizmatchilarning texnika vositalari bilan norma bo'yicha o'rtacha ta'minlanganlik darajasi</p> <p>ITXX_h-injener texnik xodimlar va xizmatchilarning haqiqiy soni</p>
4.	<p>Boshqaruvchanlik koefitsienti (K_b)</p>	$K_b = \frac{1}{\sum_{i=1}^m \frac{T_h}{T_n}}$ <p>Bu erda,</p> <p>Z-boshqaruv bo'g'inlari soni (korxon → tsex → uchastka → potok liniya)</p> <p>m-mazkur boshqaruv bo'g'inidagi rahbarlar soni</p> <p>T_n va T_h-i boshqaruv darajasida bitta boshqaruvchiga to'g'ri kelgan normativ va haqiqiy bo'ysinuvchi</p>

		xodimlar
5.	Boshqaruv ko'effitsientining bajarilish sifati ko'effitsienti (K_{bf})	$K_{bf} = \frac{n}{\sum_{i=1}^m t_{yiv}}$ <p>bu erda,</p> <p>t_{yiv}-boshqaruvning tegishli funksiyasini qoniqarsiz yoki kechiktirilib bajarilishi natijasida yo'qotilgan ish vaqti</p> <p>n-boshqaruv funksiyalari soni</p> <p>F_{sm}-m-bo'limdagi smenadagi vaqt fondi</p> <p>m-bo'limlar soni</p>
6.	Ishlab chiqarishni boshqarishda mexanizatsiya va orgtexni-kadan foydalanish ko'effitsienti (K_{mot})	$K_{mot} = \frac{T_{mot h}}{T_{mot n}}$ <p>Bu erda,</p> <p>$T_{mot n}$ va $T_{mot h}$-ishlab chiqarishni boshqarishda texnik vositalardan foydalanish bo'yicha normadagi va haqiqatdagi o'rtacha vaqt, soat.</p>
7.	Boshqaruv hujjatlarining maqsadga muvofiqlik ko'effitsienti (K_{bh})	$K_{bh} = \frac{\sum (B\text{¥}_b + B\text{¥}_{st} + B\text{¥}_{bqt})}{\sum B\text{¥}}$

		<p>bu erda,</p> <p>$B\Upsilon_b$-bir xillashtirilgan hujjatlar soni</p> <p>$B\Upsilon_{st}$-standartlashgan hujjatlar soni</p> <p>$B\Upsilon_{bqt}$-bir qolipga tushirilgan hujjatlar soni</p> <p>$\Sigma B\Upsilon$-ishlab chiqarishda qo'llanilayotgan ja'mi boshqaruv hujjatlari.</p> <p>Bu ko'rsatkich boshqaruvdagi hujjatlarning ixchamlanishini, takomillash-tirilganlik darajasini xarakterlaydi.</p>
8.	<p>Bir ritmdagi koef-fitsient (K_{br})</p>	$K_{br} = \frac{\Sigma g_{h < r}}{\Sigma g_r}$ <p>Bu erda,</p> <p>K_{br}-mahsulotni bir maromda ishlab chiqarilishi darajasini tavsiflovchi koeffitsient</p> <p>$g_{h < r}$-muayyan davr (kunlar, haftalar, o'n kunliklar va h.k.) ichida ishlab chiqarilgan mahsulotning haqiqiy, am-mo rejadagi darajadan ko'p bo'lmagan darajasi</p> <p>g_r-shu davr ichida ishlab chiqarilishi rejalashtirilgan mahsulot hajmi</p>
9.	<p>Ishlab chiqarishni boshqarishni tashkil qilishning umumiy koeffitsienti (K_{bu})</p>	$K_{bu} = \sqrt[8]{K_m * K_{bo} * K_{mb} * K_b * K_{bf} * K_{mot} * K_{bh} * K_{br}}$ <p>Bu ko'rsatkich yuqorida qayd qilingan xususiy ko'rsatkichchlarning o'rtacha geom-</p>

Tegishli bo'g'inlar rahbarlarining har biriga o'rtacha:

normativ bo'yicha 8; 7; 6; 18;

haqiqatda esa 4; 5; 4; 27 ta bo'ysinuvchi to'g'ri keladi. Bir yilda 6200 xil hujjat ishlatilib, shundan 4000tasi bir xillashtirilgan, 600tasi standartlashgan 300tasi bir qolipga (trafaret) solingan hujjatlar qo'llanilgan. qolgan hujjatlar esa erkin shakldagi hujjatlar bo'lgan.

Boshqaruv apparatining o'z funksiyalarini qoniqarsiz yoki o'z vaqtida bajarmaganligi sababli yo'qotilgan ish vaqti qo'yidagilar bilan tavsiflanadi.

Dekadalar bo'yicha oyoq kiyimini ishlab chiqarish qo'yidagicha bo'lgan:

Dekada	Oyoq ishlab chiqarish, mln. juft	
	Reja	haqiqatda
I	1.50	1.40
II	1.50	1.60
III	1.60	1.60
Ja'mi	4.60	4.60

Yo'qotilgan ish vaqti

T/r	Ishlab chiqarish	Ish vaqti fondi (soat)	Yo'qotilgan ish vaqti, soat						
			Moddiy texnik ta'minot limida	bosh texnolog bo'limida	reja bo'limida	bosh mexanik bo'limida	ma'muriyatda	boshqa turli xizmatlar	ja'
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.

1.	Charm	1120 0	500	300	200	270	100	30	1400
2.	Oyoq kiyim	2100 0	800	390	270	400	200	40	2100
	Ja'mi	3220 0	1300	690	470	670	300	70	3500

Yuqoridagi ko'rsatkichlarni hisoblab chiqamiz:

$$48 \quad 401$$

$$K_m = \frac{48}{51} * \frac{401}{389} = 0.94$$

$$51 \quad 389$$

Agar boshqaruv xodimlarining haqiqiy soni (BXS_h) normativ soni (BXS_n) dan kichik, ya'ni:

$$BXS_h < BXS_n$$

bo'lsa, u holda ularning nisbati bir deb qabul qilib olinadi.

$$[(305-20)*1] + [(280-10)*0.8] + [(190-40)*0.6]$$

$$K_{bo} = \frac{600}{2700} = 0.92$$

$$(305*1) + (280*0.8) + (190*0.6)$$

$$600$$

$$2700$$

$$K_{mb} = \frac{600}{2*389} = 0.77$$

$$K_{mop} = \frac{2700}{2920} = 0.93$$

$$2*389$$

$$2920$$

$$1 \quad 4 \quad 5 \quad 4 \quad 27$$

$$K_b = \frac{1}{4} (\frac{4}{8} + \frac{5}{7} + \frac{4}{6} + \frac{27}{18}) = 0.85$$

$$4 \quad 8 \quad 7 \quad 6 \quad 18$$

Boshqaruv funktsiyalarini bajarilish sifatini tavsiflovchi ko'rsatkichlar qo'yidagicha hisoblanadi:

- moddiy texnika ta'minoti bo'limida:

$$K_{bf}^1 = 1 - \frac{1300}{32200} = 0.95$$

- bosh texnolog bo'limida:

$$K_{bf}^2 = 1 - \frac{690}{32200} = 0.97$$

- reja-iqtisod bo'limida:

$$K_{bf}^3 = 1 - \frac{470}{32200} = 0.985$$

- bosh mexanik bo'limida:

$$K_{bf}^4 = 1 - \frac{670}{32200} = 0.98$$

- charm ishlab chiqarish tsexida (ma'muriy bo'limda)

$$K_{bf}^5 = 1 - \frac{100}{11200} = 0.99$$

- oyoq kiyimi ishlab chiqarish tsexida (ma'muriy bo'limda)

$$K_{bf}^6 = 1 - \frac{200}{21000} = 0.99$$

•boshqa turli xizmatlar:

$$K_{bf}^7 = 1 - \frac{70}{32200} = 0.998$$

•fabrika bo'yicha:

$$K_{bf}^8 = 1 - \frac{3500}{32200} = 0.89$$

$$K_{bh} = \frac{400 + 600 + 300}{6200} = 0.80$$

$$K_{br} = \frac{1.4 + 1.5 + 1.6}{1.5 + 1.6 + 1.6} = 0.96$$

Shunday qilib, ishlab chiqarishni boshqarish samaradorligining umumiy koeffitsienti 89 foizni tashkil qildi:

$$K_{bu} = \sqrt[8]{0.94 * 0.92 * 0.77 * 0.93 * 0.85 * 0.89 * 0.80 * 0.96} = 0.89$$

Boshqarishni takomillashtirish tadbirlari boshqaruv apparatini qisqartirish, uning tashkiliy tarkibini ixchamlashtirish va ishlab chiqarish hajmini ko'paytirish

imkoniyatini beradi. Bu natijalarga erishilganlik darajasi qo'yidagi ko'rsatkichlarda o'z aksini topadi:

- yillik iqtisodiy samara;
- mehnat unumdorligining o'sishi;
- qo'shimcha sarflangan kapital qo'ymaning qoplash muddati.

Boshqaruv apparatining qisqarishi oqibatida ish haqi fondi tejaladi. Bu esa o'z navbatida mahsulot tannarxining pasayishiga olib keladi:

$$\dot{O}_{e1} = \dot{O}_{a\zeta} * \frac{\dot{E}Y_a}{\dot{N}_{a\alpha}} * (1 + \dots)$$

Bu erda,

T_{ih} -tejalgan ish haqi;

T_{bh} -qisqartiriladigan boshqaruv apparati xodimlari soni

Y_b –boshqaruv apparatida band bo'lgan xodimlarning o'rtacha ish haqi;

S_{aj} –sotsial sug'urtaga ajratmalar foizi.

Joriy qilingan tadbirlar natijasida ishlab chiqarilgan ja'mi mahsulot tannarxi qo'yidagicha hisoblaniladi:

$$\dot{O}_2 = \dot{O}_1 - \dot{E}\dot{O}_{e1}$$

Bu erda,

T_1 va T_2 - tadbir joriy qilingungacha (T_1) va joriy qilingandan so'ng (T_2) ja'mi ishlab chiqarilgan mahsulotning tannarxi.

Yillik iqtisodiy samara xarajatlarni bir asosga keltirish yordamida aniqlanadi;

$$\Delta C_{\bar{u}} = [T_1 + (E_H * K_{i1})] - [(T_2 + (E_H * K_{i2})) = [T_1 + (E_H * K_{i1})] - [T_1 - T_{ni} + (E_H * R_{i2})]$$

Bu erda,

K_{j1} va K_{j2} - tadbir joriy qilingungacha (K_{j1}) va joriy qilingandan so'ng (K_{j2})ga kapital qo'yma xarajati.

E_n –iqtisodiy samara normativi (ya'ni texnikani joriy qilishda –0.15)

Mehnat unumdorligining o'sishi:

$$\Delta MY = \frac{MY_2 - MY_1}{MY_1} * 100$$

Bu erda,

MU_1 va MU_2 -tadbir joriy qilingungacha (MU_1) va joriy qilingandan so'ng (MU_2)ga mehnat unumdorligi darajasi.

$$MY_1 = \frac{Q_1}{T_1}; MY_2 = \frac{Q_1}{T_1 - T_b}$$

Bu erda,

Q_1 -tadbir joriy qilingungacha bo'lgan ishlab chiqarish hajmi

T_1 –tadbir joriy qilingungacha band bo'lgan xodimlar soni

T_b –tadbir joriy qilingandan so'nggi boshqaruv apparatida bo'lganlar soni.

o'shimcha sarflangan kapital quymaning qoplash muddati qo'yidagicha aniqlanadi:

$$\hat{E}_{i_{\phi_1}} = \frac{\hat{E}_{i_2} - \hat{E}_{i_1}}{\dot{O}_1 - \dot{O}_2}$$

Bu erda,

$K_{i_{qm}}$ -kapital quymaning qoplash muddati (srok okupanmosti).

Agar boshqarishni takomillashtirish bo'yicha bir necha muqobil variantlar ishlab chiqilsa, u holda qaysi bir variant uchun kam xarajat qilish ko'zda tutilgan bo'lsa shu variantni tanlash kerak:

$$\dot{O}_1 + (E_i * \hat{E}_{i_1}) \rightarrow \min$$

Tayanch iboralar	
<ul style="list-style-type: none"> • samara • samradorlik • saradorlikning nisbiy miqdori • mezon (kriteriya) • samradorlik mezoni • intensivlik mezoni • iqtisodiy barqarorlik mezoni • boshqaruv samradorligi mezoni • umumlashtiruvchi mezonlar • xususiy mezonlar 	<ul style="list-style-type: none"> • boshqaruv saradorligi indeksi • boshqarish tizimi samradorligi • kooperativlashtirish koeffitsienti • kontsentratsiyalash darajasi • boshqaruvchanlik koeffitsienti • bir marom (ritm)dagi koeffitsient • ishlab chiqarishni boshqarish samradorligining umumiy koeffitsienti • sifat mezonlari

O'z-o'zini tekshirish uchun savovllar

1. Boshqaruv samardorligi deganda nimani tushunasiz?
2. "Mezon" (kriteriya) va "ko'rsatkich" bir xil tushunchalarmi?
3. Boshqarish ob'ekta faoliyatini tavsiflash uchun qanday samaradorlik mezonlari qo'llaniladi?
4. Boshqarish sub'ekta faoliyatini tavsiflash uchun qanday samaradorlik mezonlari qo'llaniladi?
5. Boshqarish samaradorligini tahlil qilishda qanday ko'rsatkichlar qo'llaniladi?
6. Boshqaruv mehnati samaradorligi ko'rsatkichi qanday hisoblanadi? Iqtisodiy samarachi?
7. Mehnat unumdorligini oshirish evaziga tejalgan boshqaruv xarajatlari qanday hisoblanadi?
8. Mahsulotning tannarxini pasayishi evaziga tejalgan boshqaruv xarajatlari qanday hisoblanadi?
9. Foydaning qo'shimcha o'sishi asosida boshqaruv xodimining iqqisodiy samaradorligini aniqlash mumkinmi?

10. Boshqaruv devoni tarkibini takomillashtirish evaziga tejalgan boshqaruv xarajati qanday aniqlanadi?
11. Qanday ko'rsatkichlar boshqaruv tizimi samaradorligi aniqlanadi?
12. Qanday ko'rsatkichlar boshqaruv tizimini xususiy ko'rsatkichlari bo'lib hisoblanadi?
13. Boshqaruv samaradorligini tavsiflovchi xususiy ko'rsatkichlar qanday hisoblanadi?
14. Boshqarishni takomillashtirish maqsadida joriy qilinadigan tadbirlar samaradorligi qanday aniqlanadi?

