

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

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

N.Q. YO‘LDOSHEV, D.T. YUSUPOVA

**TIZIMLI MENEJMENT
NAZARIYASI**

TOSHKENT – «IQTISODIYOT» – 2019

UO‘K: 347.214.21(075)
KBK: 67.404.1

Yo‘ldoshev N.Q., Yusupova D.T. Tizimli menejment. Darslik. -T.: «IQTISODIYOT», 2019. - 359 b.

Darslikda “Tizimli menejment nazariyasi” fanining maqsadi va vazifalari, tamoyillari, usullari yoritilgan. Menejment tizimining asosiy unsurlari, xususan menejmentni tashkil etish, funksional menejment, maqsadli menejment, personal menejmenti, tadbirkorlik komponentasining personal menejmentidagi o‘rni, tadbirkorlik komponentasining rivojlanishi, personal faoliyatini optimallashtirish uchun uning tadbirkorlik ko‘nikmalarini shakllantirish, menejmentning samaradorligi, mehnat jarayoni va menejmentning globallasuvi masalalari kshrib chiqilgan.

Darslik universitetlar, institutlarning “Menejment” mutaxassisligi bo‘yicha talim olayotgan magistrlar, talabalar, ilmiy tadqiqotchilar uchun mo‘ljallangan.

В учебнике освещены цель и задачи, принципы, методы курса «Теория системного менеджмента». Рассмотрены основные элементы системного менеджмента, такие как организация менеджмента, функциональный менеджмент, целевой менеджмент, менеджмент персонала, роль предпринимательской компоненты в менеджменте персонала, развитие предпринимательской компоненты, формирование предпринимательских навыков в оптимизации деятельности персонала, эффективности менеджмента, процесса труда и вопросы глобализации менеджмента .

Учебник назначен магистрам, студентам, научным сотрудникам университетов и институтов, обучающихся по специальности «Менеджмент».

The textbook covers the purpose and objectives, principles, methods of the course "Theory of system management". The basic elements of system management, such as management organization, functional management, target management, personnel management, the role of entrepreneurial components in personnel management, the development of entrepreneurial components, the formation of entrepreneurial skills in the optimization of personnel, management efficiency, labor process and the globalization of management .

The textbook is assigned to masters, students, researchers of universities and institutes studying in the specialty «Management».

Taqrizchilar: TMI, “Menejment va marketing” kafedrası professori, i.f.d. F.H.Nazarova
TTYeSI, “Korporativ boshqaruv” kafedrası mudiri, i.f.n. dots. S.N.Yuldashev
TDIU, “Korporativ boshqaruv” kafedrası mudiri, i.f.n. dots. M.G.Umarxodayeva

ISBN 978-9943-6059-7-8

UO‘K: 347.214.21(075)
KBK: 67.404.1

© «IQTISODIYOT», 2019.
© Yo‘ldoshev N.Q., Yusupova D.T., 2019.

KIRISH

Har qanday sohaning rivoji boshqaruvning tashkil qilinganligi va boshqaruvning samaradorligiga bog'liq. Ba'zi hollarda boshqaruvni iqtisod sohasida samarador qilish tamoyillari, mukammalligi va usullarini ishlab chiqilishiga urg'u beriladi. Bu alohida e'tibor, iqtisodchilarning o'z mutaxassisliklari nuqtai-nazaridan istiqbolga yo'nalishi deb qabul qilingan.

Ta'lim sohasida boshqaruvga nisbatan tizimli yondoshish, uning mukammal tamoyillari, usullari va uslubiyatlarini ishlab chiqib, boshqaruvni samarador qilish jamiyatning istiqbolini belgilashi nuqtai-nazaridan benihoya muhimdir. Shu bilan birga, boshqaruvning har qanday sohadagi rivoji va yutug'i bu boshqaruv faoliyat yuritayotgan muayyan davlatning siyosatiga bog'liq bo'ladi.

Mamlakatimizning istiqboldagi rivojlanishini belgilab bergan "2017-2021 yillarda harakatlar strategiyasi" boshqaruvi davrida ham, O'zbekistonning tinchlik, havfsizlik va barqaror ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyoti davrida ham, xalqaro integratsiyadagi faol hamkorligi yanada kuchayadi. Hayotimizga kirib kelayotgan ko'plab xalqaro zamonaviy tajribalar, texnologiyalar zamonaviy boshqaruv mutaxassislarini talab qilmoqda. Bu yo'nalishda oliy ta'limda "Tizimli menejment nazariyasi" fanini mukammal o'rganish muhim ahamiyatga ega.

Har qanday fanni o'rganish uning tadqiqot obyektini belgilashdan boshlanadi. Fanning tadqiqot – o'rganish obyektlari qanchalik mukammal, atroflicha belgilangan bo'lsa, fanning maqsadi va vazifalarini qo'yish osonlashadi, o'rganuvchi uchun tushunarli bo'ladi. Fanning o'rganish obyektlari esa, fan shakllanishi jarayonida yoki insoniyatning hayotiy talablari asosida kelib chiqishidagi dolzarblik masalalari, muammolarining ko'payib, kuchayib borishi natijasida tabiiy yoki sun'iy holatlar, vaziyatlar bo'lishi mumkin. Hayotimizga kirib kelayotgan "Tizimli menejment nazariyasi" fani ham iqtisodiyotni samarali boshqarishning ehtiyoji natijasida kelib chiqqan gumanitar, ijtimoiy, iqtisodiy va amaliy fanlardan hisoblanadi.

Hozirda kunda davlatimizning xalqaro integratsiyada jadal rivojlanayotganligi, xalqaro miqyosdagi iqtisodiy va madaniy aloqalarning tobora rivojlanib borayotganligi, milliy mahsulotlarni ishlab chiqish va ularning sifatini jahon

andozalarida tayyorlash, kirib kelayotgan investitsiyalar bilan hamkorlikda ishlashning talablari va zarurati yuzasidan tashkilotlar qanday va qaysi tizimda bo'lishidan qat'iy nazar o'z faoliyatida eng kam xarajatlar bilan belgilangan maqsadlarga erishishi uchun tizimli menejmentning tamoyillari va usullarini izchil o'rganishlari va amaliyotda foydalanishlari lozim bo'lmoqda. Bu yo'nalishda zamonaviy menejerlarni tayyorlash ehtiyojlarini ham hisobga olish juda muhim vazifalardan hisoblanadi.

“Tizimli menejment nazariyasi” fani 5A230201 – Menejment (tarmoqlar va sohalar) ixtisosligi bo'yicha mutaxassis kadrlarni tayyorlashda o'qitilmoqda. Ushbu zaruratni hisobga olib mazkur darslik yangi o'quv adabiyotlari avlodini yaratishdagi qo'yiladigan talablar asosida tayyorlandi.

I BOB. MENEJMENT TIZIMI

1.1. Menejment: asosiy qoidalar

Menejment - ko'plab tarkibiy qismlar, ularning xususiyatlari va tomonlariga ega bo'lgan murakkab, ko'p o'lchamli xodisa hisoblanadi. Birinchi navbatda, bu insonning turli xil chuqur bilimlar, amaliyot va hayotiy tajribani talab qiluvchi o'ziga xos yuqori mas'uliyatli faoliyatidir. Menejmentning aniq maqsadga qaratilganligi shu bilan belgilanadiki, u asosiy vazifa sifatida foyda olishga yo'naltirilgan.

Menejment XIX-XX asrlar o'rtalarida fanning mustaqil sohasiga aylangan. Amerikalik Jozef Varton 1881- yilda birinchi marta kollejlarda o'qitish uchun menejment kursini ishlab chiqqan. Amerikalik muxandis Frederik Teylor 1911- yilda o'zining "Ilmiy menejment tamoyillari" kitobini nashr qilgan va unda birinchi marta boshqaruv fan va tadqiqotning mustaqil sohasi deb tan olingan.

Bu asarlar jamlangan tajribani ilmiy umumlashtirish va ilmiy boshqaruv asoslarini shakllantirishga harakat qilingan dastlabki ishlar hisoblanadi. Ular ommaviy ishlab chiqarish va ommaviy sotish, katta sig'imli bozorlar va qudratli korporatsiyalar va aksiyadorlar jamiyatlari shaklidagi yirik ko'lamli tashkilotlarning o'ziga xos alomatlarini borgan sari kengroq qamrab olayotgan sanoat rivojlanishining ehtiyojiga javob bo'lganlar. Juda yirik tashkilotlar ishlab chiqarish va mehnatni ratsional tashkil qilish, barcha bo'linmalar va xizmatlar, menejerlar va ijrochilarni ilmiy asoslangan tamoyillar, meyorlar va standartlarga muvofiq aniq va o'zaro bog'langan holda ishlashlariga keskin zaruriyatni his qilganlar.

Angliyadagi sanoat inqilobi boshqaruvga qiziqishni uyg'otuvchi dastlabki asosiy kuch bo'lgan. Ammo boshqaruv tashkilotning rivojlanishi va muvaffaqiyatiga katta hissa qo'shishi haqidagi g'oya birinchi marta zamonaviy boshqaruvning vatani bo'lgan Amerikada vujudga kelgan. XX asrning boshlarida, jo'shqin rivojlanish davrida, Qo'shma Shtatlar amalda inson o'zining kelib chiqishi, millati bilan bog'liq qiyinchiliklarni yengib o'tib, tashabbuskorligi va shaxsiy omilkorligini namoyon qilishi mumkin bo'lgan yagona mamlakat bo'lgan. Millionlab yevropaliklar Amerikaga ko'chib o'tganlar hamda bu yerda juda katta ishchi kuchi bozorini tashkil

qilganlar. Transkontinental temir yo'llar Amerikani jahondagi eng yirik yagona bozorga aylantirgan. O'sha paytda amalda biznesda davlat tomonidan tartibga solish mavjud bo'lmagan, shu boisdan ham muvaffaqiyatga erishgan tadbirkorlar monopolist, yakka hokimlarga aylanganlar. Natijada, yirik sohalar va korxonalar tashkil qilingan, ularni boshqarish uchun samarali bir shaklga keltirilgan usullar talab qilingan.

Menejmentning paydo bo'lishi quyidagi asosiy sharoitlar bilan bog'liq:

mashinalashgan ishlab chiqarishning rivojlanishi, boshqaruvchiga talablarning o'sishi, mulk egasi va tadbirkorning yirik ishlab chiqarishni boshqarishdagi qiyinchiliklarini bartaraf qilishga qodir bo'lmay qolishi;

katta hajmdagi bozor subyektlarining vujudga kelishi va bozor aloqalarining kuchayishi;

boshqaruvga nisbatan kasbiy yondashuv zarurligini asoslab beruvchi raqobatning o'sishi va bozor iqtisodiyotining barqarorligi;

yirik korporatsiyalarning paydo bo'lishi va shunga ko'ra faqatgina xodimlarning maxsus apparati bajarishi mumkin boshqaruv ishlari hajmining ortishi va murakkablashuvi;

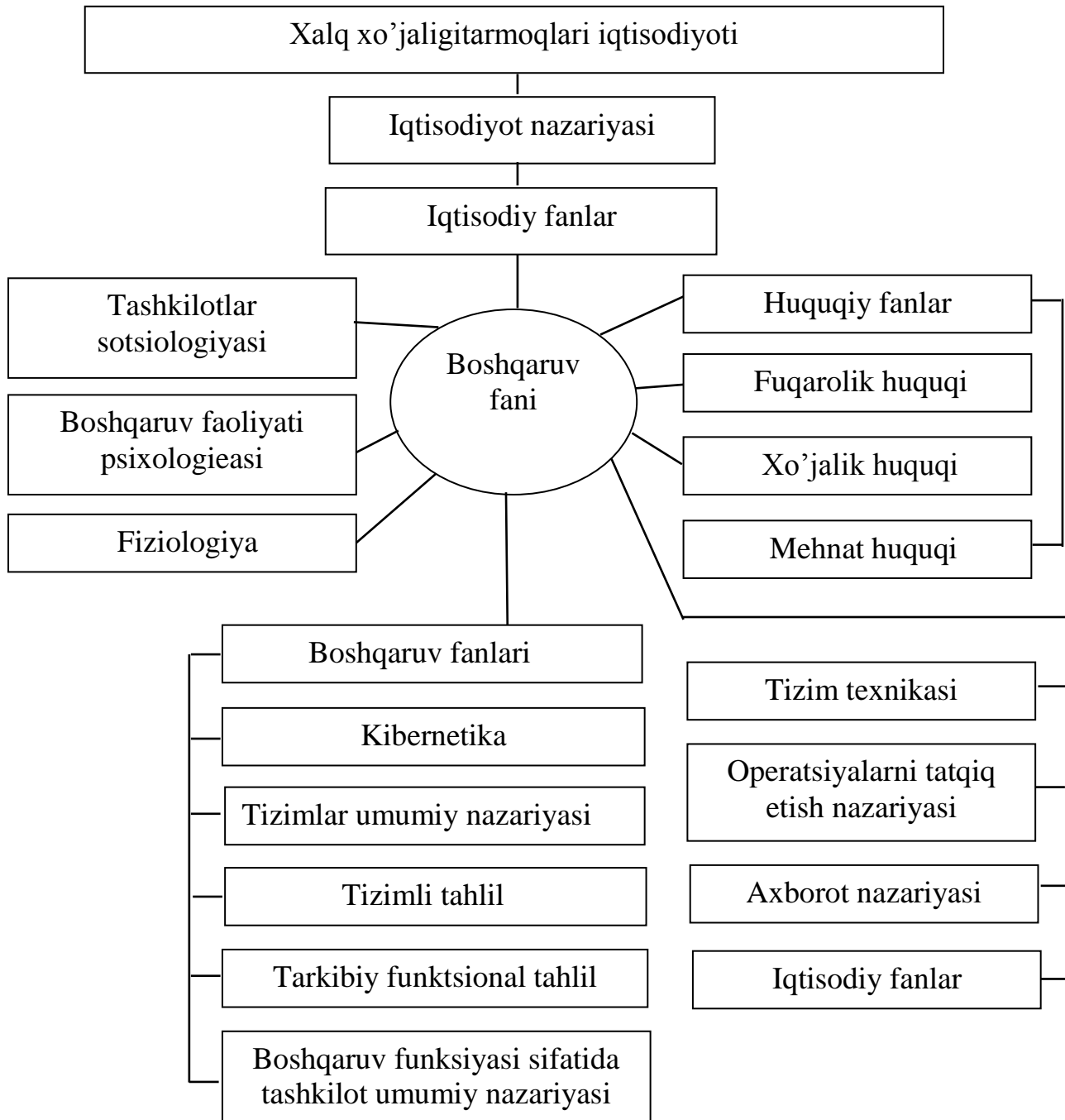
mulkning aksiyadorlar o'rtasida jamlanishi, buning natijasida aksiyadorlik sarmoyasini boshqarishning yangi vazifalari yuzaga kelishi;

tadbirkorlarning sanoat inqilobi davrida yaratilgan texnikaning afzalliklaridan foydalanishga harakat qilishlari;

ijodkor, qiziquvchan odamlar guruhlarining ishni samarali bajarish usullarini yaratish istagi.

Menejment ikkita asosiy funksiyani bajaradi, ya'ni u boshqaruv ilmini o'rgatadigan fan, shu bilan birga amaliyotdir. Menejment amaliyoti aniq bir korxonani boshqarish faoliyatida menejment nazariyasi bilimlarini qo'llash hamda aniqlangan natijalarni nazariyani rivojlantirishda qo'llash bilan tavsiflanadi. Shunday qilib, menejmentning ana shu ikkita shakli boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirishda uzviy bog'langandir.

Menejment – hosilaviy fan bo‘lib, unda boshqa fanlar natijalaridan ham foydalaniladi (1.1-rasm). Avvalambor, bu iqtisodiy nazariya va alohida xo‘jalik tarmoqlari iqtisodiyotidir.



1.1-rasm. Boshqaruv fani bir qator fanlar sintezi sifatida

Menejmentning asosi sifatida turli xildagi obyektlarni boshqarish to‘g‘risidagi fanlar, xususan: kibernetika, tizimlar umumiy nazariyasi, operatsiyalarni tadqiq etish, tarkibiy-funksional tahlil, shuningdek ishni tashkil etish va personalni

motivatsiyalash muammolarini ko‘rib chiquvchi boshqaruv nazariyasi ishtirok etadi. Bunda ayniqsa, psixologiya fani insonlar, ularning birgalikdagi faoliyati jarayonidagi o‘zaro munosabatlariga samarali ta’sir ko‘rsatadigan fan sifatida alohida o‘rin tutadi. Bunda kompaniya korxonalari jamoasi o‘rtasida ijobiy psixologik muhitni yaratish, rahbarlarning korxonaga personal bilan munosabatlarini oqilona o‘rnatilishi, ularni o‘zining butun salohiyatini, bilimini korxonaga oldiga qo‘yilgan maqsad va vazifalarni bajarishiga yo‘naltira olishi, hamkorlar bilan munozaralarni olib bora olishi juda muhim ahamiyat kasb etadi.

Menejment tushunchasini belgilash uchun unga kiruvchi ba’zi bir holatlarni, eng avval maqsadli mazmunini aniqlab olish darkor. Masalan, boshqaruv tizimining barqaror, ishonchli, istiqbolli va samarali faoliyat yuritishini ta’minlovchi boshqaruv nazariyasi, ilmiy yondashuvlar, jarayonlar, tamoyillar va usullarni ishlab chiqish menejmentning fan sifatidagi maqsadi bo‘ladi.

Shu bilan bir vaqtda, menejmentning samarali boshqaruv amaliyoti sifatidagi maqsadi tashkilotning yuqori foydaliligi, raqobatbardoshligi va boshqa maqsadlariga ishlab chiqarish, savdo va boshqa jarayonlarni ratsional tashkil qilish va tashkilotning texnik-texnologik bazasini rivojlantirish yo‘li bilan erishishdan iboratdir.

Boshqaruv nima, ushbu tushunchani qanchalik to‘liq va aniq tarzda ifodalash mumkin? Boshqaruvning yuqorida ko‘rib chiqilgan mohiyati ushbu vazifani hal etish imkonini beradi. Biroq, mazkur o‘ziga xos aqliy ishning ko‘p qirraliligi uning asosiy belgilarini ochib berishga imkon bermaydi. “Boshqaruv” tushunchasining ushbu faoliyatning faqat alohida tomonlarini, jihatlarini aks ettiruvchi 300 ga yaqin turli xil ta’rifi mavjud.

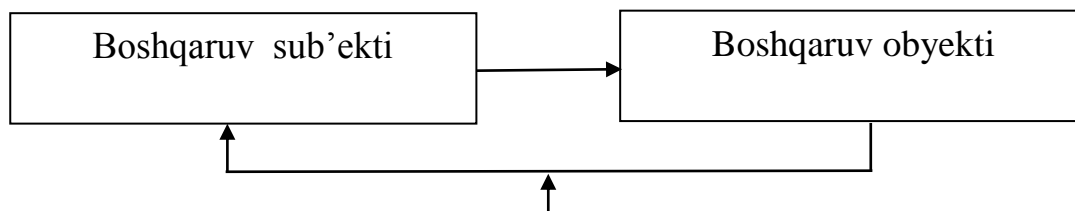
Boshqaruv nazariyasining rivojlanishi va iktisodiy-matematik usullarni ishlab chiqilishi, vazifalarning ko‘pgina sifat yechimlarini vazifalarning aniq miqdoriy baholari yoki qarorlari bilan to‘ldirish yoki almashtirishga imkon beradi, hisoblash texnikasi va kommunikatsiya vositalarining rivojlanishi esa boshqaruvning samaradorligi oshishiga ko‘maklashadi. Hisoblashlarning ko‘p mehnat talab qilishi tufayli vaqtning haqiqiy yoki yo‘l qo‘yiladigan ko‘lamlarda hal qilinishi mumkin bo‘lmagan ko‘pgina masalalar kundalik haqiqat bo‘lib qoladi.

Umumiy ko‘rinishda boshqaruv ikkita obyektning maqsadiga qaratilgan o‘zaro hamkorlikdan iborat bo‘lib, bunda ulardan biri boshqaruv subyekti o‘rnida, boshqasi esa boshqaruv obyektiga o‘rnida bo‘ladi. Bu o‘zaro hamkorlik uchun quyidagilar xosdir:

boshqaruv subyekti boshqaruv obyektiga ta’sir ko‘rsatish impulslari, ya’ni boshqaruv buyruqlarini jo‘natadi, ular boshqaruv obyektiga qanday faoliyat yuritishi haqidagi axborotga ega bo‘ldilar;

boshqaruv obyektiga ushbu buyruqlarni oladi va ularga muvofiq harakat qiladi (1.2- rasm).

Boshqaruv subyekti sifatida firmalar bo‘limlari va xizmatlari majmuasini yoki alohida bo‘linma, yakka shaxs va boshqalarni ko‘rib chiqish mumkin. Boshqaruv obyektiga sifatida xodim, mehnat jamoasi, tovarlar, resurslar, hujjatlar va h.q. bo‘ladi. Masalan, usta uchastkaning ishini tashkil qiladi. Bunda u past darajadagi menejer yoki boshqaruv subyekti, ishchilar esa – boshqaruv obyektlari bo‘ladi.



Teskari aloqa – boshqaruv obyektining holati to‘g‘risida ma’lumot

1.2.rasm. Boshqaruv tizimining boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimchalari

Tashkilotning tijorat direktori bo‘linmalarining ishini tashkil qiladi. Bunda u menejer yoki boshqaruv subyekti, ko‘rsatilgan bo‘linmalar – boshqaruv obyektlari bo‘ladilar.

Boshqaruvni ko‘pincha subyektning obyektga ta’siri sifatida belgilaydilar, ya’ni boshqaruv subyektning faoliyatiga tenglashtiradilar. Bunda boshqaruvga subyektning obyektga bir tomonlama ta’siri sifatida karaladi, bu boshqaruvning mohiyati haqidagi noto‘g‘ri xulosalarga olib keladi. Dialektik o‘zaro aloqa, obyekt va subyektnig birligini ularning subordinatsion joylashuvi bilan almashtirish natijasida boshqaruvning harakatlanuvchi boshlanishi – subyekt va obyekt o‘rtasidagi

ziddiyat nazardan tashqarida qoladi. Shuning uchun boshqaruv obyektining boshqaruv buyruqlarini bajarishga imkoniyati va tayyorligi kanchalik to'lii hisobga olinmasin, agar ular faqatgina samaraliroq boshqaruv ta'sirlarini qidirish uchun asos sifatida ko'rib chiqilsa, boshqaruv imkoniyatlarini baholash boshqaruvni amalga oshirishning haqiqiy imkoniyatlariga adekvat bo'lmaydi. Demak, boshqaruvni faqat boshqaruv subyekti holatida ko'rib chiqish mumkin emas.

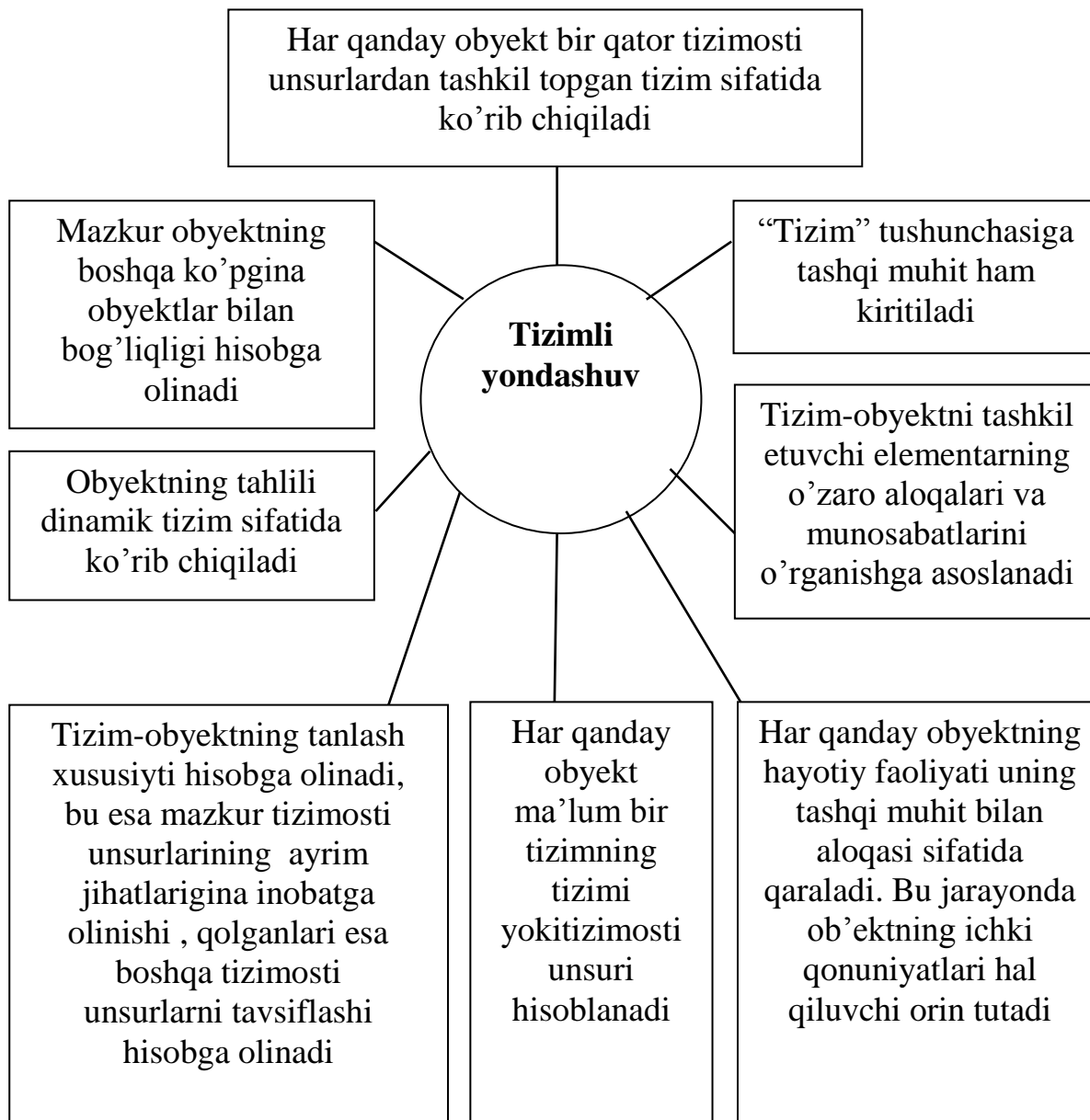
Subyektning boshqaruv objekti bilan o'zaro hamkorligi uchun ular o'rtasida majmuaviy xarakterga ega munosabatlar mavjud bo'lishi zarur. Bunda boshqaruvning ayrim darajalaridagi munosabatlarning u yoki bu turi ustunlik qiladi. Iqtisodiy munosabatlarga asoslangan boshqaruv munosabatlari keng tarqalgandir. Munosabatlarning quyidagi ikki turi boshqaruv uchun prinsipial bo'ladi: assotsiatsiyalangan mulk egalarning birgalikdagi faoliyati jarayonida mehnatni taqsimlanishi va kooperatsiyalashuvida vujudga keluvchi munosabatlar va mulk egalari va ishlab chiqarish vositalaridan foydalanuvchilar o'rtasida vujudga kelgan yollash munosabatlari (to'lov munosabatlari).

Agar bir tomondan boshqaruv subyektida boshqarishga ehtiyoj va imkoniyat, boshqa tomondan esa – boshqaruv objekti boshqaruv buyruqlarini bajarishga ehtiyoji va imkoniyati bo'lsa, boshqaruv haqiqiy bo'ladi.

Subyektning boshqaruvchilik faoliyati bunda, u qanday maqsadlarni ko'zlashiga ko'ra ma'lum yo'nalishda amalga oshiriladi. Agar boshqaruv maqsadlari subyektning boshqaruv faoliyati jarayonida ko'zlangan maqsadiga mos kelsa, u samarali boshqarishga qaratilgan bo'ladi.

Boshqaruv subyektining boshqaruvni amalga oshirish imkoniyati, birinchidan tashkiliy-texnik jihatlari bilan xodimlarda aloqa va axborotlarni uzatishning kerakli kanallari, boshqaruvning talab qilishidagi texnikasining mavjudligi bilan, ikkinchidan, boshqaruv subyektida boshqaruv obyektiga ta'sir ko'rsatishning, uning yordamida buyruqlarni bajarishga undovchi dastaklarning mavjudligi bilan, ya'ni boshqaruv obyektining boshqaruv buyruqlarini bajarishga imkoniyati va tayyorligi bilan asoslanadi.

Menejment tizim sifatida. Boshqaruv faoliyatining barcha tomonlari obyektiv tarzda o‘zaro bog‘langan. Shuning uchun qandaydir kichik tizimdagi har qanday o‘zgarishlar barcha boshqa kichik tizimlardagi tegishli o‘zgarishlarni keltirib chiqaradi (1.3-rasm).



1.3-rasm. Boshqaruvda tizimli yondashuv tamoyillari

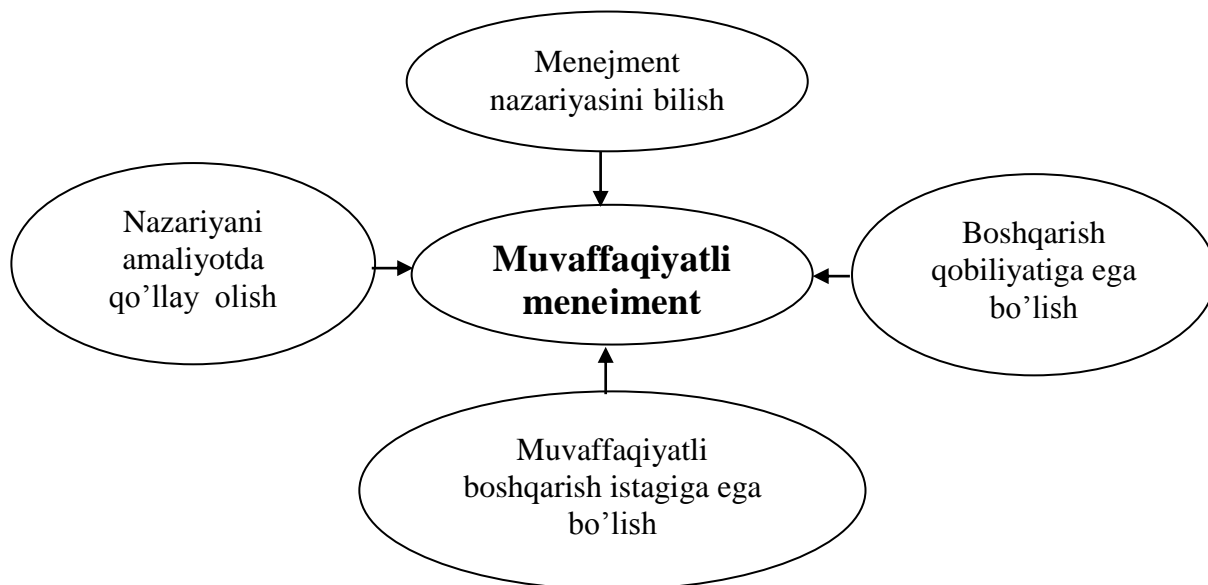
Masalan, personalda zarur ishchanlik xususiyatlarining mavjud emasligi funksiyalarning sifatsiz bajarilishiga, samarasiz usullarning qo‘llanilishiga, oqilona boshqaruv tamoyillariga amal qilinmaslikka olib keladi. Natijada, maqsadlar ma‘lum ma‘noda amalga oshmay qoladi. Huddi shuningdek, menejment tizimining har qanday tarkibiy qismi umumiy tizim doirasida ishlaydi.

Tizimli yondashuv turlicha obyektlarni shakllantirish, o'rganish va o'zgartirishning umum qabul qilingan metodologik va ilmiy-amaliy uslubidir. Boshqaruv faoliyati, yoki boshqaruv, menejment turli tizimosti unsurlardan tarkib topgan murakkab tizim sifatida qaraladi. Boshqaruv subyekti ham tizim yoki tizimosti, obyekt esa boshqariladigan bo'ladi. Firma, kompaniya, shuningdek korxonalar ham boshqaruv subyekti – boshqaruv ma'muriyatidan, hamda boshqaruv obyektini ishlab chiqarish bo'linmalaridan tashkil topadi.

Tashkilot – tizimning faoliyati uning tashqi muhit bilan ta'siri jarayoni sifatida qaraladi. Bunda, mazkur jarayonga tashkilot – tizimning shakllanishi va rivojlanishining ichki qonuniyatlari asosiy ta'sirni ko'rsatadi.

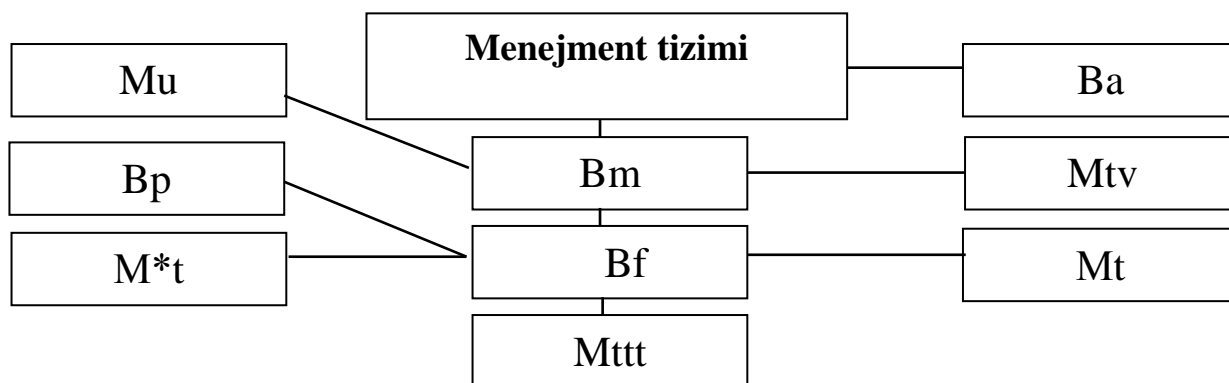
Menejment – bu san'atdir. Kompaniya menejeri xuddi derijyor orkestrni boshqarganidek, kompaniyaning mavjud resurslaridan samarali foydalangan holda, uni boshqaradi, kompaniyaning rivojlanish yo'nalishlarini belgilaydi.

Muvaffaqiyatli menejment menejerlarga bog'liq bo'lgan to'rtta asosiy omilning mavjud bo'lishini nazarda tutadi. Ulardan birinchisi - menejment nazariyasini, turdosh tashkilotlarni samarali boshqarish borasida to'plangan tajribani bilish. Ikkinchisi - nazariy qoidalarni boshqaruv bo'yicha amaliy ishda qo'llay olish. Uchinchisi biznesni nazariya va tajribaga muvofiq boshqarishda shijoat, kat'iylik, tirishqoqlikka ega bo'lish. To'rtinchisi - shijoat bilan va samarali boshqarish istagi (1.4-rasm).



1.4-rasm. Menejmentning samaradorligi shartlari

Menejment tizimi – bu xususiyatlari u yoki bu obyektни boshqarish maqsadlari va tamoyillarining xususiyatidan kelib chiqib tanlab olinadigan tarkibiy qismlarning muayyan yig‘indisi. Boshqaruvning maqsadlari tizimni hosil qiluvchi qism sifatida ishtirok etadi. Metodologiyadan kelib chiqib, bu shuni anglatadiki, umuman olganda, maqsadlarga butun menejment tizimi va alohida tarzda uning har bir tarkibiy qismi mos kelishi kerak. Bundan tashqari, tizimning har qanday tarkibiy qismi ham qolgan tarkibiy qismlarning har biriga mos kelishi lozim. Menejment tizimida insonlar - boshqaruv subyektlari tomonidan oldinga qo‘yilgan maqsadlarni amalga oshirish uchun shakllantiriladi, biroq u obyektiv xususiyatga ega, chunki qonunlar va tamoyillarga asoslanadi. Boshqaruv faoliyati mazmunan, menejment tizimining quyidagi tarkibdagi unsurlarini o‘z ichiga oladi (1.5-rasm):



1.5-rasm. Menejment tizimi unsurlari tarkibi

$$MT = Bm + Mt + Bf + Mu + Mttt + Bp + Mt + M^*t + Ba$$

bunda: Bm – obyektни boshqaruv maqsadlari;

Mt – menejment tamoyillari;

Bf – boshqaruv funksiyalari;

Mu – menejment usullari;

Mttt – menejment tizimining tashkiliy tuzilmasi bo‘lib, quyidagi uchta elementdan tashkil topadi:

1- funksiyalarni bajaruvchilar;

2- boshqaruv personalining funksional majburiyatlari;

3- funksional majburiyatlarini amalga oshirishda bajaruvchilar o‘rtasidagi o‘zaro aloqalar;

Bp – boshqaruv personali;

Mtv – menejmentning texnik vositalari;

M*t – menejment texnologiyasi;

Ba – boshqaruv faoliyatini amalga oshirishdagi zaruriy axborotlar.

Menejmentga zamonaviy yondashuvlar. Zamonaviy menejmentni tavsiflovchi asosiy belgisi uning an'anaviy boshqaruvdan tubdan farqlanishidir.

Menejmentga tizimli yondashuv nisbatan yaqindan qo'llana boshlaganligi tufayli, hozirgi vaqtda ushbu maktabning boshqaruv nazariyasi va amaliyotiga haqiqiy ta'sirini to'liq darajada baholashning iloji yo'q. Shunga qaramasdan, bugungi kunda uning ta'siri juda katta va bundan keyin ham u o'sib boradi. Tizimli asosda, ehtimol, kelajakda ishlab chiqiladigan yangi bilimlar va nazariyalarni sintez qilish mumkin bo'lar.

Rahbarlar tizimlar nazariyasini boshqaruv jarayoniga nisbatan qo'llashlari uchun tashkilotni o'zgaruvchan tizimlar sifatida bilishlari kerak. Ular tashkilotga o'zgarayotgan tashqi muhit sharoitlarida turli xil maqsadlarga erishishga harakat qilayotgan insonlar, tuzilma, vazifalar, texnologiya kabi o'zaro bog'langan elementlarning majmuasi sifatida qarashlari kerak bo'ladi.

Bugungi kunda menejmentda vaziyatli yondashuvdan ham keng foydalanilmoqda. Vaziyatli yondashuv buyurilgan tavsiyalarning oddiygina yig'indisi emas, balki, tashkiliy muammolar va ularning yechimlariga nisbatan fikrlash usulidir. Undan foydalangan holda, rahbarlar aniq vaziyatlarda qaysi usullar tashkiliy maqsadlariga erishishga ko'proq darajada yordam berishini tushunib olishlari mumkin. Shuning uchun tashkilot maqsadlariga samaraliroq erishish uchun aniq usullar va konsepsiyalarni ma'lum vaziyatlar bilan bog'lash zarur. Vaziyatli yondashuvda e'tibor tashkilotlar va tashkilotlarning o'zlarining ichidagi vaziyatli farqlarga qaratiladi. Shu munosabat bilan ahamiyatli o'zgaruvchan vaziyatlar va ularning tashkilot faoliyati samaradorligiga ta'sirini aniqlash zarur bo'ladi.

Zamonaviy menejmentda jarayonli yondashuvning ham o'rnini katta. Ushbu yondashuvga ko'ra, boshqaruv uzluksiz o'zaro bog'liq harakatlar jarayoni sifatida ko'rib chiqiladi, ularning har biri ham, o'z navbatida bir necha o'zaro bog'langan

harakatlardan iborat bo‘ladi. Ular kommunikatsiyalar va qaror qabul qilishning bog‘lovchi jarayonlari bilan birlashganlar. Bunda rahbarlik mustaqil faoliyat sifatida ko‘rib chiqiladi. U xodimlarga ta’sir ko‘rsatishning shunday imkoniyatini ko‘zda tutadiki, ular maqsadlarga erishish yo‘nalishida mehnat qilsinlar.

Xulosa qilib aytishimiz mumkinki, boshqaruv fikri doimiy ravishda rivojlanib borgan, bu tashkilotlarni samarali boshqarish haqidagi yangi g‘oyalarni tug‘ilishga yordam bergan.

Har bir yondoshuv yoki maktabning vakillari faraz qilganlarki, ular tashkilot maqsadlariga samaraliroq erishishga kalit topa olganlar. Ammo, so‘nggi tadqiqotlar va boshqaruv amaliyotining ko‘rsatishicha, bu tadqiqotlar boshqaruv jarayonining faqat ayrim tomonlariga tegishli bo‘lgan, olingan natijalar esa faqat ma’lum vaziyatlar uchungina to‘g‘ri bo‘lgan. Bundan tashqari, boshqaruv amaliyoti hamma vaqt ham tegishli nazariy fikrga qaraganda murakkabroq, chuqurroq va turli tumanliroq bo‘lgan. Vaqti - vaqti bilan tadqiqotchilar boshqaruv jarayonining yangi, oldin noma’lum bo‘lgan tomonlarini ochganlar va mustahkam bo‘lib ko‘ringan, ammo noto‘g‘ri qarashlarni ko‘rsatib berganlar. Shunga qaramasdan ushbu tadqiqotchilar boshqaruv fanini rivojlanishiga bebaho hissa qo‘shganlar.

Nazorat savollari

1. Menejment tizimi deganda nimani tushunasiz?
2. Boshqaruv fani qanday fanlar bilan uzviy bog‘langan?
3. Muvaffaqiyatli menejment deganda nima tushuniladi?
4. Menejmentning samaradorligi shartlariga nilarni kiritish mumkin?
5. Tizimli tahlilning mohiyati nimada?

Tayanch iboralar: Menejment, tizimlar umumiy nazariyasi, operatsiyalarni tadqiq etish, tarkibiy-funksional tahlil, ishni tashkil etish, personalni motivatsiyalash.

1.2. Menejmentning maqsadi

Boshqaruv faoliyatida maqsadlar ushbu faoliyatning tizimini hosil qiluvchi omili hisoblanadi. Maqsad - insonlar faoliyatining istalgan (ko‘ngildagi) natijasi. Har qanday tashkilot o‘z faoliyatining sohasiga xos bo‘lgan ko‘plab maqsadlarga ega.

Maqsad - bu muddao, murod, ya'ni u yoki bu niyatga erishmoq uchun ko'zda tutilgan myshtapak orzu. Aynan shu maqsad kishi faoliyatini, o'z orzularini ushalishiga yo'naltiradi. Biz dastlab o'zimizning oldimizda turgan maqsadimizni aniqlab olamiz, co'ngpa esa shu maqsadimiz:

- bo'lajak harakatlarimizni oldindan aniqlab beradi;
- faoliyatimizning ustuvor yo'nalishini belgilaydi;
- faoliyatimizni aniq sohaga, ishga yo'naltiradi;
- u yoki bu faoliyatimizning zarurlik darajasini belgilab beradi;
- pirovard natijamizning baholash meyorini belgilaydi va h.k.

Maqsadning ilmiy asoslanganligi va to'g'pi belgilanganligi boshqaruv uchun juda muhimdir. Chunki aynan shu maqsadga binoan:

- boshqarish funksiyalari;
- boshqarish usullari;
- boshqarishning tuzulmaviy tarkibi;
- lavozimlarni belgilash va kadrlarni tanlash kabi muhim masalalar hal etiladi.

Boshqaruv maqsadi quyidagi talablarga javob berishi lozim (1.1-jadval).

1.1-jadval

Boshqaruv maqsadiga qo'yiladigan asosiy talablar

№	Talablar	Izoh
1.	Maqsad bir ma'noli va aniq bo'lishi kerak.	Agar qayerga borishni bilmasangiz, u holda biror yo'lni tanlashga ham xojat qolmaydi.
2.	Maqsad real va bajarilishi mumkin bo'lishi kerak.	Qaysi tomonga suzishni aniq maqsad qilib olmagan yelkanli qayiqqa hech qanday shamol ham hamroh bo'la olmaydi. Maqsad – bu navbatdagi bosqichda “jang” bilan zabt qilinadigan bamisoli cho'qqi. Buni zinhor unutmaslik darkor. Shu “jang“da g'oli6 chiqish uchun bajarilishi mumkin bo'lgan real maqsadni o'z oldimizga qo'yishimiz kepak. Undan optiqcha ham, kam ham emas, vassalom.
3.	Maqsad miqdoran o'lchovga ega bo'lishi kerak.	Miqdoran o'lchovga, meyorga ega bo'lmagan maqsad - bu sarob. Bu talabga rioya qilmaslik rejalashtirilgan maqsadning oldindan bajarilmasligiga zamin tayyorlash demakdir.

4.	Maqsad barcha bajaruvchilarga tushunarli bo'lmog'i darkor.	Maqsad, uni boshqarish prinsiplari, pirovard natijasi bajaruvchilarga tushunarli bo'lishi va ularga yozma ravishda sodda tilda yetkazilishi kerak.
5.	Maqsad bo'limlar va mas'ullar bo'yicha detallashtirilgan bo'lishi kerak.	Maqsad har bir faoliyat turi, har bir mas'ul shaxs bo'yicha maydanchuydasigacha batafsil taqsimlab chiqilgan bo'lishi lozim. Shundagina bu maqsadning ijro qilinish darajasini aniq nazorat qilish mumkin bo'ladi.
6.	Maqsad ko'p qirrali bo'lishi kerak.	Bu - umumiy, bosh maqsadning xususiy va yakka maqsadlarga bo'linishini, "Maqsadlar shajarasi" ni tuzishni talab qiladi.

Menejmentda foyda firmalarning o'z personalini, jamiyat va iste'molchilar manfaatlarini yo'lidagi ko'p qirrali ishining natijasi sifatida qabul qilinadi. Shuning uchun foyda integral natija hisoblanib, unda firma faoliyati barcha tomonlarining yakunlari umumlashtirilgan. Menejmentning eng muhim maqsadi sifatida foyda olishni ko'zlash shundan dalolat beradiki, foyda bozor xo'jaligiga xos bo'lgan hozirgi sharoitda firmalar ko'p maqsadli faoliyat ko'rsatishining umumlashtirilgan samarasini o'zida namoyon etadi.

Menejmentda maqsad, o'zining asosiy tizimni hosil qiluvchi funksiyasidan tashqari quyidagi funksiyalarni ham bajaradi:

1. Maqsadlarda tashkilot menejmentining falsafasi, uning faoliyati konsepsiyasi va rivojlanish konsepsiyasi ifodalanadi.

2. Maqsadlar tashkilotning barcha xodimlari uchun faoliyatning asosiy masalalari bo'yicha yagona ko'rsatmalar rolini bajaradi va bu bilan jamoani mustahkamlaydi hamda insonlarni aniq maqsadni ko'zlab harakat qiluvchi hamfikrlar guruhiga birlashtiradi.

3. Maqsadlar firmalar, ularning bo'linmalari, xizmatlari va alohida xodimlari faoliyatini baholash mezonlari hisoblanadi.

Boshqaruv maqsadlari juda ham xilma-xildir. Bu esa ularni muayyan tarzda turkumlashni taqozo etadi (1.2-jadval).

Maqsad turlari

№	Maqsadni turkumlash belgilari	Maqsadlar
1.	Umumjamiyat miqyosidagi munosabatlarni aks ettirishiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> - siyosiy maqsadlar - iqtisodiy maqsadlar - ijtimoiy maqsadlar - ma'rifiy-ma'naviy maqsadlar - xalqaro munosabatlar sohasidagi maqsadlar va boshqalar
2.	Boshqaruv pog'onalari (darajalari)ga qarab	Hududiy boshqarish maqsadlari: <ul style="list-style-type: none"> - mamlakat maqsadlari - viloyat maqsadlari - tuman maqsadlari - qishloq maqsadlari - ishlab chiqarish maqsadlari - xalq xo'jaligi maqsadlari - tarmoq (sektor) maqsadlari - korxonalar (firma) maqsadlari - yakka shaxs maqsadi
3.	Amalga oshirish muddatiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> - joriy maqsadlar - istiqboldagi (uzoq muddatli) maqsadlar
4.	Boshqaruvning amalga oshirilishiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> - uzluksiz (kundalik) maqsadlar - fursatli maqsadlar - bir martalik maqsadlar
5.	Kutiladigan natijalarga qarab	<ul style="list-style-type: none"> - pirovard maqsadlar - oraliq maqsadlar
6.	Murakkablik darajasiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> - oddiy, an'anaviy maqsadlar - muammoli maqsadlar - innovatsion maqsadlar

Mazkur turkumlanishdan ko'pinib turibdiki, maqsadlar o'zaro bog'liq bo'lib, muayyan iyerarxiyaga, ya'ni yuqori va quyi maqsadlarga bo'linishi, bir maqsad boshqa bir maqsadga bo'ysunishi mumkin.

Maqsadlar muayyan talablarga javob beradi, shuningdek ular:

- davlat va uning atrofidagi mavjud iqtisodiy tizim sharoitida erishiladigan bo'lishi;
- firmaning imkoniyatlaridan kelib chiqib, real bo'lishi;
- firma personalining xususiyatlari nuqtai nazaridan amalga oshiriladigan bo'lishi;
- muayyan bo'lishi, ya'ni miqdoriy ko'rsatkichlar bilan ifodalanishi;
- moslashuvchan, ya'ni tashkilot faoliyatining tashqi va ichki sharoitlari ta'siri ostida o'zgarishga qodir bo'lishi;
- tashkilotning barcha maqsadlari o'zaro monand uyg'unlashishi, ularni amalga oshirish jarayonida personal harakatlarining muvofiqligini ta'minlashi, yaxlit tizimni o'zida namoyon etishi lozim.

Menejmentda tashkilotning *umumiy maqsadlari* bilan birga uning *lokal maqsadlari*, ya'ni ishlab chiqarish va boshqaruv bo'linmalari hamda kichik tizimlarining maqsadlari ham ishlab chiqiladi. Bunda lokal maqsadlar umumiy maqsadlarning tarkibiy qismi hisoblanadi, yoki, boshqacha aytganda, lokal maqsadlarga erishish jarayoni umumiy maqsadlarni amalga oshirishga yo'naltirilgan. Qo'yilgan maqsad biz istagan natijadan iborat bo'ladi. Agar yaxshi natijalarga erishmoqchi bo'lsangiz o'z oldingizga yaxshi maqsadlar qo'ying. Vaqt belgisiga ko'ra ular strategik, joriy va tezkor maqsadlarga bo'linadi.

Joriy maqsadlar deganda, bir yil ichida, yil choragi, bir oy va undan ham kamroq muddat mobaynida amalga oshiriladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, korxonada bo'limlari oldiga bir yil mobaynida amalga oshirilishi mo'ljallangan qyyidagi funksional joriy maqsadlar qo'yilgan bo'lishi mumkin (1.3-jadval).

Maqsadlarni belgilashga joriy maqsadlar nuqtai nazaridan yondoshuv, yani har bir bo'linma maqsadlari, ularni bajarish muddatlari, aniq ijrochilar, aniq maqsadli tadbirlar, resurslar manbalari, belgilangan tadbirlar bajarilishining asoslab berilishi barcha bo'g'inlar va darajalarda boshqaruv ishonchliligini oshirish kafolatini beradi, butun boshqaruvning apparati harakatlarini pyxta bo'lishini belgilaydi.

Joriy maqsadlar

№	Korxonada bo'limlari	Joriy maqsadlar
1.	Ishlab chiqarish bo'limlari	· Korxonada "x" nomli yangi mahsulotni ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish
2.	Texnologiya bo'limi	· "x" mahsulotini ishlab chiqarish bo'yicha yangi texnologiyani joriy qilishni yakunlash
3.	Tadqiqot bo'limi	· "x" KVt quvvatga ega bo'lgan mahsulot modelini ishlab chiqish
4.	Mehnat bo'limi	· "A" mahsulot turini bitta ishchiga to'g'ri keladigan qilib ishlab chiqarilishini "x" donaga ko'paytirish
5.	Marketing, savdo bo'limi	· Mahsulot sotish hajmini "A" so'mga ko'paytirish
6.	Moliya bo'limi	· Foydani "x" so'mga ko'paytirish · Qarzdorlikni "x" so'mgacha kamaytirish · Aksiyadan olinadigan daromadni "x" so'mga ko'paytirish
7.	Ijtimoiy bo'lim	· Mahalliy hokimiyatga "n" so'mlik mablag' ajratish
8.	Ekologiya bo'limi	· Atmosferaga chiqarib tashlanadigan chiqindilarni "x" m ³ ga kamaytirish

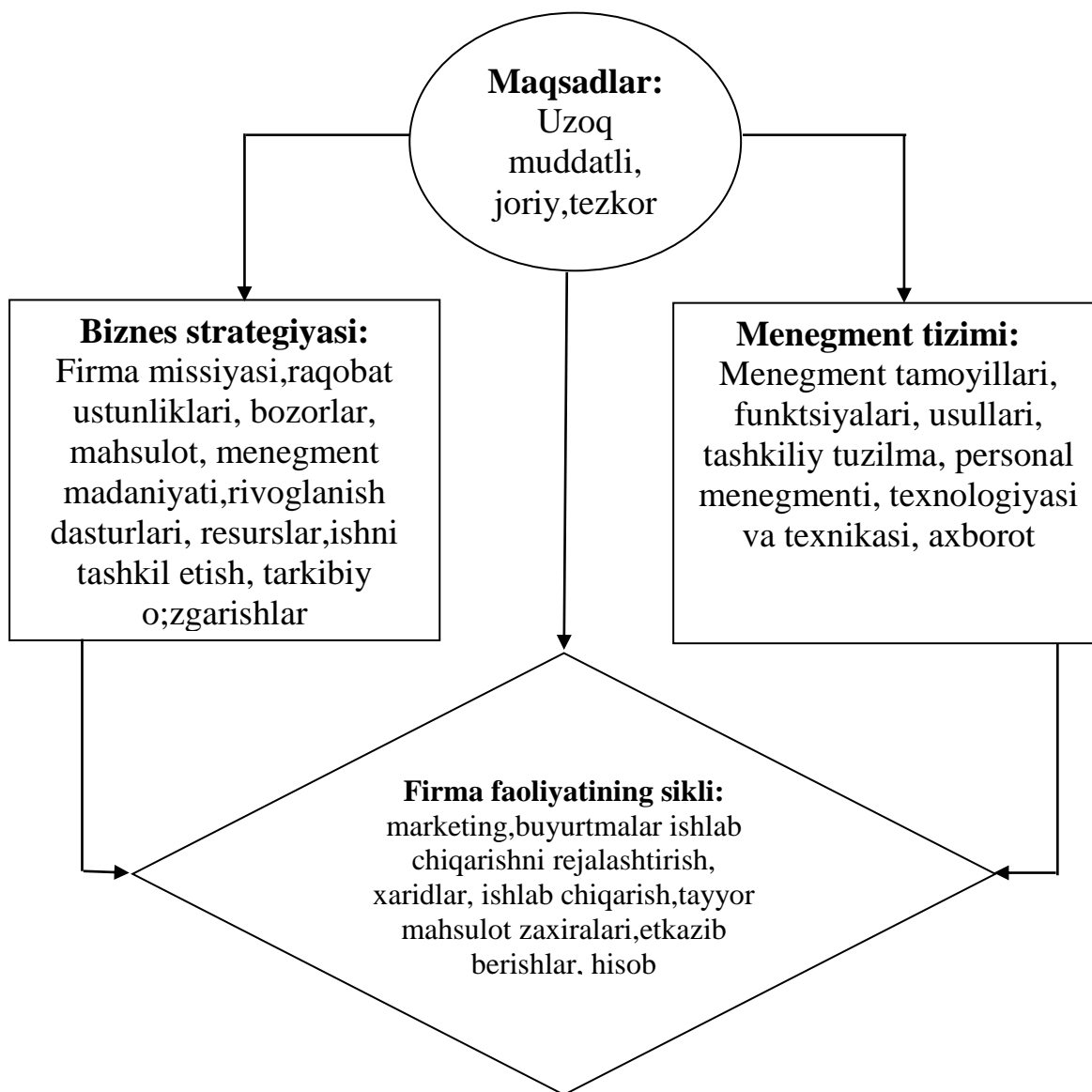
Maqsadlar yana moliyaviy va strategik bo'ladi.

Moliyaviy maqsadlar majburiydir, chunki, moliyaviy mablag'lar yetishmasa kompaniya tang axvolga tushib qoladi.

Strategik maqsadlar kompaniyaning bozordagi raqobat mavqeini kuchaytirishga qaratiladi. Moliyaviy maqsadlar foyda xajmi, sarmoyalardan qaytim, naqd pul tushumi, dividendlar kabi ko'rsatkichlarni ko'paytirishga qaratiladi. Strategik maqsadlarga esa firmaning raqobatga bardoshlilikini oshirish, buning natijasida rivojlanishning yuqoriroq sur'atlariga, bozordagi salmogini oshirishga, past xarajatlarga erishishga, firmaning obro'sini oshirishga qaratilgan bo'ladi. Maqsadlar - bu natijalardir, strategiya esa ularga erishish yo'llaridir.

Strategik maqsadlar uzoq muddatli xususiyatga ega bo'lib, tashkilot faoliyatining 4-5 yillik muddatini qamrab oladi. Ularda jamiyat va firmalar personalining ehtiyojlarini qondirishga yo'naltirilganlik, ya'ni firmalar missiyasi yoki

asosiy maqsadi aks etadi. Strategik maqsadlar, odatda, firmalar faoliyatining sifatiy ko'rsatkichlarini ifodalagan holda, uzoq muddatli tijorat muvaffaqiyatiga, ishlab chiqarish va boshqaruv ishining yuqori standartlariga erishishga yo'naltirilgan.



1.6-rasm. Ish strategiyasining menejment tizimi va firma faoliyatining ishlab chiqarish sikli bilan bog'liqligi

Joriy maqsadlar strategik maqsadlardan kelib chiqib, ularni amalga oshirish vositasi sifatida ishtirok etadi va muayyan davrga, odatda, bir yilga mo'ljallangan faoliyatning miqdoriy ko'rsatkichlarida ifodalanadi. Aniq strategik maqsadlarning mavjud emasligi va joriy samaralarga hamda tijorat muvaffaqiyatlariga yo'naltirilganligi tashkilot tomonidan kelgusida biznes olamidan mustahkam o'rin egallash imkoniyatining boy berilishiga olib keladi.

Ushbu boshqaruv turining ruhiy jihati o'zining muayyan vaqt oraliqlarida erishiladigan real natijalarga yo'naltirilganligi bilan muhim. Shuning uchun bunday boshqaruvni kunlar bo'yicha boshqarish sifatida qabul qilish mumkin. U uchta bosqichdan iborat:

- natijalarni aniqlash;
- natijalarga erishish jarayonini vaziyatdan kelib chiqib boshqarish;
- natijalarni nazorat qilish.

Tezkor yoki *qisqa muddatli maqsadlar* joriy maqsadlardan kelib chiqadi va ularni amalga oshirishga yo'naltiriladi, ular odatda, bir oyga, o'n kunga yoki bir sutkaga belgilanadi.

Yirik firmalar amaliyotida o'zining kelgusidagi rivojlanishini belgilab beruvchi strategik maqsadlarga alohida ahamiyat beriladi. Ushbu maqsadlarni ishlab chiqish va amalga oshirish strategik boshqaruv deb nomlanadi. U faoliyat maqsadlariga erishish uchun zarur harakatlar modelini o'zida namoyon etuvchi ish strategiyasini asoslash va tuzishni nazarda tutadi. Firma strategiyasining mazmuni uzoq muddatli raqobat ustunliklarini va xo'jalik yuritishning yuqori rentabelligini ta'minlashga yo'naltirilgan.

Uzluksiz maqsadlar deganda, har kuni qabul qilinadigan va amalga oshiriladigan odatiy maqsadlar tyshyniladi. Masalan, mehnat unumdorligini o'stirish, intizomni mustahkamlash, mahsulot tannarxini pasaytirish, mahsulot sifatini oshirish kabilar muntazam, kunda talab qilinadigan maqsadlardir.

Fursatli maqsadlar deganda, biror-bir muammoni hal etish zaruriyati tyg'ilan hollarda paydo bo'ladigan maqsadlar tyshyniladi. Masalan, korxonani qayta uskunalash, jahozlarni yangilash, ishlab chiqarishning ixtisoslashuvini o'zgartirish goho ishlab chiqarishning iqtisodiy zaruriyatiga qarab paydo buladi.

Boshqarish jarayonida *bir maptalik maqsadlarga* ham zaruriyat tyg'ilishi mumkin. Bunday maqsadlar, odatda korxonaga uchun kutilmagan, favqulodda vujudga kelgan muammoni yechish uchun o'rtaga qo'yiladi. Bu maqsad masalan, tabiiy ofat yuz bergan holda shu ofatni bartaraf qilish uchun zaruriy mablag'ni ajratish ko'rinishida bo'lishi mumkin.

Boshqarishga maqsadli yondoshyiv namoyandalari barcha maqsadlarni quyidagi to'rtta guruhga bo'lishadi:

- *oddiy, qotub qolgan an'anaviy maqsadlar;*
- *muammolu maqsadlar;*
- *innovatsion maqsadlar;*
- *xodimlar malakasunu, mahoratini oshurush bo'yucha maqsadlar.*

Birinchi gypuhdagi maqsadlar har kun qabul qilinadigan va amalga oshiriladigan odatiy maqsadlar bo'lib, ularning bajarilishini ta'minlash tegishli bo'g'indagi rahbarning bevosita burchiga kiradi. Masalan, marketing bo'limining boshlig'i oldiga quyidagi maqsad qo'yilgan bo'lishi mumkin:

“Oyning oxirigacha joriy yilning so'nggi kvartalida sotilgan tovarlarni tahlil qilish va tegishli xulosalar yasash”. Bu an'anaviy maqsaddir.

Ikkinchi gypuh maqsadlar odatiy maqsadlardan farq qiladi. Bu maqsadlar korxonaga va ayrim xodimga qiyinchiliklar tyg'diradi. Masalan, mahsulotga bo'lgan talabning to'satdan keskin pasayishi va sotish hajmining kamayishi, tabiiy ravishda korxonaning oladigan foydasiga salbiy ta'sir ko'psatadi. Shunday bir sharoitda korxonaga rahbari oldida vaziyatni o'zgartirish, sotish hajmini, aytaylik, ikki oy ichida keskin ko'paytirishdek murakkab masala turadi.

Bu maqsad *muammoli maqsaddir*. Chunki sotish hajmini qisqa muddat (2 oy) ichida keskin ko'paytirish:

- mahsulotga bo'lgan talabning keskin pasayush sabablarunu aniqlashnu;
- ko'p omilli korrelyatsion-regressuon tahlulnu amalga oshirishni;
- eng maqbul qarorlar qabul qilishnu taqozo etadu.

Innovatsion maqsadlar - bu yangi mahsulotni ishlab chiqarish, yangi texnologiyani joriy qilish bo'yicha qo'yiladigan *uchinchi guruhdagi maqsadlardir*. Masalan, tadqiqot bo'limi xodimlarining maqsadi quyidagicha bo'lishi mumkin: 1 iyulgacha eksport uchun mo'ljallangan uch turdagi yangi mahsulotni sinovdan o'tkazishni ta'minlash.

Maqsad qanchalik murakkab bo'lsa, u boshqaruvchi uchun shunchalik muammoli yoki innovatsion bo'lishi mumkin. Biroq bir maqsadning o'zi birov uchun

oddiy, boshqa uchun muammoli, hatto innovatsion bo'lishi ham mumkin. Rahbarlardan biri o'sha maqsadni yechish usullarini mukammal biladi, ya'ni uning bilimi, mahorati yetarli bo'lib, uni hech qiynalmay yechadi. Boshqa rahbar esa o'z maqsadini o'zi uchun murakkab va muammoli tariqada qabul qiladi.

Masalan, marketing bo'limi xodimi uchun "kvartalda sotiladigan tovarlarni tahlil qilish" oddiy bir ish bo'lsa, sotish bo'limi xodimi uchun bu muammo bo'ladi.

To'rtinchi rypuh maqsadlar - bu korxonada xodimlari malakasini oshirish sohasidagi maqsadlar bo'lib, ular uzoq muddatli (strategik) reja asosida muntazam ravishda amalga oshirilib boriladi.

Masalan, "3-5 yil ichida 20% korxonada xodimlari malakasini oshirish".

Korxonada umumiy maqsadning camaradorligi yakka, ya'ni har bir xodim maqsadining qanchalik to'g'ri aniqlanganligi va naqadar samarali ado etilganligiga bog'liq bo'ladi. Xodimning maqsadi yuqori bo'g'indagi bo'limlar maqsadiga bo'ysunishi, unga mos bo'lishi kerak. Ifodali qilib aytganda, ayrim xodimlarning maqsadlari yuqori pog'onadagi (xususiy, lokal, umumiy) maqsadlar qanoti (kaskadi) ostida bo'lishi kerak.

Quyidagi holatlarda yakka maqsadlar korxonada maqsadining samarali bo'lishiga xizmat qiladi:

- xodimning o'z oldiga qo'yadigan maqcadagi 4 tadan 8 tagacha bo'lishi, undan oshmasligi kerak. Agar ularning soni o'ndan oshsa, kutgan natijaga erishish qiyinlashadi, oqibatda korxonaning umumiy maqcadiga putur yetkazishi mumkin;

- yakka maqcadning pirovard natijasi va aniq muddati belgilangan bo'lishi kerak. Aks holda u mavhumlikka yuz tutadi;

- rejalashtiriladigan maqsad harakat evaziga erishiladigan, shu bilan birga, amalga oshiriladigan darajada bo'lishi kerak.

Umuman, hap bir kishi maqcadga erishishning yuli og'ip va murakkab bo'lishi mymkinligini anglashi kerak. U o'z maqsadiga osonlik bilan erishishga umid bog'lamacligi kepak. Ammo masalaning boshqa tomoni ham bor. Agar maqsad murakkab va ustiga-ustak amalga oshishi gymon bo'lsa, unda boshqarish ijobiy natijalarga erishishdan mahrum bo'ladi.

Har qanday maqsadning samaradorligi erishilgan natijaga to'g'ri baho berilishiga va uni rag'batlantirish darajasiga bog'liq. Agar erishilgan natijaga adolat yuzasidan baho berish va uni tegishli ravishda rag'batlantirish odat tusiga kirgan bo'lsa, u holda bu korxonada o'rnatilgan boshqarish usuli ravnaq topib boraveradi.

Maqsad, xususan, umumiy (bosh) maqsad juda keng qamrovli va o'ta murakkab kategoriyadir. Unga quyidagi sifatlar xos:

- tobe bo'lusluk;
- yoyub bo'lusluk;
- o'zaro munosabat (bog'lanush)da bo'lusluk.

Maqsadning tobeligi deganda, maqsadni qo'yish va uni amalga oshirishning mavjud shart-sharoitlarga bog'liqligi yoxud strategik maqsadning qatop taktik maqsadlarga, istiqbol maqsadning esa o'rta va qisqa muddatli maqsadlarga bog'liqligi, bir maqsadning boshqa maqsadga bo'ysunishi tushuniladi.

Maqsadning yoyib bo'lishligi sifati deganda, uning:

- o'z mohiyatu bo'yucha;
- amalga oshurush davri (vaqti) bo'yucha;
- nog'onalar bo'yucha;
- bo'g'unlar va hokazalar bo'yucha bur qatop lokal va xususiy maqsadlarga yoyulushu tushunuladu.

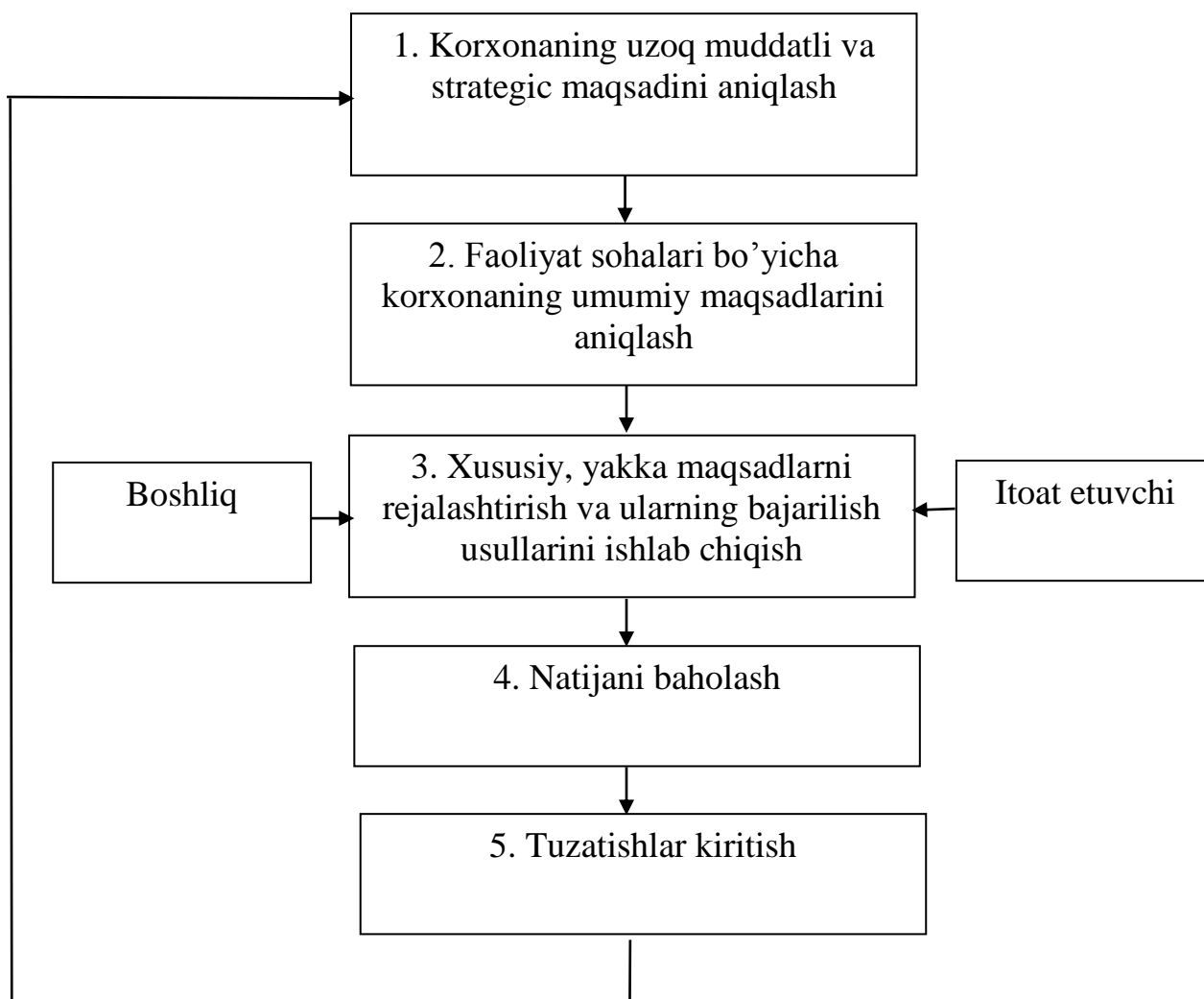
Maqsadning o'zaro munosabat (bog'lanish)da bo'lishlik sifati deganda, uning muhimligi jahatdan zanjirlanishi, tartiblanishi tyshyniladi. Maqsadning bu jihati barcha lokal, xususiy va yakka maqsadlarni ustuvorligi bo'yicha tartiblash, shuningdek, mazkur maqsadlarni amalga oshirish bo'yicha aniq amaliy tadbirlarni ishlab chiqish imkonini beradi.

Maqsadning muayyan iyerarxiyaga ega ekanligi, ya'ni bir maqsadning boshqa bir maqsadga bo'ysunishi (tobe bo'lishi), yuqori maqsadning qyyi maqsadlarga bo'linishi (yoyib bo'lishligi), maqsadlarning bir-biri bilan o'zaro munosabatda bo'lishi ularni qandaydir bir tartibga solish zaruriyatini tug'diradi. Bunday vazifani bajarish uchun menejment fanida "maqsadlar shajarasi" deb atalgan maxsus usul qo'llaniladi.

“Maqsadlar shajarasi” - bu maqsadlar bilan ularga erishish vositalari o‘rtasidagi aloqaning grafik tasviridir. U bo‘lajak voqealar o‘zaro aloqasining to‘la manzarasini tasavvur qilish, aniq vazifalar ro‘yxatini olish va ularning nisbatan muhimligi tyg‘pisidagi axborotga ega bo‘lish imkonini beradi. U tashkiliy struktura bilan maqsadlar strukturasi o‘rtasida moslashuvni vujudga keltirish yo‘li bilan maqsad topshiriqlarini bevosita ijrochilarga yetkazishni ta‘minlaydi.

“Maqsadlar shajarasi” iyerarxiya ko‘rinishidagi bir necha darajalardan:

- bosh maqsad;
- I darajalu kuchuk (asosiy) maqsadlar;
- II darajalu kuchuk maqsadlar va hokazolardan tashkil topadi.



1.7-rasm. Maqsadli boshqaruv usuli pog‘onalari

Boshqarishda maqsadli yondoshuv usuli yoki maqsadli menejment – bu

boshqarishning muayyan tizimi bo'lib, unda ikkita unsur bir-biri bilan uzviy bog'langan bo'ladi:

- *Maqcad (purovard natuja);*

- *Nazoram.*

Bu usulning mohiyati quyidagicha izohlanadi:

Hap bir rahbar yuqori pog'onadan boshlab to quyi pog'onagacha o'zining aniq maqcadiga, uni amalga oshipish rejasira ega bo'lishi shart.

Maqsadli boshqaruv usuli besh pog'onadan iborat (1.7-rasm).

1-pog'ona maqsadlari korxonaning strategik rejalashtirishiga taalluqli. Ularni korxonaning yuqori pog'onasidagi menejerlari ishlab chiqadi. Ular korxonani istiqbolini belgilash, uning ichki qadriyatlarini va rivojlanish strategiyasini ishlab chiqishga ma'sul bo'lishadi hamda o'rta bo'g'in menejerlari ishlarini boshqaradilar. Ular Prezident, bosh ijrochi direktor yoki vitseprezident deb atalishlari mumkin.

2-pog'onadagi maqsadlar oliy va o'rta daraja menejerlari tomonidan belgilanadi. Ular nisbatan uzoq muddatli bo'lmagan, aniq davrga mo'ljallangan maqsadlardir. Odatda, bu maqsadlar

korxonaning aniq faoliyat sohalari miqyosida bo'ladi. Bular turkumiga:

- *ushlab chuqarush;*

- *moliyavuy;*

- *mehnatni boshqarush;*

- *marketing;*

- *rentabellik* kabu sahalar maqsadlaru kiritiladi.

Bu sahalar maqsadlari o'z aksini odatda miqdoriy ko'satkichlarda topadi. Masalan, joriy yilda rentabellik darajasini o'tgan yilga nisbatan 10 foizga oshirish yoki mehnat unumdorligini 18 foizga oshirish kabilar.

3-pog'ona maqsadlari maqsadli boshqaruvning o'zagi hisoblanadi. Unda maqsadni amalga oshirish bo'yicha amaliy tadbirlar ishlab chiqiladi, rejalar tuziladi. Bu pog'ona menejerlarining vazifasi - har bir xodim oldidagi maqsadni aniqlash va ularni amalga oshirish bo'yicha aniq usul va vositalarni ishlab chiqishdan iborat.

Bu pog'ona maqsadlarini aniqlash ancha murakkab jarayondir. Chunki bu bo'g'inda

tashkiliy xarakterga ega bo'lgan qator muammolarni yechishga to'g'ri keladi. Masalan, maqsadni kim belgilashi lozim:

- ehtimol, maqcadni rahbar belgilaganu o'rnludur;
- ehtimol, hap bur xodim o'z maqcadini o'zu belgilaganu ma'quldur;
- ehtimol, maqcad boshluq bilan itoat etuvchu hamkorluguda belgilash to'g'rudur;
- ehtimol, maqcadni belgilashga chetdan mutaxassis takluf qilingani maqsadga muvofuqdur?

Birinchi holda, ya'ni rahbar itoat etuvchining maqsadini belgilasa, bu boshqarish: "Men ma'qul topdimmi, men talab qildimmi - shuni bajar. Vassalom" qabilida amalga oshiriladi, deganidir. Tabiiyki, bunday yondoshuv korxonada ixtiloflarning kelib chiqishiga sabab bo'lishi mumkin, chunki itoat etuvchining xohishi, fikri bu yerda inobatga olinmaydi. Bunday yondoshuv noto'g'pidir. Hamma gap shundaki, hech qanday rahbar o'z xodimining salohiyatini, qobiliyatini, iste'dodini to'la-to'kis bila olmaydi.

Ikkinchi holda, aksincha. Bunda itoat etuvchiga o'z maqsadini o'zi belgilashiga to'la erkinlik beriladi. Biroq bunda xavfli vaziyatlar vujudga kelishi ham mumkin. Masalan, xodim korxonaning umumiy maqsadini to'la tushunmay, ynga zid maqsadlarni o'zining oldiga vazifa qilib qo'yishi mumkin. Bu narsa xodimning bilim saviyasiga, o'zining imkoniyatlarini to'la anglay olmasligi natijasida ham sodir bo'lishi mumkin.

Uchinchi hol maqsadni aniqlashda eng maqbul usul hisoblanadi. Chunki bu usulda maqsadni belgilashda har ikkala tomonning manfaati bilan korxonaning maqsadining mushtarakligi ta'minlanadi. Bu ishda chetdan mutaxassis taklif etish ham foydadan holi bo'lmaydi.

4-pog'onada korxonaning erishgan natijasiga, ya'ni maqsadning quyi darajada bajarilganligiga baho beriladi. Bu vazifani korxonaning yuqori pog'onadagi rahbarlari bajaradi.

Nihoyat, maqsadli yondoshuv usulining *so'nggi 5-pog'onasida* oldindan qabul qilingan rejalarga ayrim tuzatishlar kiritish masalasi turadi. Bunday tuzatishlarga, odatda, hisobga olinmagan omillar natijasida ayrim murakkab maqsadlarning amalga oshmaganligi sabab bo'lishi mumkin.

Maqsadli boshqaruvda tashkilot yoki firmani rivojlantirish strategiyasini ishlab

chiqish jarayonidan oldin uning atrofidagi muhitning iqtisodiy, siyosiy, jugʻrofiy, demografik, ijtimoiy va boshqa sohalar boʻyicha umumiy holati stsenariysi tuzib chiqiladi. Bunda tashkilot faoliyatidagi iqtisodiy, ishlab chiqarish, moliyaviy, ijtimoiy va boshqa maqsadlar oʻzaro tizimli bogʻlangan boʻlib, ularni “maqsadlar daraxti” koʻrinishida tasvirlash mumkin. Bunda tashkilotning missiyasini “*maqsadlar daraxti*”ning “*ildizi*”ni, strategik maqsadlarni daraxtning “*oʻzagi*”, joriy maqsadlarni “*daraxt shoxlari*”, tezkor yoki qisqa muddatli maqsadlarni esa “*daraxtning barglari*” deb qarash mumkin.

Tashkilot faoliyatini strategik boshqarishda maqsadli dasturlarli faoliyatni amalga oshirish joriy va kelgusi vaziyatni tahlil qilish va modellashtirish, firma faoliyatida oʻzgarishlar qilish zarurligini aniqlash, oʻzgarishlar strategiyasini ishlab chiqish, ushbu strategiyani amalga oshirish uchun ishonchli usullarni ishlab chiqish va qoʻllash va strategiyani hayotga tatbiq etishni bir nechta jarayonlarni oʻz ichiga oladi.

Tashkilot missiyasini aniqlash. Bu jarayon tashkilot mavjudligini, uning ixtisoslashuvini, bozor iqtisodiyotidagi roli va oʻrnini belgilashdan iborat. Bozor talablaridan, isteʼmolchilarning xohishidan, mahsulotning xususiyati va raqobatbardoshlik jihatlarining mavjudligidan kelib chiqib, firmalar biznesdagi oʻz yoʻnalishini belgilaydi, tashkilot missiyasini aniqlash firmaning ushbu yoʻnalishini tavsiflab beradi.

Maqsad va vazifalarning shakllanishi. Maqsad va vazifalar isteʼmolchilarga xizmat qiluvchi faoliyatga olib borishning darajasini aniqlashi kerak. Ular firmada ishlovchilarning maqsadlarini yaratishi lozim.

Maqsadli koʻrinish 4 turdagi maqsadga ega:

- miqdoriy maqsadlar;
- sifatiy maqsadlar;
- strategik maqsadlar;
- taktik maqsad va boshqalar.

Tashqi muhitni tahlil qilish va baholash. Ushbu jarayon strategik boshqaruvning boshlangʻich jarayonlaridan hisoblanadi, chunki u firmaning oʻz maqsadlariga erishishi va oʻz strategik rejasini ishlab chiqishi uchun bazani

ta'minlaydi.

Muhitni tahlil qilish uning ikki komponentini ko'rib chiqishni taqozo etadi:

- makromuhit;
- bevosita muhit.

Makromuhitni tahlil qilish firmaga ta'sir etuvchi shunday komponentlarni o'rganishni o'z ichiga oladi:

- iqtisodiyotning holati;
- huquqiy tartibga solish;
- siyosiy jarayonlar;
- tabiiy muhit va resurslar;
- ilmiy-texnologik daraja;
- infratuzilma va boshqalar.

Bevosita muhit quyidagi komponentlar yordamida tahlil qilinadi:

- xaridor;
- etkazib beruvchi;
- raqobatchilar;
- ishchi kuchi bozori.

Ichki tarkibni tahlil qilish va baholash. Ichki muhitning tahlili firma o'z maqsadlariga erishishi jarayonidagi raqobat kurashida tayanishi mumkin bo'lgan ichki imkoniyat va salohiyatni aniqlash imkonini beradi. Ichki muhit tahlili firmaning maqsadini aniqlash va o'z mafkurasini royobga chiqarishi uchun imkon yaratadi.

Ichki muhit quyidagi yo'nalishlarda ko'rib chiqiladi:

- kadrlar salohiyati;
- boshqaruvni tashkillashtirish;
- moliya;
- marketing;
- tashkiliy tuzilma va boshqalar.

Strategiyani baholash va nazorat qilish. Strategiyani amalga oshirishni baholash va nazorat qilish strategik boshqaruvning yakunlovchi jarayoni hisoblanadi. Bunday o'zaro bog'liqlikni ta'minlash vositasi nazorat bo'lib, u quyidagi vazifalarni

bajaradi:

- nazorat qilinuvchi ko'rsatkichlar tizimini aniqlash;
- nazorat qilinayotgan obyekt ko'rsatkichlarining holatini aniqlash;
- obyekt ko'rsatkichlarining qabul qilingan standartlar, normativlar va boshqa etalonlardan chetlashish sabablarini aniqlash;
- strategiyani amalga oshirishda zaruriy holatlarda rejaning ko'rsatkichlarini to'g'rilash.

Bunday nazoratning asosiy vazifasi strategiyani qanday sharoitlarda, qay darajada amalga oshirish firma missiyasi va maqsadlariga erishishga olib kelishini tushuntirishdan iborat.

Shuning uchun strategik nazorat natijalari boyicha rejani to'g'rilash, firma maqsadlari singari uning strategiyasiga ham tegishli bo'lishi mumkin, chunki nazoratning ushbu turi operativ nazoratdan o'zining mustahkamligi bilan farq qiladi.

Strategiyani amalga oshirish. Strategik boshqaruvning bajarilishi murakkab jarayondir, chunki reja juda ham aniq ishlangan bo'lsa, u firmani muvaffaqiyatga olib boradi. Ko'pincha amaliyotda buning aksi ham uchrab turadi: chuqur ishlab chiqilgan strategik reja ham agar uni amalga oshirish choralari ko'rilmasa, barbod bo'lishi mumkin.

Firmalarning tanlangan strategiyani amalga oshira olmaslik holatlari ham oz emas. Buning sabablari quyidagilar bo'lishi mumkin:

- noto'g'ri taxlil qilish va xato xulosa chiqarish;
- tashqi muhitdagi oldindan ko'rilmagan o'zgarishlar;
- firmalarning o'z strategiyalarini amalga oshirishga ichki salohiyatlaridan unumli foydalana olmasligi.

Strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun quyidagi talablarga rioya qilish lozim:

-strategiyaning maqsadi va tadbirlari yaxshi tuzilgan bo'lib, ular ishchilar ongiga singdirilgan bo'lishi kerak;

-strategiyani amalga oshirishda rejani barcha zaruriy resurslar bilan ta'minlashni ko'zda tutuvchi juda ham aniq harakat yo'nalishi bo'lishi zarur.

Strategik muqobillarni tahlil qilish va ishlab chiqish, strategiyani tanlash. Bu jarayon strategik boshqarishning o'zagi hisoblanadi, chunki unda firmaning o'z maqsadlariga qanday erishishi va korporativ missiyasini amalga oshirishi to'g'risida qarorlar qabul qilinadi. Strategik tanlash aniq va bir ma'noli bo'lishi kerak.

Maqsadli boshqaruv usuli bir qatop afzalliklarga ega bo'lib, yaxshi tashkil etilgan maqsadli boshqaruv usuli:

- korxonada boshqaruv tizimini takomillashtirishda yordam beradi. Har bir xodim va butun korxonaning yuqori natijalarga erishishiga imkon tug'diradi;

- har bir xodim rejasini barcha bo'g'inlar rejalari, shuningdek, korxonaning strategik rejasini bilan uzviy bog'liqligini ta'minlaydi;

- rahbarlardan aniq va bajarilishi mumkin bo'lgan maqsadlarni qabul qilishni talab qiladi;

- erishilgan natijaga aniq miqdoriy ko'pcatkichlar yordamida obyektiv baho berish imkoniyatini beradi;

- majburiyat va vakolatlarni xodimlarga taqsimlash yo'li bilan ulardan to'g'ri va samarali foydalanishga yordam beriladi;

- xodimlarning xizmat pog'onalari bo'yicha ko'tarilish imkonini beradi;

- tadbirkor, ishbilarmon bo'lajak rahbarlar safini aniqlashga imkon tug'diradi;

- rahbarlar bilan itoat etuvchilar, rahbarlar bilan rahbarlar o'rtasida munosabatlarning yig'ynligini ta'minlashga va bu jarayonning yaxshilanib borishiga xicca qo'shadi;

- itoat etuvchilarning maqsadlarini belgilab beruvchi rahbarlarni oqilona qarop qabul qilishga undaydi, ularning javobgarligini oshiradi, intizomga chorlaydi;

- xodim va rahbarlarni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish maqsadida ularning faoliyatini maqsadga muvofiq ravishda hapakatga keltiruvchi (motivlashtiruvchi) dalillar, sabablar, vajlar majmuini ko'paytirishga xizmat qiladi va hokazo.

Nazorat savollari

1. Menejmentda maqsadlar qanday shakllantiriladi?

2. Menejmentda maqsadlar o'zining asosiy tizimni hosil qiluvchi funksiyasidan tashqari yana qanday funksiyalarni ham bajaradi?

3. Maqsadlarning asosiy turlarini asoslang
4. Ish strategiyasining menejment tizimi va firma faoliyatining ishlab chiqarish sikli o'rtasida qanday bog'liqlik bor?
5. Korxonaning menejment tizimi maqsadlari o'z ichiga nimalarni oladi?
6. Joriy va istiqboldagi maqsadlar bilan uzluksiz va fursatli maqsadlar o'rtasida qanday farq bor?
7. Muammoli va innovatsion maqsadlar to'g'risida nimalar deya olasiz?
8. Yakka maqsadlar deganda, nimani tushunasiz?
9. Maqsadga qanday sifatlar xos?
10. "Maqsadlar shajarasi" yoki maqsadlar iyerarxiyasi deganda, nimani tushunasiz?
11. Boshqarishda maqsadli yondoshuv usulining mohiyati nimada?

Tayanch iboralar: *Maqsad, foyda, umumiy maqsadlar, lokal maqsadlar, strategik maqsadlar, joriy maqsadlar, tezkor yoki qisqa muddatli maqsadlar.*

1.3. Menejment tamoyillari

Menejment tamoyillari boshqaruv fanining eng muhim tushunchasi hisoblanib, boshqaruv faoliyatini amalga oshirish qoidalarini o'zida namoyon etadi. Boshqaruvning klassik nazariyasi shakllanishidan ancha oldin insonlar birgalikdagi faoliyatning ko'p asrlik tajribasi asosida uning qoidalarini ishlab chiqishgan va bu qoidalar avloddan-avlodga o'tib kelgan.

Tamoyillar mohiyatini tushunish, ularni ifodalash shakliga ko'ra o'xshash bo'lgan boshqaruv fanining boshqa kategoriyalari (maqsadlar, usullar)dan farqlash uchun quyidagi holatni nazarda tutish lozim: boshqaruv tamoyillarida ularning funksional belgilanishi va muayyan mazmuni (so'zli ifodasi) ajratiladi. Bunda, ularning birinchisi ushbu kategoriyaning mohiyatini belgilab beradi, ikkinchisi esa uning shakli sifatida namoyon etilgan. Shunday qilib, tamoyilning funksional belgilanishi shundan iboratki, u boshqaruv faoliyatining qoidasi bo'lib xizmat qiladi. Bu uning biron bir qoidaning boshqaruv tamoyillari jumlasiga kiritilishini belgilab beruvchi o'ziga xos belgisidir.

Tamoyillarning boshqaruv usullari bilan bog'liqligi. Agar usulni tarkibiy qismlar yig'indisini hosil qiluvchi tizim sifatida ko'rib chiqadigan bo'lsak, u holda mazkur tizimda asosiy rolni tamoyillar (yoki ulardan biri) o'ynaydi. Lekin, bunda usul boshqaruv tamoyillarini amalga oshirish usuli rolda ishtirok etadi. Biroq, usulning tarkibiy qismi hisoblangan mazkur tamoyil unda miqdoriy, sifatiy, manzilli, vaqt va makoniy muayyanlikka ega bo'ladi.

Tamoyillarning boshqaruv fani kategoriyasi sifatida vujudga kelishi. XX asr boshida ilmiy boshqaruvning asoslari sifatida samarali boshqaruv faoliyatining qoidalari shakllandi va ular boshqaruvning klassik tizimiga muvofiq hozirda ham asosiy qoidalar hisoblanadi. *Garrington Emerson* o'zining «Unumdorlikning o'n ikki tamoyili» nomli kitobida (1912 y.) ushbu qoidalarni quyidagi tarzda ifodaladi:

- aniq qo'yilgan maqsadlar;
- sog'lom ma'no;
- to'g'ri maslahat;
- intizom;
- personalga nisbatan adolatli munosabat;
- tez, ishonchli, to'liq, aniq, doimiy hisob yuritish;
- dispetcherlashtirish;
- normalar va jadvallar;
- sharoitlarni normallashtirish;
- operatsiyalarni normalash;
- standart yo'riqnomalarni yozish;
- unumdorlik uchun mukofot.

Anri Fayol' ma'muriy boshqarish doktrinasini yaratdi va uning asosiy belgilarini o'zining «Umumiy va sanoatni boshqarish» nomli kitobida (1916 y.) bayon etdi. Boshqaruv klassik tizimining tamoyillari keyinchalik zamonaviy "boshqaruv maktablari"da rivojlantirildi.

Boshqaruvning umumiy tamoyillari. Bu turli tarmoqqa qarashli obyektlarni boshqarishda amal qilinadigan qoidalar bo'lib, ular boshqaruvning barcha tizimlariga

xosdir, shuning uchun biz ularni umumiy tamoyillar deb nomladik. Umumiy tamoyillarning asosiylari jumlasiga quyidagilar kiradi:

A. Ilmiylik. Boshqaruv faoliyati, boshqaruv tizimlarining shakllanishi, faoliyat ko'rsatishi va rivojlanishi fanning ma'lumotlariga, ya'ni obyektiv qonunlar va qonuniyatlarga asoslanishi lozimligini uqtiruvchi qoida.

B. Tizimlilik. Ushbu tamoyil boshqaruvda mutlaq ahamiyatga ega bo'lgan tizimli yondashuvga asoslanadi.

B. Komplekslik. Mazkur qoida tizimlilik tamoyilining tarkibiy qismi hisoblanib, boshqaruv obyektiga ta'sir ko'rsatuvchi barcha omillarning har tomonlama hisobga olinishini nazarda tutadi.

G. Tejamlilik. Bu talab - boshqaruv faoliyati, boshqaruv tizimining qoidasi bo'lib, unda shunday deyiladi: boshqaruv shunday amalga oshirilishi kerakki, bunda resurslar eng kam miqdorda sarflanishi, biroq uning muvofiqligi va samaradorligiga ziyon yetkazilmasligi darkor.

D. Samaradorlilik. Mazkur tamoyil - boshqaruv faoliyatiga nisbatan qo'yiladigan boshqaruv obyekti faoliyat ko'rsatishining yuqori samaradorligini (foydaliligini) ta'minlash talabi.

YE. Motivatsiya. Bu tamoyil boshqaruv faqat boshqaruv obyekti va subyekti personalining faoliyati adolatli rag'batlantirilgan taqdirdagina, yuqori samaradorli bo'lishi mumkinligini ta'kidlaydi.

Boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish tamoyillari

“Maqsadni qo'yish” funksiyasini shakllantirish va amalga oshirish tamoyillari. Ushbu funksiyaning mohiyati boshqaruv obyektining muayyan vaqt oralig'idagi (yil, chorak, oy va h.k.) o'z faoliyatini tavsiflovchi miqdoriy va sifatliy ko'rsatkichlar yig'indisi shaklida faoliyat ko'rsatishi modelini ishlab chiqishdan iborat.

Bashorat qilish - bu boshqarilayotgan obyekt rivojlanishining obyektiv ehtimol tutilgan tendensiyalarini, holatlarini, ushbu rivojlanishning muqobil yo'llarini va ularni amalga oshirish muddatlarini aniqlash va oldindan ko'ra bilish jarayoni.

Modellashtirish - real obyektlar, hodisalar va jarayonlarni turli xildagi nazariy sxemalar va belgilar shaklida qayta tasvirlash, ularning eng muhim xususiyatlarini aks ettiruvchi o'xshashliklarni yaratish jarayoni.

Dasturlashtirish - yagona (bir) maqsadga belgilangan muddatlarda erishish bo'yicha, zarur bo'lgan resurslar bilan ta'minlanadigan tadbirlar majmuini ishlab chiqish.

Direktivlik - ishlab chiqilgan rejalarga amal qilish majburiyati, bu subyektlarning hamkorlik, birgalikdagi faoliyat to'g'risidagi shartnomaviy munosabatlari yoki davlatning tegishli qonunchilik hujjatlari bilan belgilab berilgan.

Muvazanatlashganlik - rejalashtirishning eng muhim tamoyili bo'lib, uning mohiyati barcha ulushlar va nisbatlar, parametrlar, ko'rsatkichlar, rejalar va ularni bajarish natijalarining muvazanatida o'z aksini topadi.

Ixtisoslashuv – mazkur qoida mehnat taqsimotining xususiyati o'rtasida, boshqaruv xodimlari va boshqaruvning samaradorligi o'rtasida obyektiv mavjud bo'lgan bog'liqlikni ta'kidlaydi.

Proporsionallik – boshqaruv tizimlari faoliyat ko'rsatishining uyg'unligi ularning alohida qismlari, kichik tizimlarining qanchalik o'zaro muvofiqligiga bog'liq.

Ritmiklik – ushbu qoidaning mohiyati shundan iboratki, boshqaruv funksiyalarini amalga oshirishning belgilangan tartibiga qat'iy amal qilinishi, mazkur jarayonning o'zi esa uzluksizligi va o'z vaqtidaligi bilan tavsiflanishi darkor.

Aniqlik – agar boshqaruvni axborotni to'plash va unga ishlov berish jarayoni sifatida ko'rib chiqadigan bo'lsak, u holda boshqaruv faoliyatining samaradorligi ko'p jihatdan axborot oqimlari o'tishining yo'liga bog'liq bo'ladi.

Menejment - bu alohida fan, amaliyot, ishni foydali yuritish san'ati bo'lib, uning asosiy tamoyillari quyidagilardan iborat:

iste'molchiga yo'naltirilish;

biznesni rivojlantirish istiqboliga, faoliyat sohasini kengaytirishga yo'naltirilish;

firmalar ishi uchun javobgarlik hissi;

firma personalining manfaatlariga nisbatan xolistik yondashuv;
faoliyatning yakuniy natijalariga yo 'naltirilish;
yangiliklar kiritishga intilish;
yetakchilarga yo 'naltirilish;
personalning shijoati;
alohida iste'molchining manfaatlarini aniq ko'rishga yo 'naltirilish;
qulay narxlar;
faoliyatning yuqori standartlari;
obyektiv qonunlarga, bozor munosabatlarining realligiga tayanish;
norasmiy tashkilot rolining oshishi;
muvaffaqiyatsizlik yo 'q, xatolar bor;
nima bilan muvaffaqiyatga erishish mumkinligini doimiy ravishda izlash;
o'zingizni g'olib jamoa a'zosi sifatida his qiling;
o'z faoliyatingizni ustuvor dasturlarga qarating;
xatti-harakatlar qat'iy va chuqur o'ylangan bo'lishi kerak;
fikrni, dalilni qisqacha bayon etgan holda aniq, qisqa gapiring;
raqobatdan foydalaning, monopoliya — unumdorlik dushmani;
tashqi muhit bilan aloqani rivojlantiring.

Xodimlar amal qiladigan odob-ahloq qadriyatlari firmani boshqarish konsepsiyasida ifodalanadi va barcha xodimlar tomonidan og'ishmay amal qilinishi uchun mo'ljallangan.

Ishning xilma-xillik darajasini oshirish - bu barchani shaxs ehtiyojlarining o'zgarishiga muvofiq, ularni qanoatlantiruvchi ish bilan ta'minlashdir.

Shaxsiy rag'batlantirish rag'batlantiruvchi omillardan adolatli foydalanishga, har bir kimsaning mehnatini baholashga asoslangan. U korporativ madaniyatning muhim jihati hisoblanadi.

Qarorlar qabul qilishda (konsensus asosida) shaxsan ishtirok etish shuni anglatadiki, qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilish jarayoni ularning bajarilishiga daxldor bo'lgan barcha uchun ochiq.

Xodimlarni baholashga nisbatan xolistik yondashuvi - bu tafakkur tarzi va rahbariyatning personal turmush tarziga daxldorligini ifodalaydi.

Kompaniyaga yuqori malakali mutaxassislarni ishga taklif qilish. Klassik boshqaruv va zamonaviy menejment tamoyillarining ro'yxati, albatta, ushbu tamoyillar bilan tugamaydi. Ayni paytda, yuqorida ko'rib chiqilgan tamoyillar amaliyotda zamonaviy hamjamiyat tomonidan qo'llaniladigan korxonalarni samarali boshqarish va biznesni yuritish qoidalari tizimining asosini o'zida namoyon etadi, deb ta'kidlash mumkin.

Nazorat savollari

1. Boshqaruv tamoyillari deganda nima tushuniladi?
2. Tamoyillarning boshqaruv usullari bilan bog'liqligi nimani tavsiflaydi?
3. Tamoyillarning boshqaruv fani kategoriyasi sifatida vujudga kelishini tushuntiring.
4. Boshqaruvning umumiy tamoyillariga nimalar kiradi?
5. Boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish tamoyillarini tushuntiring.

Tayanch iboralar: *Tamoyillar, unumdorlikning o'n ikki tamoyili, boshqaruvning umumiy tamoyillari, ilmiylik, tizimlilik, komplekslik, tejamlilik, samaradorlik, motivatsiya, "Maqsadni qo'yish" funksiyasini shakllantirish va amalga oshirish tamoyillari.*

1.4. Menejmentning funksiyalari

Boshqaruv ishi murakkab, ko'p qirrali, ko'p mehnat talab qiladigan ish. Jahon hamjamiyatidagi rivojlangan mamlakatlar mehnatga layoqatli aholisining o'ndan bir qismiga yaqinagina mazkur sohada band. Boshqaruvni malakali va samarali tarzda amalga oshirish uchun uni obyektiv qonunlarga tayangan holda, tashkil etish zarur. Mehnatni taqsimlash va ixtisoslashtirish zarurligi inson faoliyati samaradorligining asosiy qonunlaridan biri hisoblanadi. Aynan mazkur qoida boshqaruv nazariyasi va amaliyotida «funksiya» tushunchasi paydo bo'lishining sababini aniqlaydi. Shunday qilib, *boshqaruv funksiyalari* – bu boshqaruv faoliyatining ixtisoslashtirilgan

turlaridir. Boshqaruv ishlarini bajarishning vaqtga ko'ra izchilligi umumiy, universal yoki asosiy deb nomlanuvchi funksiyalarda mustahkamlangan. Umumiy funksiyalar asosiy faoliyatining xususiyati, qaysi tarmoqqa tegishliligi, kattaligi va hokazolardan qat'iy nazar boshqaruvning har qanday obyektiga xosdir.

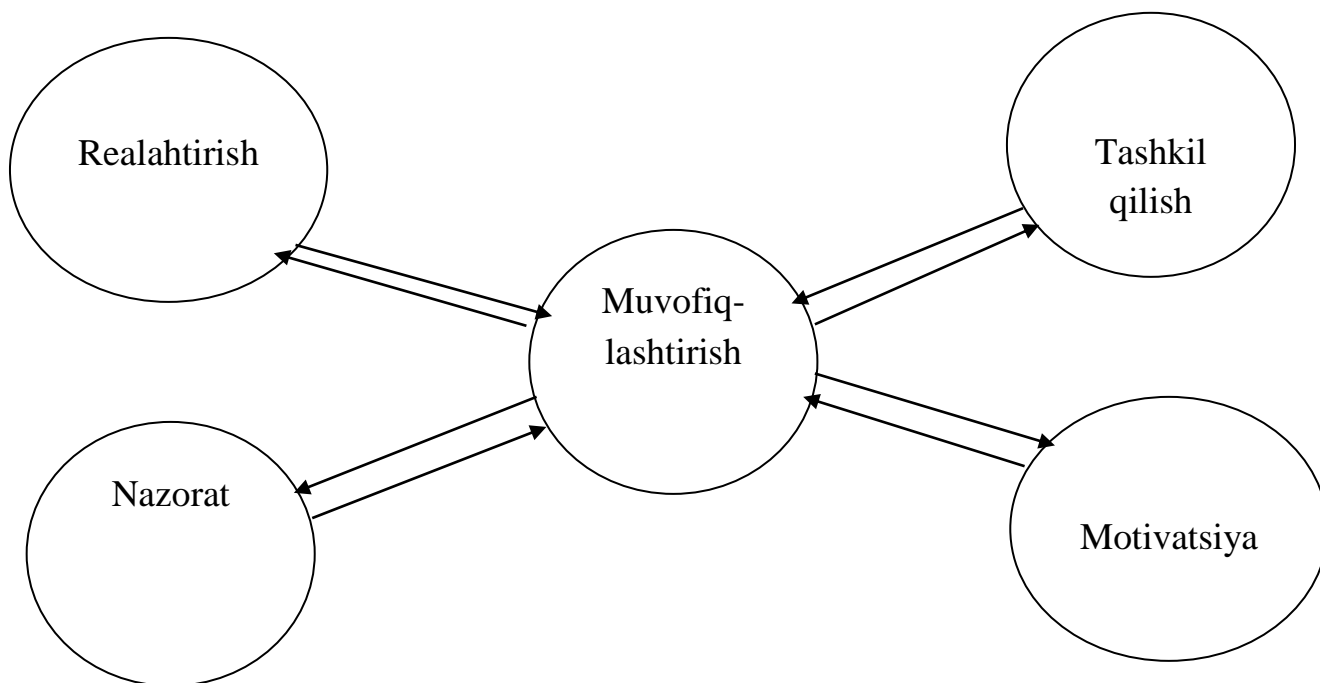
Boshqaruv asosiy funksiyalarinshg tavsifi. "Maqsadni qo'yish" umumiy funksiyasi faoliyatning strategik, joriy va tezkor maqsadlarini ishlab chiqishni o'z ichiga oladi. Boshqaruv personalining mazkur ishi o'ta muhim ahamiyatga ega bo'lib, bu hol maqsadlarning boshqaruv tizimini shakllantirishdagi roli bilan belgilanadi. Bunda, ishlab chiqiladigan maqsadlarning realligi va amalga oshirish mumkinligiga, tashkilot faoliyat ko'rsatishining jadal o'zgarib turuvchi ichki va tashqi sharoitlarini, maqsadlarning kelgusida mehnat, moliya, xomashyo, butlovchi mahsulotlar, ishlar, xizmatlar bozorining holatini hisobga olgan holda o'zgarishi istiqbollari belgilashga alohida e'tibor qaratilishi kerak.

Boshqaruvning beshta umumiy funksiyalarini ajratishni maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz:

- rejalashtirish (maqsadlar va ularga erishish bo'yicha harakatlar rejasini tanlash);
- tashkil qilish (vazifalarni bo'linmalar yoki xodimlar o'rtasida taqsimlash va ular o'rtasida o'zaro hamkorlikni o'rnatish);
- motivatsiya (ijrochilarni rejalashtirilgan harakatlarni amalga oshirish va qo'yilgan maqsadlarga erishishga rag'batlantirish);
- muvofiqlashtirish (ratsional aloqalarni o'rnatish yo'li bilan boshqarilayotgan tizimning har xil qismlari o'rtasida moslik va muvofiqlikni ta'minlaydi);
- nazorat (haqiqiy erishish mumkin bo'lgan yoki erishilgan natijalarni rejalashtirilganlar bilan taqqoslash).

Boshqaruvning bu umumiy funksiyalari kommunikatsiyalar va qarorlar qabul qilishning bog'lovchi jarayonlari bilan birlashtirilganlar. Bu vazifalar o'rtasidagi o'zaro aloqa boshqaruvning har qanday jarayoni mazmunini ko'rsatib beruvchi doiraviy diagramma orqali tasvirlash mumkin (1.8-rasm).

Diagrammadagi o‘qlarning ko‘rsatishicha, rejalashtirishdan nazoratga faqat jarayonni tashkil qilish va ishlovchilarni undash bilan bog‘liq ishlarni bajarish yo‘li bilan harakatlanish mumkin. Diagrammaning markazida barcha qolganlarning muvofiqligi va o‘zaro hamkorligini ta’minlovchi muvofiqlashtirish funksiyasi turadi.



1.8-rasm. Boshqaruv jarayonining chizmasi

Boshqaruvning umumiy funksiyalaridan har birini izchil ko‘rib chiqamiz. Rejalashtirish boshqaruv jarayonining birinchi, g‘oyatda muhim vazifasi bo‘ladi. Agar rejaviy ko‘rsatkichlar yetarlicha asoslanmagan bo‘lsalar, tashkilot keyingi bosqichlarda qanchalik yaxshi ishlanmasin, natija past bo‘ladi. Shuning uchun boshqaruvning sifati rejalashtirishning to‘g‘ri shakllantirilgan tamoyillariga bog‘liqdir.

Rejalashtirish funksiyasi quyidagi savollarga javob qaytarishga qaratilgan:

- biz hozirgi vaqtda qayerda turibmiz? Menejerlar tashkilot haqiqatdan ham nimalarga erishishi mumkinligini aniqlash uchun, tashkilotning uning asosiy sohalari (moliya, xodimlar, marketing, ITTKI)dagi kuchli va zaif tomonlarini baholashlari kerak;

- biz qaysi tomonga harakatlanishni xohlaymiz? Menejerlar tashkilotning atrof-muhitidagi imkoniyatlar va xavflarni baholab turib, tashkilotning maqsadlari qanday bo'lishi kerakligini va ularga erishishga nimalar halaqit berishlari mumkinligini belgilashlari kerak;

- buni biz qanday qilmoqchimiz? Menejerlar tashkilot a'zolari maqsadlarga erishmog'i uchun nimalar qilishlari kerakligini hal qiladilar.

Quyidagilar rejalashtirishning tamoyillariga kiradi:

- obyektlni ularning muhimliklari bo'yicha ranjirovka qilinishi;
- rejaning muvofiqligi;
- rejaning ko'p variantlilikligi;
- ko'rsatkichlarning iqtisodiy asoslanishi;
- strategik, taktik va joriy rejalarning izchilligi;
- rejalashtirishni avtomatlashtirilganligi;
- rejani tashqi muhitning parametrlari bilan moslashtirilganligi;
- rejaga bevosita tegishli bo'lgan shaxslarni rejalashtirish jarayonida ishtirok etishi.

Bularga rioya qilish asoslangan rejani ishlab chiqishning majburiy sharti bo'ladi.

“*Rejalashtirish*” funksiyasi ko'pincha maqsadni mo'ljallashtirishdan boshlanadi. Gap shundaki, agar tizimning maqsadlari berilmagan, tizimning mohiyati asoslanmagan bo'lsa, ularni belgilash, ya'ni maqsadni mo'ljallashtirish eng muhim vazifa bo'ladi.

Rejalar nima qilish kerakligini ko'rsatuvchi ro'yxatga ega hisoblanib, qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan ishni bajarishning izchilligi, resurslar va vaqtni belgilab beradilar. Shunga ko'ra rejalashtirish quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- maqsadlar va vazifalarni belgilash;
- maqsadlarga erishish uchun strategiyalar, dasturlar va rejalarni ishlab chiqish;
- zarur resurslarni aniqlash va ularni maqsadlar va vazifalar bo'yicha taqsimlash;

- rejalarni ularni bajarishi kerak bo'lgan, ularni amalga oshirish uchun javobgar bo'lgan kishilarga yetkazish.

Umuman rejalashtirish funksiyasi zamonaviy tashkilotlarda uchta darajada bajariladi: strategik, taktik, operativ.

Strategik rejalashtirishdan taktik, keyinroq esa operativ (odatda bir yillik) rejalashtirish kelib chiqadi, u yetarlicha batafsil quriladi. Ushbu rejaga muvofiq tashkilot faoliyatining har bir yo'nalishi bo'yicha faoliyatning hajmi belgilanadi. Ishchi kuchi va kapital kiritmalarni jalb qilish bo'yicha rejalar, mahsulotni ishlab chiqarish rejalarini tuziladi. Yillik reja ishlab chiqarish va sotish rejalarini choraklar va oylar bo'yicha tafsiloti bilan aniqlab beradi. Bunda har bir bo'linma har oyda sotishlar va xarajatlar bashoratlarini aniqlab oladi va o'z rejalarini ushbu aniqlashlar bilan moslashtiradi.

Korxonada faoliyatini operativ rejalashtirish ko'pincha biznes-reja asosida amalga oshiriladi. Biznes-rejada tashkilot rioya qilish kerak bo'lgan vaqt oralig'i ma'lum bo'lishi kerak (odatda bir yil).

Biznes-reja yordamida tadbirkor ma'lum davr ichidagi faoliyati natijalarini baholashi mumkin. Bu rejadan yana kelajakda biznesni olib borish konsepsiyasini ishlab chiqish uchun foydalanish mumkin.

Bundan tashqari qarz beruvchilar va sarmoyadorlar biznesga pullarini kiritishdan avval, biznes-reja bilan tanishishlari darkor. Bunda ular tadbirkorning ishga doir obro'si, qarzga xizmat ko'rsatish bo'yicha pul oqimlari, kafolatlarni ta'minlanishi va shaxsiy sarmoyaning ulushiga e'tibor qaratishlari kerak.

Biznes-rejalar asosan quyidagi bo'limlarga ega bo'ladilar:

- mahsulot va xizmatlar;
- marketing;
- ishlab chiqarish rejasi;
- boshqaruv va tashkil qilish;
- sarmoya va kompaniyaning yuridik shakli;
- moliyaviy reja.

“*Tashkil etish*” funksiyasi insonlarni birgalikda faoliyat yuritish uchun birlashtirish maqsadida amalga oshiriladigan maxsus boshqaruv ishlarining muayyan yig‘indisini o‘zida namoyon etadi. Ularni amalga oshirish jarayonida ishlab chiqarish (ishchi kuchi, mehnat predmetlari va qurollari, ishlab chiqarish faoliyatini amalga oshirish usullari va qoidalari ko‘rinishidagi axborot) va boshqaruv omillari birga qo‘shiladi. Natijada, uning maqsadlariga mos keladigan ishlab chiqarish va boshqaruv kichik tizimlari shakllanadi. Tartibga solish bashorat qilish xususiyatiga ega bo‘lishi, ya’ni boshqariladigan obyekt faoliyat ko‘rsatishining ehtimoliy holatlari va sharoitlarining oldindan payqalishini ta’minlashi kerak.

Uning vazifasi quyidagilardir:

- tashkilotni qismlarga bo‘lish, umumiy boshqaruv vazifalarini bo‘linmalar va xodimlar o‘rtasida taqsimlash;
- tashkilotning tashkiliy tuzilmasini shakllantirish, uning elementlari o‘zaro hamkorligini yo‘lga qo‘yish;
- tashkilotning ma’lum tashkiliy madaniyatini shakllantirish uchun sharoitlar yaratish;
- qabul qilingan qarorlarni bajarilishini tashkil qilish ;
- ishlab chiqarish, savdo va boshqa jarayonlarni joriy tashkil qilish;
- tashkilot faoliyatini resurslar bilan ta’minlash;
- vazifalar va vakolatlarni boshqalarga topshirish;
- tashkilotni uni rivojlanish jarayonida isloh qilish (qaytadan tashkil qilish).

Boshqaruv jarayonlari va ularni tashkil qilishni ham ko‘rib chiqish mumkin. Bu jarayonlar asosiy, yordamchi va xizmat ko‘rsatuvchilarga bo‘linadilar. Bunda mehnat predmeti sifatida boshqaruv qarori, axborotlar va hujjatlar bo‘ladilar. Agar operatsiya mehnat predmetining parametrlarini o‘zgartirishga qaratilsa, jarayon asosiy bo‘ladi. Xizmat ko‘rsatuvchi boshqaruv jarayonlariga mehnat predmetini jamlash, nazorat qilish va uzatish, yordamchilarga esa natijasida asosiy va xizmat ko‘rsatish jarayonlarini bajarilishi uchun normal sharoitlar yaratiladigan operatsiyalar kiradi.

Boshqaruv jarayonlarini ratsional tashkil qilishning shartlarini ajratish mumkin:

- mutanosiblik;
- uzviylik;
- maqsadlarning mavjudligi;
- harakatlarning elastik (egiluvchan)ligi;
- barqarorlik;
- mehnat taqsimoti;
- boshqarilish meyorlariga rioya qilinishi;
- majburiyatlar va vakolatlarni boshqalarga topshirilishi;
- parallellik;
- to'g'ridan to'g'ri aniqlik;
- bir maromdalik;
- bir turdagi mehnat predmetlarini bir joyda jamlanishi;
- jarayonlarni egiluvchanligi.

Masalan, mutanosiblikda bitta jarayonning har xil ish joylarining teng o'tkazish qobiliyatiga, ish joylarni axborotlar, moddiy resurslar bilan bir xilda ta'minlanishiga va h.k, parallellikda –operatsiyalarni bir vaqtda birga bo'la olishligiga, to'g'ridan to'g'ri aniqlikda - mehnat predmetlari, axborotlar va h.k.ni o'tishining muvofiq yo'liga, bir maromdalikda – boshqaruv jarayonlarini bajarilishining vaqtdagi tengligiga, uzviylikda – ish vaqtdan boshqaruv jarayonlarini bajarish uchun ko'proq foydalanishga erishiladi.

Bu shartlarga rioya qilinishiga erishish uchun jarayonlar va operatsiyalarni takrorlanishini oshirish zarur, bunga turli xarakterdagi ayrim jarayonlarni unifikatsiyalash va bir turga keltirish yo'li bilan erishiladi.

Menejer tomonidan vakolatlarni qo'li ostidagilarga topshirilishi boshqaruvni ratsional tashkil qilinishining muhim sharti bo'ladi, keyingilar o'zlariga topshirilgan sohalarda qarorlar qabul qiladilar va ularni amalga oshiradilar. Topshirish vazifalar va qarorlar qabul qilish huquqini ularni bajarish bo'yicha majburiyatlarni o'ziga oluvchi shaxsga topshirilishini bildiradi.

Topshirish jarayoni o‘z ichiga quyidagi harakatlarni oladi:

- majburiyatlarni belgilash;
- talab qilinadigan natijalarni belgilash;
- kerakli vakolatlarni topshirish va zaruriy natijalarga erishish bo‘yicha majburiyatlarni zimmasiga yuklash.

“*Motivatsiya*” funksiyasi birgalikdagi faoliyat subyektlarining samarali o‘zaro hamkorlik qilishga va yuqori samarali mehnat qilishga rag‘batlantirish choralarini ishlab chiqish va qo‘llashni o‘z ichiga oladi.

“*Muvofiqlashtirish*” funksiyasi boshqaruvning boshqaruv tizimi elementlari o‘rtasidagi o‘zaro aloqa va muvofiqlikni ular o‘rtasida ratsional aloqalar (kommunikatsiyalar)ni o‘rnatish yo‘li bilan ta‘minlashga qaratiladi. Bu aloqalarning xarakteri turli-tuman bo‘lishi mumkin, chunki u muvofiqlashtirilayotgan jarayonlarga bog‘liqdir. Shuning uchun bu vazifalarni bajarish uchun ham xilma xil hujjatli manbalar(hisobotlar, axborotlar, tahliliy ma‘lumotlar)dan va majlislar, kengashlarda, intervyu berishda muammolarni muhokama qilishda vujudga keladigan natijalardan foydalanish mumkin. Bunda tashkilot ishini normal borishidan chetga chiqishlarga tez e‘tibor qaratishga yordam beruvchi texnik aloqa vositalari katta rol o‘ynaydilar.

Aloqaning ushbu va boshqa shakllari bilan tashkilot tizimchalari o‘rtasida o‘zaro hamkorlik o‘rnatiladi, resurslar bilan manevr qilish amalga oshiriladi.

Muvofiqlashtirish quyidagilarni nazarda tutadi:

- alohida bo‘linmalar, rahbarlar, xodimlar o‘rtasidagi muvofiqlik va o‘zaro hamkorlikni ta‘minlash;
- boshqaruv jarayoni barcha xizmatlarining birligi va muvofiqligini ta‘minlash;
- tashkilot bo‘linmalari va lavozimli shaxslari faoliyatining tashqi muhit subyektlari, ish bo‘yicha sheriklari bilan muvofiqligini ta‘minlash;
- kompaniyaning ijrochi direktorlari bilan uning byudjeti loyihasining asosiy parametrlarini (bo‘linmalar byudjetlarini batafsil ishlab chiqishga qadar) jamoaviy ishlab chiqish va muvofiqlashtirish.

Muvofiqlashtirishni bir necha turlarga bo‘lish mumkin:

- preventiv, bunda muammolar, qiyinchiliklar va ularni bartaraf qilish yoʻllari bashorat qilinadi va adekvat choralar qoʻlaniladi;

- bartaraf qiluvchi, u tizimdagi uzilishlarni ular sodir boʻlgandan keyin tugatishga moʻljallangan;

- tartibga soluvchi, u boshqaruv tizimlari va ishlab chiqarishni maʼlum doiralarda qoʻllab quvvatlashga moʻljallangan;

- ragʻbatlantiruvchi, boshqaruv tizimlari va ishlab chiqarishning samaradorligini oshiradi.

Barcha bosqichlardagi rahbarlar va ijrochilarning mustaqilligi va maʼsuliyatini oʻsishi sharoitlarida norasmiy aloqalar deb ataluvchilarning oʻsishi sodir boʻladi, ular boshqaruv tuzilmasining bitta bosqichida bajariladigan ishlarni gorizontal muvofiqlashtirilishini taʼminlaydi- lar. Shuning bilan bir vaqtda vertikal muvofiqlashtirishga zaruriyat qisqaradi, bunda boshqaruv tuzilmasi “tekis” boʻlib qoladi.

Boshqaruvning jarayonining “nazorat” funksiyasi qabul qilingan qarorlarning boshqaruv tizimining haqiqiy holati, haqiqiy erishilgan natijalar va rejalashtirilgan maqsadlarga mosligi darajasini belgilaydi, chetga chiqishlar va ularning sabablarini aniqlaydi. Qoidaga koʻra, nafaqat “miqdoriy” balki “sifat” koʻrsatkichlari ham nazorat qilinadi. Nazoratni quyidagicha tasniflash mumkin:

- nazorat obyektlari boʻyicha;
- ijrochilar boʻyicha;
- qabul qilinayotgan qaror boʻyicha;
- nazorat obyektidan bundan keyin foydalanish imkoniyati boʻyicha;
- munosabatlarning turi boʻyicha;
- ochiqliq alomati boʻyicha;
- qoʻlami boʻyicha;
- oʻtkazish uslibiyoti boʻyicha;
- axborotni olish va ishlab chiqish usuli boʻyicha;
- undovchi ahamiyatining darajasi boʻyicha;

- bajariladigan operatsiyalarning obyektlari bo'yicha (bir vazifali va ko'p vazifali);
- xarakteri bo'yicha (uzluksiz va davriy);
- nazorat qilinayotgan miqdorlarning soni bo'yicha (yagona yoki bir o'lchamli, ko'p yoki ko'p o'lchamli);
- obyektlarni nazorat tomonidan qamrab olinishi darajasi bo'yicha;
- nazoratning tartibi bo'yicha;
- nazoratning vaqti bo'yicha;
- nazorat operatsiyalarini boshqarilishining davriyligi bo'yicha;
- mexanizatsiyalashish (avtomatlashish) darajasi bo'yicha;
- obyektning yashash davrasi pallalari bo'yicha.

Nazoart yana dastlabki, joriy va xulosaviy bo'ladi. Birinchisi ishlarni haqiqiy boshlanishiga qadar o'tkaziladi, unda standartlar o'rnatiladi, yo'l qo'yiladigan chetga chiqishlarning ko'lami belgilanadi va.h.k. Xo'jalik jarayoni bosqichida amalga oshiriladigan nazorat joriy degan nomga ega. Uning vazifasi xo'jalik operatsiyalari va ishlab chiqarish vazifalarini bajarilishdagi kamchiliklarni operativ aniqlash va o'z vaqtida ularning oldini olishdir. Yakuniy nazorat ish bajarilgandan keyin amalga oshiriladi. Bunda olingan natijalar ko'zda tutilganlar bilan solishtiriladi.

Nazoratni amalga oshirishda amal qilish kerak bo'lgan asosiy tamoyillarni ajratish mumkin, bular:

- nazoratni strategik yo'naltirilganligi;
- nazoratni natijalarga yo'naltirilganligi;
- nazoratning o'z vaqtidaligi;
- nazoratning egiluvchanligi;
- nazoratning ochiqligi;
- nazoratning samaradorligi.

Nazorat funksiyasini bajarishning asosiy qurollari -kuzatish, faoliyatni har tomondan tekshirish, hisobga olish va tahlil qilishdir. Boshqaruvning umumiy jarayonida nazorat teskari aloqaning elementi sifatida bo'ladi, chunki uning ma'lumotlari bo'yicha oldin qabul qilingan qarorlar, rejalar va xatto meyorlar,

normativlarga tuzatishlar kiritish amalga oshiriladi. Samarali qo'yilgan nazorat albatta strategik yo'nalishga ega bo'lishi, natijalarni mo'ljallashi, yetarlicha oddiy bo'lishi kerak. Keyingi talab ayniqsa hozirgi sharoitlarda muhimdir, chunki hozir tashkilot o'z ishini odamlarga ishonch tamoyilida qirishga harakat qilmoqda, bu esa bevosita menejer tomonidan bajariladigan nazorat vazifalarini ancha qisqartirish zarurligi va imkoniyatiga olib keladi. Bu sharoitlarda nazorat yumshoqroq va tejamli bo'ladi.

Nazoratni amalga oshirish uchun barcha rejalar, dasturlar va vazifalarni bajarilishini hisobga olish talab qilinadi. Bunda miqdor, sifat, xarajatlar, ijrochilar va muddatlar parametrlari bo'lishi mumkin. Resurslarni sarflanishini resurslar va tovarlarning barcha turlari, yashash davrining bosqichlari va bo'linmalar bo'yicha hisobga olish maqsadga muvofiqdir.

Hisobga olishga quyidagi talablar qo'yiladi:

- ma'lumotlarning to'liqligi, ya'ni hisobni boshqaruv tizimining barcha elementlari bo'yicha olib borish;
- dinamiklik, ko'rsatkichlarni dinamikada aks ettirish;
- tizimiylik;
- soddalik;
- kompyuter texnikasi asosida avtomatlashtirilganlik;
- iqtisodiylik;
- vorislik.

Boshqaruv tizimini faoliyat yuritishi ustidan muntazam va sifatli hisobga olish va nazoratni amalga oshirilishi uning yuqori samaradorligining muhim sharti bo'ladi.

Tashqi muhit bilan murakkab o'zaro munosabatlarga ega zamonaviy tashkilotlar boshqaruv jarayonida mavjud bo'lgan ko'rib chiqilgan umumiy funksiyalardan farqliroq bir qator *maxsus vazifalarni* amalga oshiradilar: marketing, ishlab chiqarish, moliya, xodimlar, innovatsiyalar va boshqalarni boshqarish. Bu vazifalarning har birini korxonani boshqarish bo'yicha ishning ma'lum turi sifatida ko'rib chiqish mumkin. Bu ishning boshqaruvda mehnatni taqsimlash jarayonida ajralib chiqadigan, obyektiv xarakterga ega, nisbatan mustaqil uchastkalaridir.

Boshqaruv umumiy va muayyan funksiyalarining o‘zaro bog‘liqligi

Boshqaruv umumiy funksiyalari	Boshqaruv muayyan funksiyalarining raqamlari									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Maqsadni qo‘yish	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Rejalashtirish	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Tashkil etish	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Tartibga solish	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Motivatsiyalash	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Hisobga olish	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Tahlil qilish	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Nazorat qilish	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

Agar umumiy funksiyalarni tashkilotga (korxonaga, firmaga) xos bo‘lgan funksiyalar sifatida ko‘rib chiqadigan bo‘lsak, ularning hajmi muayyan funksiyalar tarkibini ham o‘z ichiga oladi. Har bir umumiy funksiya alohida tarzda boshqaruv umumiy funksiyasining mazmuni sohasiga taalluqli barcha muayyan funksiyalardan iborat bo‘ladi. O‘z navbatida, boshqaruv muayyan funksiyalarining har biri ushbu muayyan funktsiyani boshqarish, ya’ni boshqaruv faoliyatining muayyan sohasi bilan bog‘liq boshqaruv umumiy funksiyalari to‘plamini o‘z ichiga oladi

Nazorat savollari

1. Boshqaruv funksiyalari deganda nimani tushunasiz?
2. Boshqaruvning asosiy funksiyalarini ayting.
3. Boshqaruv umumiy va muayyan funksiyalari deganda nima tushuniladi?
4. Boshqaruv umumiy va muayyan funksiyalari o‘rtasida qanday bog‘liqlik bor?
5. Bashorat qilish bosqichlari va usullarini tushuntiring.

Tayanch iboralar: umumiy funksiyalar, universal funksiyalar, asosiy funksiyalar, tashkil etish, motivatsiya, faoliyatni hisobga olish, faoliyatni nazorat qilish.

1.5. Menejmentning usullari

Menejment usullari bu bosharuv subyektining boshqaruv obyektiga maqsadli yo'naltirilgan ta'sir o'tkazishning usullari, ya'ni boshqaruvchining u boshqarayotgan ishlab chiqarish kollektiviga qo'yilgan maqsadlarga erishish jarayonida uning faoliyati koordinatsiyasini ta'minlashdir.

Menejment usullari vositasida iqtisodiy jarayonlarga va ishlab chiqarish qatnashchilariga moddiy, moliyaviy, energiya, mehnat resurslarini imkoni boricha kam sarf qilib yuqori natijalarga erishish maqsadida ta'sir etiladi. Ishlab chiqarish samaradorligi ko'p jihatdan boshqaruv usullari mukammalligi va to'g'ri shakllanligi bilan uzviy bog'liqdir.

Menejment usullari tashqi va ichki omillar ta'sirida o'zgaradi. Tashqi omillarga: tashqi va ichki sharoit o'zgarishi, iqtisodiyotni boshqarishda tub islohatlarni amalga oshirish, xalq xo'jaligining texnikaviy qurollanganlik darajasini boshqarish tizimida o'zgarishlar (iqtisodiy islohatlar, iqtisodiyotni boshqarishning tarmoq tizimidan xududiy tizimiga o'tish va h.k.) kiradi. Ichki omillarga: jumlasiga yirik ishlab chiqarish birlashmalarini tashkil etish asosida ishlab chiqarish konsentratsiyasini amalga oshirish; korxonada kattaligi o'zgarishi natijasida uning bir guruxdan ikkinchisiga o'tkazilishi; ishlab chiqarish ixtisoslashish darajasi o'zgarishi; mehnatning texnika bilan ta'minlanish darajasi yaxshilanishi; ishlab chiqarishni rejalashtirish va jadal tartibga solishning mavjud usullarini takomillashtirish va yangilarini joriy qilish (tarmoqli rejalashtirish va boshqarish; ishlab chiqarishni uzluksiz tezkor rejalashtirish, ishlab chiqarishni boshqarishni avtomatlashtirilgan tizimini qo'llash va h.k.) kiritish mumkin.

Menejment usullari bevosita ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarga ta'sir etuvchi ishlab chiqarish usuli rivojlanishi va jamiyat ishlab chiqarish kuchlari o'sishi bilan o'zgarib boradi. Iqtisodiyot muvaffaqiyatli rivojlanishda boshqaruv usullarini to'g'ri tanlash ham muxim ahamiyatga ega.

Menejment usullarini iqtisodiyotning ma'lum aniq sohalarida amal qilishning turli yo'llari orasidagi umumiy xodisa sifatida ajratish mumkin. Masalan, boshqaruv darajalari bo'yicha boshqaruv usullari (davlat sektorini boshqarish usullari, sex,

korxonalar, birlashma, mintaqani boshqarish usullari), yoki tarmoqlarni boshqarish usullari (sanoat, transport, qishloq xo'jaligini boshqarish usullari) xaqida so'z yuritish mumkin. Shuningdek, turli subyektlari tomonidan qo'llaniladigan boshqaruv usullarini ajratib ko'rsatish mumkin. Davlat boshqaruvi usullari jamoat tashkilotlarini boshqarish usullari. Yoki iqtisodiyotning ayrim sohalarida qo'llaniladigan boshqaruv usullarini (ishlab chiqarishni, moliyaviy sohani, fan va maorifni boshqarish usullari)ni ham ko'zda tutish lozim.

Boshqaruv tashkilotlari tizimi bilan turli-tumanligi bu tashkilotlar faoliyati usullarini ajratish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Bu yerda so'z vazirliklar, assosatsiyalar, aksionerlar jamiyati, davlat qo'mitalarini boshqarish usullari xaqida so'z boradi.

Va nihoyat, turli turkumga kiruvchi ishlovchilar boshqaruv faoliyatida menejerlar, direktorlar, bo'limlar boshliqlari tomonidan qo'llaniladigan boshqaruv usullarini ajratib ko'rsatish mumkin.

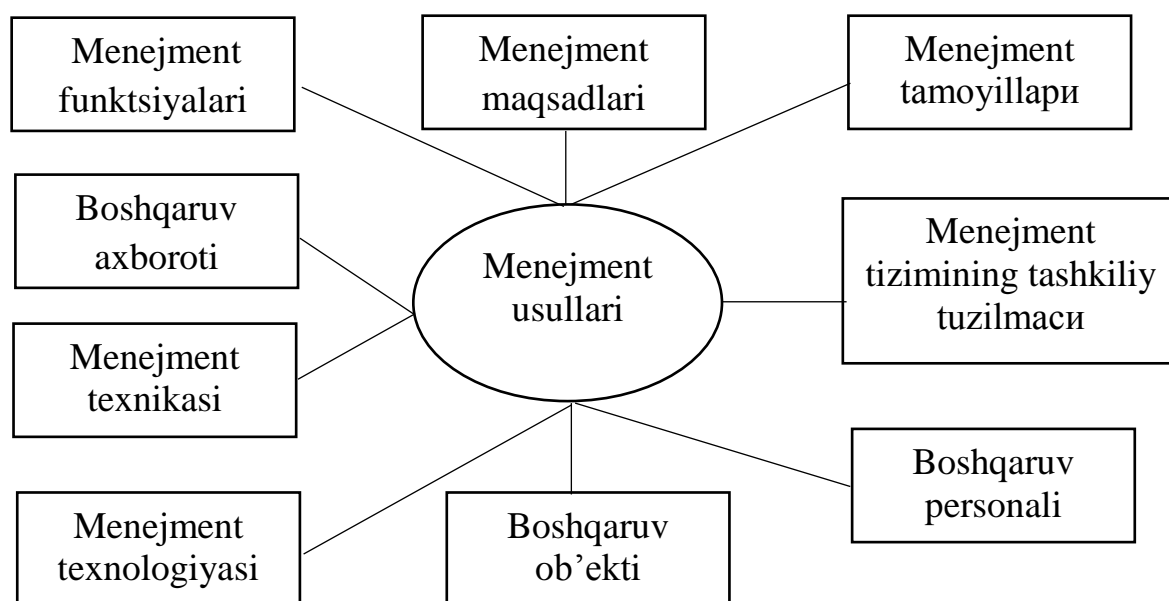
Demak, menejment nazariyasi va amaliyotida turli boshqaruv usullari mavjuddir. Ular boshqaruv usullarining har bir guruhi o'z xususiyatlariga ega bo'lgan tizimni tashkil etgan.

Menejment tizimida usullar alohida o'rin tutadi, vaholanki ular faqat amaliyotda qo'llaniladi. Aynan, usullar yordamida menejerlar boshqariladigan obyektlarga, ularni boshlang'ich holatdan istalgan (ko'ngildagi) holatga o'zgartirish uchun ta'sir ko'rsatadi. Usullar - bu, bir tomondan, menejment funksiyalarini amalga oshirish jarayonini, ikkinchi tomondan, personal ishini faollashtirish va unga ijodiy, manfaatli va faol ruh baxshida etish maqsadida xodimlarga ta'sir etish jarayonini o'zida namoyon etuvchi boshqaruv faoliyatini amalga oshirish yo'llaridir. Ushbu o'ziga xos xususiyat menejmentda ikki xildagi usullarni qo'llashni nazarda tutadi.

Ulardan birinchisi - bu boshqaruv faoliyatini amalga oshirish usuli, ikkinchisi - firmalar, tashkilotlar va ularning personalisi, shu jumladan har bir alohida xodimning faoliyatiga ta'sir etish usulidir. Albatta, menejment uchun insonlarga ta'sir etish usullari ustuvor ahamiyatga ega, chunki menejerlarning asosiy vazifasi har bir

xodimning lavozimi va tashkilotda bajaradigan ishi turidan qat'iy nazar, uning serunum faoliyatini ta'minlashdan iborat.

Usullarning xususiyatlari menejment tizimining barcha tarkibiy qismlariga bog'liq. Bunda, ularning xususiyatiga boshqaruv maqsadlari, tamoyillari, funksiyalari va personalni asosiy ta'sir ko'rsatadi.



1.9-rasm. Usullarning menejment tizimining tarkibiy qismlariga bog'liqligi

1.9-rasmdan shuni xulosa qilishimiz mumkinki, usullar menejment tizimiga xos bo'lgan xususiyatlarni, ko'p sonli va turli usullarining doimiy ta'siri ostida bo'ladigan boshqaruv obyekti faoliyat ko'rsatishining samaradorligi boshqaruv kichik tizimning takomillashganligiga qanchalik bog'liqligini yaqqol ko'rsatib turibdi. Shu bilan birga, ushbu usullar menejment tizimining ularni shakllantiruvchi tarkibiy qismlaridan o'zining miqdoriy xususiyati bilan farq qiladi. Masalan, menejment tamoyillari boshqaruv faoliyatining sifatga yo'naltirilganligini ko'rsatadi. Usullar esa ushbu yo'nalishning miqdoriy o'lchamini aniqlaydi.

Menejment amaliyotida iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy va ruhiy usullar g'oyat keng qo'llaniladi. Boshqaruvning bu usullari o'zaro uzviy bog'liqdir, shu sababli ularning birortasiga ortiqcha ahamiyat berish butun ishlab chiqarishning normal borishi buzilishiga olib keladi.

Menejment tizimida *usullar* quyidagilarni ta'minlashi shart:
firma, tashkilot faoliyatining yuqori samaradorligi;
har bir xodimning faol ijodiy faoliyati;
ishlab chiqarish va boshqaruv faoliyatining aniq tashkil etilishi;
firmalar barcha xodimlarining uyg'unlashgan, monand o'zaro bog'langan ishi.

Menejment usullarini ko'llash samaradorligining sharti sifatida shuni ko'rsatishimiz mumkinki, ulardan bir vaqtning o'zida obyektiv tarzda insonlarga xos bo'lgan iqtisodiy (mulkiy), tashkiliy, ijtimoiy va ruhiy manfaatlarni qondirishga yo'naltirilgan yalpi foydalanish ishtirok etadi.

Menejmentning iqtisodiy usullari kishilarga iqtisodiy manfaatlar orqali ta'sir ko'rsatadi.

Iqtisodiy usullarning mohiyati xodimlar va ishlab chiqarish jamoasiga ular manfaati bo'lishini ta'minlovchi iqtisodiy sharoit yaratishdan iboratdir. Boshqaruv usullari tizimida iqtisodiy usullar yetakchi o'rinni egallaydi.

Iqtisodiy usullar iqtisodiy ta'sir vositalari yig'indisidan (narx, kredit, biznes-reja, foyda, soliqlar, ish xaqi, iqtisodiy rag'batlantirish va x.k.), ya'ni xo'jalik faoliyatiga ta'sir etishning har bir jamoa mos xo'jalik bo'g'ini bilan uzviy aloqada amal qilishini ta'minlovchi tadbirlaridan iboratdir.

Bozor mexanizmining muhim vazifalaridan biri biznes reja va bozorning uzviy bog'liq bo'lishiga imkon yaratuvchi pul va tovar resurslari to'g'ri nisbatini ta'minlashdir.

Bozor - bu tovar-pul munosabatlarining doimo soqlanuvchi balansidir. Bozor munosabatlari sharoitida rejali iqtisodiyotga nisbatan qat'iy boshqaruv tizimi o'rnatiladi. Bozor tamoyillari xo'jalik rahbarlaridan tashabbuskorlik, korxonalar faoliyati masalalari bo'yicha yuqori natijalarga erishish maqsadida qayishqoqlik, tavakkalchilikni talab etadi.

Bozor iqtisodiyoti ma'muriy-buyruqbozlik tizimiga nisbatan qarama-qarshi tizim bo'lib, bozorda narx, soliq, kredit vositasida tartibga solish eng avvalo ijtimoiy

maqsadda amalga oshiriladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida narx va ish xaqi o'zgarishni qat'iy tartibga solmay barqarorlikka erishib bo'lmaydi.

Shunday qilib, menejmentning iqtisodiy usullari juda keng imkoniyatlarga ega bo'lib, ular mohirona va o'z vaqtida tashkiliy-farmoyish, ijtimoiy-psixologik va xuquqiy usullar bilan qo'shib olib borilgan taqdirda yaxshi natijalarga erishish mumkin.

Korxonalar, aksioner jamiyatlari, firmalarda muhim boshqaruv usullaridan biri - biznes-rejalardir. U iqtisodiy jarayonlarni umummilliy manfaatlarni ko'zlab, xo'jalik amaliyotida obyektiv iqtisodiy qonunlardan foydalanish asosida, ongli ravishda, bir maqsadga intilgan holda boshqarishning o'zaro uzviy bog'liq tizimidan iboratdir.

Biznes-reja vositasida hal etiladigan asosiy vazifalar quyidagilardan iborat: iqtisodiyot rivojlanishi yo'nalishlari va maqsadlarni amalga oshirish yo'llarini ko'rsatish, iqtisodiyotning barqaror, mutanosib o'sishini ta'minlash, moddiy, mehnat va moliyaviy resurslarni tarmoqlar va ishlab chiqarishlar o'rtasida taqsimlash va qayta taqsimlash, fan-texnika taraqqiyoti yutuqlarini joriy etishni ta'minlash; tarmoqlararo integratsiya, tarmoq ichida ixtisoslashuv va sanoat kooperatsiyasini chuqurlashtirish; xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatini tezkor tartibga solish va koordinatsiya qilish.

Biznes-reja korxonalar, aksionerlar jamiyati, konsernlar faoliyatining hamma tomonlarini: mahsulot ishlab chiqarish va sotish; moddiy-texnikaviy ta'minot va ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish, mehnat va ish xaqi, jamoada ijtimoiy jarayonlar va h.k.larni qamrab oladi. Bozor munosabatlari sharoitida ularga rejalashtirish borasida keng xuquqlar beriladi.

Korxonalar va tashkilotlarining ishlab chiqarishni boshqarish bo'yicha faoliyati menejmentning turli tashkiliy-farmoyish usullarini qo'llash bilan bog'liqdir. Menejmentning tashkiliy-farmoyish usullari boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar samarali faoliyat yuritishini ta'minlovchi ta'sir etish tizimidan iboratdir. Menejmentning tashkiliy-farmoyish usullari iqtisodiy usullarni to'ldirib, bozor iqtisodiyoti qonunlari. Xuquqiy aktlarni xisobga olish va bajarishga asoslanadi.

Davlat maxsus tuzilgan boshqaruv tashkilotlari vositasida boshqariladigan tizimga ma'muriy va tashkiliy jihatdan ta'sir o'tkazadi. Menejment tizimida tashkiliy usullar umumiy maqsadga erishish uchun ishlab chiqaruvchilarning hamkorlikdagi xarakati tartibga solinadigan ma'muriy xujjatlar asosida amalga oshadi. Tashkiliy-farmoyish usulini qo'llash asosini boshqaruvning barcha tamoyilariga rioya qilish tashkil etadi.

Nima sababdan boshqaruvning ma'muriy-farmoyish usullari ma'muriy shakllar bilan qo'shib olib boriladi. Bu ko'p hollarda tashkiliy ta'sir ma'muriy xuquqni qo'llash, ya'ni qaror va farmoyishlarni amalga oshirishga asoslanadi. Lekin, «boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usuli» tushunchasi «ma'muriy boshqaruv usuli» tushunchasidan bir muncha kengdir, chunki tashkiliy-farmoyish usullari boshqaruvning turli darajalariga turli ko'lamda va shaklda tashkiliy ta'sir etishni o'rganish masalalarini ham qamrab oladi. Tashkiliy-farmoyish usullari tashkiliy aniqlikni ta'minlaydilar, tashkiliy tizim, boshqaruvning har bir bo'g'ini vazifalarini belgilab beradi, boshqaruv apparati intizomi va faoliyati samaradorligini ta'minlaydi, ishda tartib o'rnatadi, qaror. Farmoyishlarni bajaradi, kadrlarni tanlaydi va joy-joyiga qo'yadi va h.k. Boshqaruvning tashkiliy farmoyish usullari ularning ishlab chiqaruvchilarga ta'sir etish manbaalari va yo'nalishlari bo'yicha turlarga ajratiladi. Bunga bog'liq holda ta'sir etishning tashkiliy-farmoyish usullari uch guruxga bo'linadi: tashkiliy-barqarorlashtiruvchi, farmoyish va intizom.

Ta'sir etishning tashkiliy-barqarorlashtirish usullari asosiy maqsadi hamkorlikda ishlash uchun tashkiliy asos yaratishdir, ya'ni, vazifa, majburiyat. Javobgarlik va vakolatlarni taqsimlash, tartib o'rnatish va h.k. Ma'muriy ta'sirning tashkiliy shakllarining ikki tashkiliy reglamentlash va tashkiliy meyorlash turi mavjud. Tashkiliy reglamentlash vositasida davlat boshqaruvchi va boshqariladigan tizimga ularning maqbul nisbatini, tashkiliy tizimini va har bir darajada boshqaruv chegaralarini aniqlash maqsadida ta'sir etadi. Tashkiliy reglamentlashga misol qilib lavozimlar xaqida Nizomni ko'rsatish mumkin. Tashkiliy meyorlash xujjatlari vositasida xom-ashyo, materiallar sarfini meyorlash, maxsulotlar ishlab chiqarishga mehnat sarfi ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish texnikaviy va texnologik

meyorlar (standartlar, meyorlar, qayta ishlov berish usuli, tartibi va x.k.) ishlab chiqarishini tashkil etish meyorlari (maqbul ishlanma ko‘lami).

Ta’sir etishning farmoyish usullari cheklovchi xujjatlarda ko‘zda tutilmagan mavjud vaziyatdan kelib chiqqan xolda kundalik jadal boshqarish maqsadida qo‘llaniladi. Farmoyish ta’sirining asosiy maqsadi boshqaruv apparatining aniq xarakati, boshqaruvning barcha bo‘linma va xizmatlari barqaror ishlashini ta’minlab berishdan iborat. Ta’sir etishning farmoyish usullari buyruq, farmoyish, ko‘rsatma va boshqa meyoriy xujjatlar asosida amalga oshiriladi.

Buyruq - bu rahbarning qo‘l ostidagi xodimlardan ma’lum vazifani bajarishni yozma yoki og‘zaki ravishda alab qilishidadir. Buyruq faqat chiziqli boshqaruv tizimi rahbari tomonidan beriladi. Farmoyish - xodimlardan ayrim ishlab chiqarish va xo‘jalik masalalarini hal etishni talab qilishdir. Farmoyish boshliq o‘rinbosarlari, xizmatlar boshliqlari, ular ega bo‘lgan vakolatlari doirasida beriladi. Boshqaruv amaliyotida qo‘llaniladigan ta’sir qilish usullaridan biri - og‘zaki ko‘rsatmadir. Ta’sir qilish usullaridan biri - og‘zaki ko‘rsatmadir. Ta’sir etishning bunday shaklini barcha darajadagi rahbarlar, lekin ko‘pincha quyi darajadagi komandirlar, brigada boshliqlari, ustalar qo‘llaydilar.

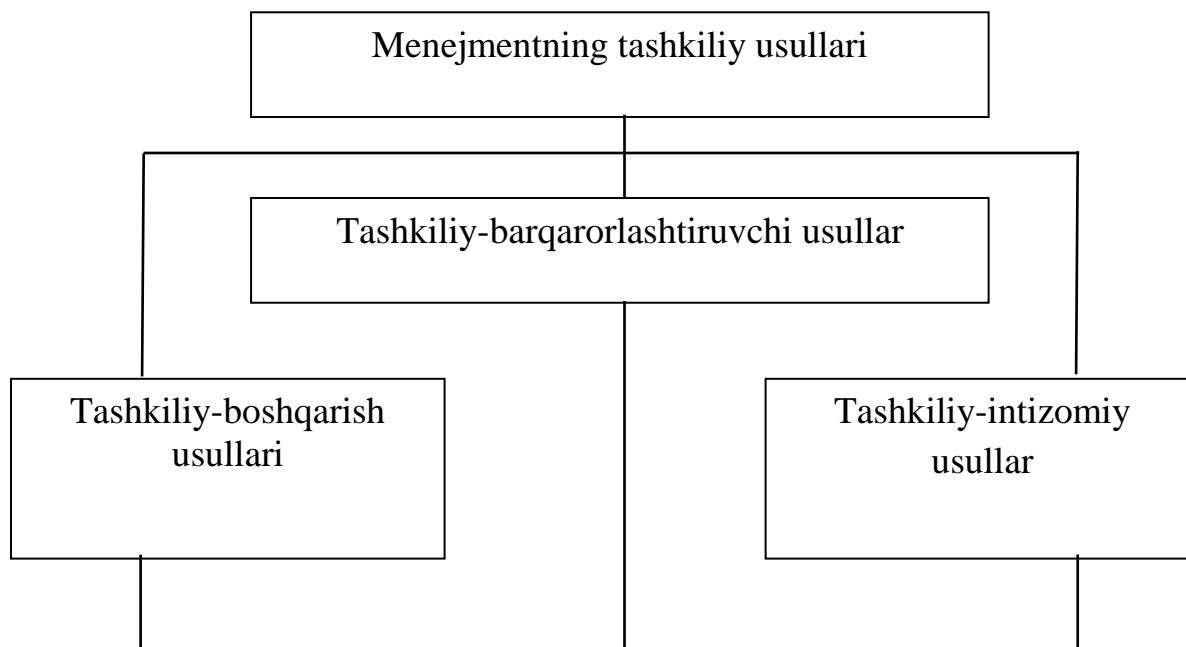
Farmoyish vositasida ta’sir etish bajarish muddatlari bilan farq qiladi. buyruq va farmoyishlar uzoq yoki qisqa muddatda mo‘ljallangan bo‘ladi.

Har bir buyruq yoki farmoyishda qanday vazifa bajarilishi, qachon bajarilishi kerakligi belgilanadi. Ta’sir etishning farmoyish usuli tashkiliy ta’sirga nisbatan uning bajarilishini nazorat qilishni ko‘proq talab etadi. Ijro etishning borishi nazorat qilingandan so‘ng yana farmoyish bilan ta’sir etishga extiyoj tug‘iladi. Farmoyish usulining qo‘llanish ko‘lami boshqaruv kadrlari malakasi, tashabbuskorligi va qobiliyatiga bog‘liqdir.

Korxonani boshqarishda farmoyish bilan ta’sir etish faqat qonunga zid bo‘lmagan xoldagina bajarilishi qat’iy bo‘lgan xuquqiy kuchga ega bo‘ladi. Shu sababli barcha tizimdagi tashkiliy-farmoyish faoliyati mavjud qonunchilikka bo‘ysungan xolda amalga oshishi lozim.

Intizomiy ta'sir usullari tashkiliy barqarorlashtiruvchi va farmoyish vositasida ta'sir etish usullarini to'ldirib, intizomiy talablar va majburiyatlar tizimi vositasida tashkiliy aloqalar barqarorligini ta'minlashga qaratilgandir.

1.10-rasmda menejmentning tashkiliy usullari tarkibi keltirilgan.



1.10-rasm. Tashkiliy usullar tarkibi

Tashkiliy - barqarorlashtiruvchi usullarning funksional belgilanishi boshqaruv tizimlarida boshqaruv ishlarining ijrochilari o'rtasida, shuningdek shartnomaviy asosda xo'jalik yurituvchi mustaqil subyektlar o'rtasida uzoq muddatli tashkiliy munosabatlar va aloqalarning o'rnatilishidan iborat.

Tashkiliy-boshqarish usullarining funksional belgilanishi boshqaruv subyektlarining tashkilot – tizim faoliyat ko'rsatishining rejalashtirilgan, belgilangan rejimidan chetga chiqishlarni bartaraf etishga, vaziyatning yoki firma faoliyat ko'rsatadigan muhitning tashqi va ichki o'zgarishlariga bildiriladigan munosabatni ishlab chiqish va amalga oshirishga yo'naltirilgan harakatlaridan iborat.

Tashkiliy-intizomiy usullar kelgusi faoliyatda tashkilot ishlashining belgilangan rejimidan chetga chiqishlarga yo'l qo'ymaslik uchun mo'ljallangan. Bunda mehnat, ishlab chiqarish va texnologik intizomga, mehnat tartibi rejimiga rioya qilmaslik va

boshqa tartibbuzarliklarga aslo yo‘l qo‘ymaslikka yo‘naltirilgan usullar tanlab olinadi(1.5-jadval).

1.5-jadval

Menejment usullarini amalga oshirish shakllari

Usullarning turlari	Usullarni amalga oshirish shakllari
Tashkiliy-barqarorlashtiruvchi	Boshqaruv apparatining shtatlari va tarkibiy tuzilishi, xizmatlar va funksiyalar ijrochilari to‘g‘risidagi nizomlar, xodimlar faoliyatini reglamentlash
Tashkiliy-boshqarish	Hujjatli shakl (buyruqlar, farmoyishlar), og‘zaki shakl (ko‘rsatmalar)
Tashkiliy-intizomiy	Kelgusida tashkilot faoliyat ko‘rsatishining belgilangan rejimidan chetga chiqishlarning oldini oluvchi, xujjatli yoki og‘zaki shakllardagi buyruqlar, farmoyishlar ko‘rinishida rasmiylashtiriladigan usullar

Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullari - bu ishlab chiqaruvchi va ayrim shaxslarga ularning ijtimoiy extiyojlari va psixologik xususiyatlariga ta’sir etish bilan boshqarish vositasidir. Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullarini qo‘llash korxonada yuz berayotgan ijtimoiy xodisalarni chuqur o‘rganish xodimlar nerv sistemasi kayfiyatiga ta’sir etuvchi psixologik (ruxiy) omillarni bilishni talab etadi.

Ishlab chiqarish sharoitida sotsiologiya kishilar ijtimoiy aloqasi shakllanishining asosi bo‘lgan mehnat omillarini o‘rganadi, ijtimoiy tizimlar, shu jumladan, ishlab chiqarish tizimi rivojlanishi va amal qilish qonuniyatlari, kishilarning jamiyatning turli qatlamidagi xulq-atvori qonuniyatlarini tadqiq qiladi. ijtimoiy psixologiya gurux va omma psixologiyasining xususiyatlari, ularning shaxsning ongi va xulqiga ta’siri, kishilar faoliyatini rag‘batlantiruvchi omillar, kayfiyat, ijtimoiy fikrni shakllantiruvchi omillarni o‘rganadi. Shaxs psixologiyasi oliy nerv faoliyati turlari va inson temperamenti, xarakteri, shaxsning irodasi, qobiliyati, xissiyoti, xotirasi, anglash va xis etish qobiliyatini o‘rganadi, mehnat psixologiyasi mehnat faoliyatlari, shu jumladan, rahbar va mutaxassislar (kasbiy xususiyat va

qobiliyatlari, kadrlarni o'qitish usullari, ish va dam olish tartibi, kadrlarni tanlash va baholash usullari, mehnat jarayonining psixologik jixatlari) faoliyatini o'rganadi.

Kishilar fikrlash usulida o'zgarish yuz berishi va ular madaniy hamda bilim darajasi ortib borishi bilan ijtimoiy-psixologik usullar ahamiyati ham ortib boradi. Bunday sharoitda shaxsning extiyoj va manfaatlari ma'naviy soha tomon o'zgarib boradi. O'z mehnatidan qoniqishning muhim omili bo'lib ishlab chiqaruvchilarning rahbar bilan o'zaro yaxshi munosabati ishlab chiqarishdagi qulay ijtimoiy-psixologik vaziyat xizmat qiladi.

Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullari ishlab chiqarishda mavjud ijtimoiy mexanizmni (o'zaro munosabat tizimi, ijtimoiy extiyojlar) qo'llashga asoslanadi. Menajmentning ijtimoiy usullari ijtimoiy tartibga solish vositasida amalga oshiriladi.

Ijtimoiy tartibga solish usullari turli guruxlar va shaxslar maqsadi va manfaatlarini aniqlash va roslash yo'li bilan ijtimoiy munosabatlarni tartibga solish va uyg'unlashtirish maqsadida qo'llaniladi.

Ular jumlasiga ijtimoiy tashkilotlar nizomlari, shartnomalar, o'zaro majburiyatlar, ishchilarni tanlash, taqsimlash va ijtimoiy extiyojlarni qondirish tizimi kiradi. Ijtimoiy tartibga solish usullari inson omili faolligini oshirish, boshqaruvni demokratlashtirish maqsadida ham qo'llaniladi.

Menejmentning psixologik usullari jamoada maqbul psixologik xolat tashkil etish yo'li bilan kishilar o'rtasidagi munosabatlarni tartibga solishga qaratilgandir. Psixologik usullarga kichik gurux va jamoalarni tashkil etish, mehnatni insoniylashtirish, malakali kadrlar tanlash va ularni o'qitish va x.k.lar kiradi.

Kichik gurux va jamoalarni tashkil etish usulini qo'llash kichik guruxdagi ishchilar o'rtasidagi maqbul miqdoriy-sifat nisbatini aniqlash imkonini beradi.

Mehnat faoliyatini insoniylashtirish deganda ranglar, musiqaning ruxiy ta'siridan foydalanish, bir xil, o'zgarmas mehnatni bartaraf etish, ijodiy yondashuvni kengaytirish tushuniladi.

Kasbiy tanlashning mohiyati - kishilarning ruxiy xususiyatlari ular bajaruvchiishlariga eng mos bo'ladigan qilib tanlashdan iborat. Shaxsning ruxiy xususiyatlari juslasiga uning qiziqish va mayllari, qobiliyati, temperament va

xarakteri kiradi. Shu sababli, rahbar shaxsga rahbarlik qilganda o'z oldiga inson ruxiy xususiyatlari shakllanishi va rivojlanishini o'rganishi, uning qiiqish va qobiliyati, temperament va fe'lini bilish vazifasini qo'yishi kerak.

Shaxsning ruxiy xususiyatlarini inson faoliyatida ajratib tushunib bo'lmaydi, chunki kishi qobiliyati va fe'li xususiyatlari uning faoliyati va xulqida namoyon bo'ladi. Inson xayoti va ommaviy faoliyati uning ruxiy xolatini shakllantiradi. Insonning qanday xayot kechirishi, nima bilan shug'ulanishini bilmay vujudga kelganligi, u yoki bu narsaga qobiliyat rivojlanganligi, fe'li shakllanganligini anglab bo'lmaydi.

Inson avvalo o'zini ijodiy shaxs sifatida baholaydi. Ishchi mehnatga bunday nuqtai nazardan qarashga darrov kelmaydi: moddiy extiyojlar birlamchi bo'lib, ular qoniqqandan so'ng nisbatan yuksak insoniy extiyojlar ilgari suriladi.

Inson faoliyati ma'lum rag'batlantiruvchi omillarga asoslangan bo'lib, ma'lum maqsadga erishishga qaratilgandir. Rag'batlantiruvchi omil - maqsad munosabati inson faoliyati o'zagidir. Umumiy ma'noda rag'batlantiruvchi omil - bu insonni faoliyat yuritish uchun undovchi omil bo'lib, maqsad esa inson uni amalga oshirish natijasida erishishni xoxlagan narsadir. Rag'batlantiruvchi omil kishi xulqining ichki kuchidir. Psixologiyada uzoq va qisqa rag'batlantiruvchi omil ajratiladi. Agar inson faoliyatini rag'batlantiruvchi omil va o'z oldiga qo'ygan maqsad yaqin kelajakka mo'ljallangan bo'lsa, u qisqa muddatli, agar ular uzoq istiqbolni qamrab olsa uzoq muddatli deyiladi. Rag'batlantiruvchi omil darajasi bilan insonning mehnatga, yutuq va muvaffaqiyatsizlikka nisbatan bo'lgan munosabati uzviy bog'liqdir. Faqat uzoq muddatli rag'batlantiruvchi omil mehnatga ijodiy munosabatda bo'lish manbaidir.

Rahbarga xos bo'lgan muxim xususiyat kishilar faoliyatini rag'batlantiruvchi omillarni yaxshi bilish, har bir kishini u yoki bu vazifani bajarishga qiziqтира olishdir. Bu ayniqsa, u yoki bu korxonaga ishga kirib, ularni kelajakda nima kutishini bilish lozim bo'lgan yoshlar bilan ishlashda muximdir. Rahbar ishini kim va qachon qaysi skripkani chalishi, qaysi asbobda musiqa chalishini o'rgangan, kim noto'g'ri chalishi mumkinligi, kimni qaysi yerga qo'yish kerakligini bilishi lozim bo'lgan dirijer mehnati bilash solishtirish mumkin.

Kishi ruxiy xususiyatlarning u bajaruvchi ish talablariga mos kelmasligi o'z kasbidan qoniqmaslik uni o'zgartirishga xarakat qilishga, xato qilish extimoli ortishiga va natijada mehnat unumdorligi pasayishiga olib keladi.. aksincha, agar inson o'z qobiliyatini to'liq namoyon qila oluvchi ish bilan band bo'lsa, u o'z mehnatidan mamnun bo'ladi, kasbni tez egallaydi va mehnat unumdorligi yuqori bo'ladi.

Inson uchun faqat moddiy rag'bat muxim deb xisoblash noto'g'ri. Unga juda ko'p narsa katta umumiy ishda o'z xissasi borligini xis etish, o'zini mehnat orqali namoyon etish, o'z malakasi bilan g'ururlanishi, o'rtoqlari xurmatiga sazovor bo'lish va x.k.lar ham muhimdir. Ko'pchilik kishilar shaxsiy farovonlikka boshqalar xisobiga erishilgan shaxsiy muvaffaqiyat orqali emas, mamlakat iqtisodiyotiga qo'shgan mehnati xisobiga erishish lozimligini ta'kidlaydilar.

Izlanishlar mehnat mehnatga nisbatan munosabatga ta'sir etuvchi rag'batlantiruvchi omillar quyidagi tartibda taqsimlanishini ko'rsatdi: mehnat mohiyati, ish xaqi, yuqori lavozimga ega bo'lish imkoniyati, ishning qiziqarliligi, mehnatni tashkil etish, ma'muriyatning ishchiga nisbatan munosabati.

Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullari boshqaruvga jamoadagi ijtimoiy-psixologik jarayonlarni, xodimlar salomatligi va jamoadagi yaxshi ahloqiy-psixologik muhitni saqlab qolish, qonunlar va meyoriy hujjatlar talablariga rioya qilish sifatida qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun qaratilgan.

Quyidagilar ijtimoiy-psixologik jarayonlarni boshqarish obyektlari bo'ladilar:

- xodimlarning shaxsiy ta'riflari, hamda ularning ruhiy va ruhiy-fiziologik xususiyatlari;
- mehnatni va ish joylarini tashkil qilish usullari;
- xodimlarni tanlash, joy joyiga qo'yish, tayyorlash va qayta tayyorlash tizimi;
- axborot ta'minoti va undan foydalanish;
- xodimlarni rag'batlantirish tizimi;
- jamoadagi ahloqiy-psixologik muhit;
- xodimlarning ijtimoiy-maishiy sharoitlari.

Ijtimoiy-psixologik jarayonlarni boshqarish o'z ichiga quyidagilarni oladi:

- ijtimoiy-psixologik jarayonlarning meyorlari va normativlarini ishlab chiqish;
- bu meyorlar va normativlarni bajarilishini tahlil qilish, hisobga olish va nazorat qilish;

- ijtimoiy-psixologik jarayonlarni meyorlashtirish va sog'lomlashtirish bo'yicha tadbirlarni ishlab chiqish ;

- bu tartiblarni tashkil qilish va ularni bajarilishini nazorat qilish;

- ijtimoiy-psixologik jarayonlarni tartibga solish.

Jamoada qulay ahloqiy-psixologik muhitni ta'minlanishi ijtimoiy-psixologik usullarning muhim vazifasi bo'ladi. Quyidagilar uning muhim alomatlaridir:

- rahbarlarning qo'l ostidagilarga bosimini yo'qligi;

- jamoa a'zolarining o'zlarining vazifalari va ishlari holati haqida yetarlicha xabardorligi;

- jamoa a'zolari va jamoatchilikning o'zaro talabchanligi;

- jamoaning har bir a'zosi tomonidan tashkilot (bo'linma)dagi ishlarni holati uchun javobgarlikni o'ziga olinishi;-

- jamoaga tegishli ekanlikdan qanoatlanish;

- do'stona va ishga doir tanqid;

- masalalarni muhokama qilishda fikrlarni erkin bildirilishi;

- jamoada uzoqqa cho'zilib ketgan, vazifaviy nizolarning yo'qligi;

- o'zaro yordamning yuqori darajasi va boshqalar.

Jamoada qulay ahloqiy-psixologik muhitni ta'minlash uchun rahbarlarning maxsus bilimlari va ko'nikmalari talab qilinadi. Maxsus tadbirlar sifatida quyidagilardan foydalanish kerak: xodimlarni ilmiy asoslangan holda tanlash, menejerlarni o'qitish va davriy ravishda attestatsiyadan o'tkazish, mehnat jamoalarini xodimlarni psixologik birga bo'la olishlarini hisobga olish bilan shakllantirish, jamoa a'zolarida o'zaro tushunish va o'zaro hamkorlik ko'nikmalarini ishlab chiqishga yordam beruvchi ijtimoiy-psixologik usullar, rahbarlikning tegishli uslubi.

Jamoani shakllantirish va shaxslararo munosabatlarni tadqiqot qilishda sotsiomatritsalar va sotsiogrammalarni tuzish tavsiya etiladi. U guruh a'zolarining bir birlariga munosabatlarini va jamoaning jipsligi darajasini belgilash, yetakchini

aniqlash, hamda xodimlarning sotsiomatrik mavqi va jo'shqin yengiltakligini aniqlashga imkon beradi.

Ta'kidlash kerakki, amaliyotda boshqaruv usullari tizimi doimo o'zgarib turadi. Masalan, ma'muriy-buyruqbozlik tizimidan bozor tizimiga o'tishda boshqaruvning iqtisodiy usullari rivojlanganlar. Bundan tashqari, ijtimoiy hayot va iqtisodiyotni demokratlashishi natijasida insoniy omilning roli o'sgan, shuning uchun ijtimoiy-psixologik omillarga ko'proq e'tibor qaratila boshlangan.

Ammo, amaliyotda foydalaniladigan boshqaruv usullari, qoidaga ko'ra, majmuaviy bo'ladilar, ya'ni ular bir vaqtda iqtisodiy manfaat, ma'naviy va moddiy rag'batlantirish, ijtimoiy-psixologik omillarni hisobga oladilar. Bunda ayrim usullar aniq vaziyatlarda bir birlarini to'ldirganday bo'lib, har xil omillarning boshqaruv obyektiga ta'sirni majmuaviy belgilashga imkon beradi. Bunday sharoitlarda har xil darajadagi menejerlar boshqaruvning majmuaviy usullarini egallagan bo'lishlari, tanlovni to'g'ri bajarishlari va xuddi ushbu aniq sharoitlarda samaraliroq bo'lgan usullarni qo'llashlari kerak.

Nazorat savollari

1. Menejment tizimida boshqaruv faoliyatini amalga oshirish usulini tushuntiring.
2. Menejment tizimida firmalar, tashkilotlar va ularning personalisi, shu jumladan har bir alohida xodimning faoliyatiga ta'sir etish usulining mohiyati nimada?
3. Menejment usullarini ko'llash samaradorligining asosiy sharti nima?
4. Menejment amaliyotida qo'llaniladigan iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy va ruhiy usullarni tushuntiring.
5. Tashkiliy usullar tarkibiga qanday usullar kiritiladi?

Tayanch iboralar: *boshqaruv faoliyatini amalga oshirish usuli, xodimning faoliyatiga ta'sir etish usuli, iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy va ruhiy usullar.*

1.6. Tashkiliy tuzilma

Hozirda zamonaviy iqtisodiyotni boshqarishning murakkabligi keskin oshgan va u tez sur'atlar bilan ortishda davom etmoqda. Deyarli har qanday korxonalar, muassasa, tashkilot o'ziga xos murakkab tizim hisoblanadi.

Quyida firmaning qanaqa tashkiliy tuzilmalari menejmentning samarali faoliyat ko'rsatishini ta'minlashini ko'rib chiqamiz. «Tuzilma» so'zi tizimni qandaydir bir butunlik sifatida tavsiflovchi qismlar, bog'liqliklar va ular o'rtasidagi munosabatlar yig'indisini anglatadi.

Menejment tizimining tashkiliy tuzilmasi - bu ular o'rtasida firma maqsadlariga erishish uchun zarur funksiyalarning bajarilishini ta'minlovchi o'zaro bog'liqliklar tizimi mavjud bo'lgan boshqaruv bo'linmalari yig'indisidir.

Demak, tashkilot (korxonalar) ning tashkiliy tuzilmasini tashkilotni boshqarish tizimini o'zaro bog'langan va bo'ysinish tartibida joylashtirilgan, maqsadga qaratilgan holda faoliyat yuritish va uni rivojlantirishni ta'minlashga qaratilgan elementlarning tartibga solingan yig'indisi sifatida belgilash mumkin.

Tashkilotda tuzilmalarning bir necha turlarini ajratish mumkin: texnologik, ishlab chiqarish, moliyaviy, ijtimoiy, axborot, tashkiliy va h.k. Bunda oxirgisi alohida o'ringa ega: u sinergetik samara olish va qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun elementlarning o'zaro hamkorligini tartibga soladi, shaxsan tashkiliy yaxlitlikni yaratadi. Korxonaning tashkiliy tuzilmasi ishlab chiqarish tuzilmasi va boshqaruv tuzilmasining tashkiliy yaxlitligi sifatida bo'ladi. Ishlab chiqarish tuzilmasi bazis sifatida boshqaruvning tuzilmasini belgilab beradi.

Boshqaruvning vazifalari va tuzilmasi dialektik yaxlitlikda bo'ladilar. Yangi tashkilotni tashkil qilishda vazifalar tuzilmalar (bo'linmalar, lavozimlar)ni shakllantirish, ularga huquqlar, vakolatlar va javobgarliklarni birlashtirish uchun asos bo'ladilar. Ishlab chiqarish va boshqaruvni takomillashtirish va har tomonlama rivojlantirishda tuzilma vazifalar majmuasining ehtimol bo'lgan o'zgarishlari diapozoni (darajasi)ni belgilab beruvchi asos bo'ladi. Bunday tuzilma tubdan o'zgartirilmaydi, ya'ni asosiy bo'linmalar va lavozimlar saqlanib qolinadi.

Tashkilotlar (korxonalar)ni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi katta turli-tumanligi bilan ajralib turadi va qo'yidagi omillar bilan belgilanadi:

- tashkilot faoliyatining xarakteri va uning xususiyatlari bilan (ishlab chiqariladigan va sotiladigan mahsulotlarning tarkibi, texnologik, texnik jihozlarinisi);

- tashkilot ishlab chiqarish yoki tijorat faoliyatining o'lchamlari (hajmlari) bilan;

- boshqaruv apparati tuzilishining asosiy faoliyati (ishlab chiqarish, tijorat)ning iyerarxik tuzilishiga mosligi bilan; boshqaruvning tashkil qilish shakli bilan ;

- tashkilotni boshqarishning markazlashtirilgan va markazlash- tirilmagan shakllari o'rtasidagi munosabat bilan ;

- boshqaruvning sohaviy va xududiy shakllari o'rtasidagi munosabat bilan (mahsulot, mintaqa bo'yicha);

- xodimlar malakasining darajasi bilan;

- tashkilotning strategiyasi bilan;

- tashkilot tashqi muhitining murakkabligi va dinamikligi bilan;

- maqsulotning ta'minoti va sotilishini tashkil qilinishi bilan;

- tashkilotni geografik joylashishi bilan va h.k.

Tashkilotning tashkiliy tuzilmasini shakllantirishda uning oldiga quyidagi talablarni ko'yish kerak:

- mahsulotni ishlab chiqarish va sotish jarayoni, boshqaruv tuzilmasini faoliyat yuritishining natijasi sifatida mutanosiblik , uzliksizlik , parallellik, bir maromdalik talablariga mos kelishi kerak;

- tashkiliy tuzilma tashkilotni rejali ravishda rivojlanishiga yordam berishi kerak;

- tuzilma elementlari (bo'linmalar)ning soni kichik, ammo tashkilot normal faoliyat yuritishi uchun yetarlicha bo'lishi kerak, bitta darajadagi tarkibiy qismlar o'rtasidagi gorizontal aloqalar soni ham xuddi shunday bo'ladi. Gorizontal aloqalar norasmiy munosabatlarni amalga oshirishga imkon beradilar va ko'nikmalarni uzatishga ko'maklashadilar, bitta darajadagi tarkibiy qismlarning tizim maqsadlarini bajarish bo'yicha harakatlarini muvofiqlashishini ta'minlaydilar. Aloqalar sonini kamayishi tizimni faoliyat yuritishining berqarorligi va operativligini oshishiga olib keladi;

- tashkiliy tuzilma egiluvchan, qat'iy aloqalarning eng kam miqdoriga ega, sodir bo'layotgan o'zgarishlar , ya'ni vazifalar va yangi xizmatlarni bajarish

zaruriyatiga muvofiq tez yo'lga qo'yishga qodir bo'lishi kerak. Tizimning ixchamligi uni bozor talablariga tez moslashishining talablaridan biri bo'ladi:

- tashkiliy tuzilma iloji boricha sodda bo'lishi kerak, buning uchun boshqaruv darajalari miqdorini , tashkilot tarkibiy qismlari o'rtasidagi aloqalar sonini qisqartirish, ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirish zarur;

- tashkiliy tuzilma tashkilotga fan yutuqlari va ilg'or tajribani tatbiq etishga ko'maklashishi kerak;

- tizim elementlari o'rtasidagi, hamda tizim va atrof muhit o'rtasidagi kommunikatsiyalar aniq bo'lishlari kerak;

- tashkiliy tuzilma ishlab chiqilgan va sotilgan tovarlar va xizmatlarning yuqori sifatini ta'minlashi kerak;

- tashkiliy tuzilma tashkilotni faoliyat yuritishining yuqori samaradorligini ta'minlashi kerak.

Tashkiliy tuzilmani shakllantirishda yana boshqaruvchanlikni ham hisobga olish kerak. Shuning munosabati bilan quyidagi tushunchalarni ko'rib chiqish maqsadga muvofiqdir:

- boshqaruvchanlik ko'lami (M)- bu ma'lum menejer yoki boshqaruv idorasining haqiqatdan ham bevosita qo'l ostida bo'lgan xodimlar bo'linmalarining soni;

- boshqaruvchanlik meyor (N)- bu boshqaruv munosabatlari va boshqaruv texnikasini rivojlanishining zamonaviy sharoitlarida ma'lum menejer yoki boshqaruv idorasiga bo'ysunishi maqsadga muvofiq bo'lgan xodimlar yoki bo'linmalarining soni. Bu, aslida boshqaruvning muvofiq ko'lamidir.

Bunda boshqaruvchanlik meyor (N)ning boshqaruvchanlik ko'lami (M)ga nisbatan iborat bo'lgan boshqaruvchanlik koeffitsenti (Ku) dan foydalanish maqsadga muvofiqdir:

$$Ku = H/M (1.1.6)$$

Ushbu koeffitsiyentlar boshqaruv subyekting boshqaruvchi qobiliyati va boshqaruv obyektining murakkabligi o'rtasidagi nisbatni aks ettiradilar.

$Ku > 1$ da boshqaruv subyekti salohiyatidan yetarlicha bo'lmagan holda (kattaroq yoki kichikroq darajada) foydalaniladi, boshqaruvga xarajatlar ham shunday.

$Ku < 1$ da boshqaruv subyekti (menejer yoki boshqaruvning ma'lum idorasi)ga ortiqcha ish yuklangan, boshqaruv qiyinlashgan, boshqaruvchanlik pasaygan.

$Ku = 1$ miqdori muvofiq bo'ladi. Bunda boshqaruv subyektining boshqarish qobiliyati boshqaruv obyektini murakkabligiga mos keladi.

Ba'zi bir mutaxassislar boshqaruvchanlik meyorini tavsiya qila turib, bitta boshliqning qo'li ostidagilarning soni 7 nafardan oshib ketmasligi kerak deyдилar. Ruhshunoslarni belgilashlaricha, bu bosh miya ishining hususiyatlari bilan bog'liqdir. "7" soni inson tafakkurida qandaydir chegaraviy ahamiyatga egaligi haqida ko'pgina xalqlar og'zaki ijodiyotining tahlili darak beradi.

Shu bilan birga, bu son faqat boshqaruvchanlikning o'rtacha meyorini bo'ladi. Buning ustiga hozirgi sharoitlarda axborot tizimlari va guruhli ishdan keng foydalanish hisobiga boshqaruvchanlik ko'lamini yanada ko'payishining ehtimoli bor. Masalan, D. Vudvord korxonalarini tekshirib chiqqandan keyin ishlab chiqarishning uchta har xil turlari uchun quyidagi ma'lumotlarni olgan va mehnat ilmiy tadqiqot instituti boshqaruvchanlik meyorlarining quyidagi miqdorlarini tavsiya qilgan:

boshqaruvning yuqori darajasi uchun, bunda qo'l ostidagilar har xil xarakterdagi vazifalarni bajaradilar, - 3-7 nafar kishi;

boshqaruvning o'rtacha darajasi uchun, bunda qo'l ostidagilar o'xshash vazifalarni bajaradilar, - 8-20 nafar kishi;

boshqaruvning quyi darajasi uchun, bunda qo'l ostidagilar bir xildagi vazifalarni bajaradilar, -21:40 nafar kishi.

Direktor darajasi (yuqori daraja) va brigadir darajasi ((quyi daraja uchun boshqaruvchanlik darajasidagi katta farq (uch martadan to o'n besh mar- tagacha) shu bilan izohlanadiki, direktor va uning qo'li ostidagilar (odatda bular uning o'rinbosari va unga to'g'ridan to'g'ri chiquvchi sexlar va bo'linmalar boshliqlari) darajasidagi muvofiqlashtirish nisbati brigadir va ishchilar darajasidagi

muvofiqlashtirish nisbatidan ham amalga oshiriladigan huquqlarning mazmuni bo'yicha va ham axborotli almashuvning xarakteri bo'yicha juda kuchli farq qiladi.

1.6-jadval

Ishlab chiqarishning tashkiliy iyerarxiyasi har xil bo'g'inlari va turlari uchun boshqaruvchanlik ko'lami

Ishlab chiqarishning darajasi	Donali ishlab chiqarish	Ommaviy ishlab chiqarish	Sinov tarzida ishlab chiqarish
Yuqori bo'g'in	4	7	10
Quyi bo'g'in	23	48	15

Agar brigadirga ishchini yuzini, nomini bilish zarur bo'lsa va u buni qiladi, direktor uchun o'zining o'rinbosari haqidagi bunday ma'lumotlar u bilan samarali o'zaro hamkorlik o'rnatish uchun yetarli bo'lmaydi. Shuning uchun tashkiliy iyerarxiyaning pastki qavatlaridan boshqaruvchanlikning muvofiq ko'lami yoki meyorining yuqorisi tomon harakatlanishi miqdori kamroq bo'ladi, chunki boshqaruv vazifalari murakkablashadi.

Boshqaruvchanlik meyorlariga yana bir qator boshqa omillar ham ta'sir ko'rsatadilar. Hammadan avval bular ishni bajarish bilan bog'lik omillar, ya'ni:

- ishlarning o'xshashligi;
- ishlarning xududiy uzoqlashganligi;
- ishlarning murakkabligi.

Omillarning yana biri kim rahbarlik qilishi va kimning ustidan rahbarlik qilishga bog'lik: menejer va uning qo'li ostidagilarning kasbiy darajasi va shaxsiy xususiyatlari.

Omillarning eng ko'p sonli guruhi boshqaruvni tashkil qilishga tegishlidir:

- huquqlar va javobgarliklarni boshqalarga topshirishdagi aniqlik darajasi;
- maqsadlarni qo'yilishidagi ravshanlik darajasi;
- tashkilotdagi barqarorlik (o'zgarishlarning tezligi) darajasi;
- ish natijalarini o'lchashdagi obyektivlik darajasi;
- kommunikatsiyalar texnikasi.

Tashkiliy tuzilmalarning asosiy parametrlarini ajratish mumkin, ya'ni:

- boshqaruvning markazlashganlik (markazlashmaganlik) darajasi;

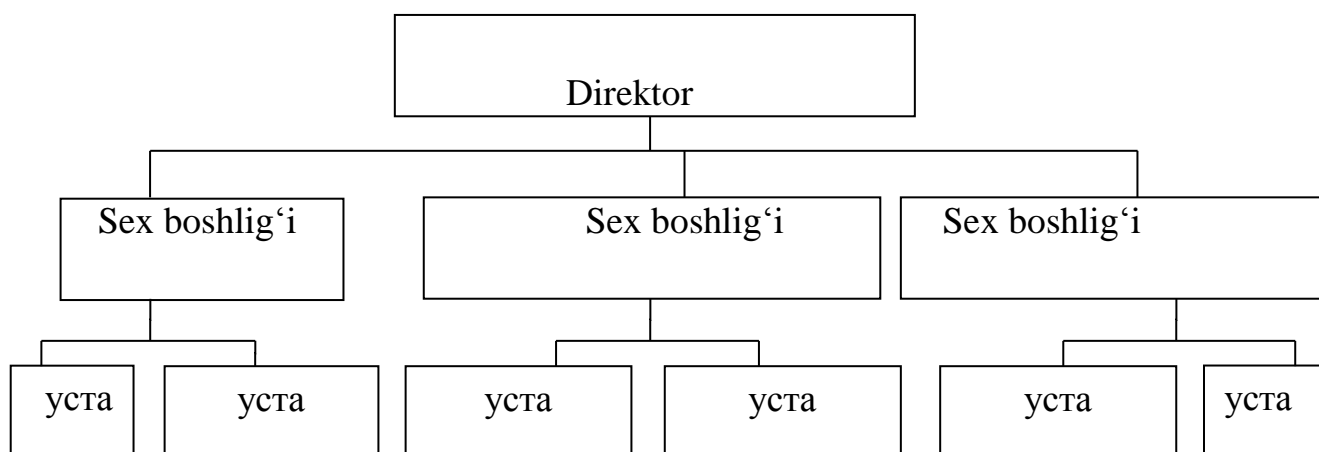
- mehnatni taqsimlanganlik va ixtisoslashganligi darajasi;
- departamentlashtirish va kooperatsiyalash;
- har bir darajadagi boshqaruvchanlik ko‘lami;
- boshqaruvning shakllantirilganlik darajasi;
- boshqaruv bosqichlarining soni;
- bo‘g‘inlilik, ya’ni gorizonta (bir darajada) joylashgan bo‘linmalarning soni;
- tizimning murakkabligi darajasi.

Tashkiliy tuzilmalarning quyidagi turlari ajratiladi:

Tashkiliy tuzilmalarni qo‘rish uchun tashkilotlarni boshqarish tizimidagi tizimchalar, idoralar va xodimlarning hukmronligi, bo‘ysundirishning vertikal nisbatlarini aks ettiruvchi iyerarxialik tamoyili muhim ahamiyatga ega.

To‘g‘ri chiziqli tuzilma tashkilot va har bir bo‘linmaning boshida barcha vakolatlarga ega bo‘lgan va boshqaruvning barcha vazifalarini o‘z qo‘liga jamlagan rahbat turishini ko‘zga tutadi (1.11-rasm). Zanjircha bo‘yicha yuqoridan pastga uzatiladigan uning qarori barcha quyida turuvchi bo‘g‘inlar tomonidan bajarilishi majburiydir. Boshqaruvning ushbu tizimida rahbarlarning iyerarxiyasi shunday asosda tashkil qilinadi (masalan, tashkilot direktori, sex boshlig‘i, master).

Yakka hukmronlik tamoyili shundan iboratki, qo‘l ostidagilar faqat bitta rahbarning farmoyishlarini bajaradilar. Buning ustiga amaldor shaxs qandaydir ijrochilarga ularning bevosita rahbarini chetlab o‘tib, farmoyish berish huquqiga ega emas.



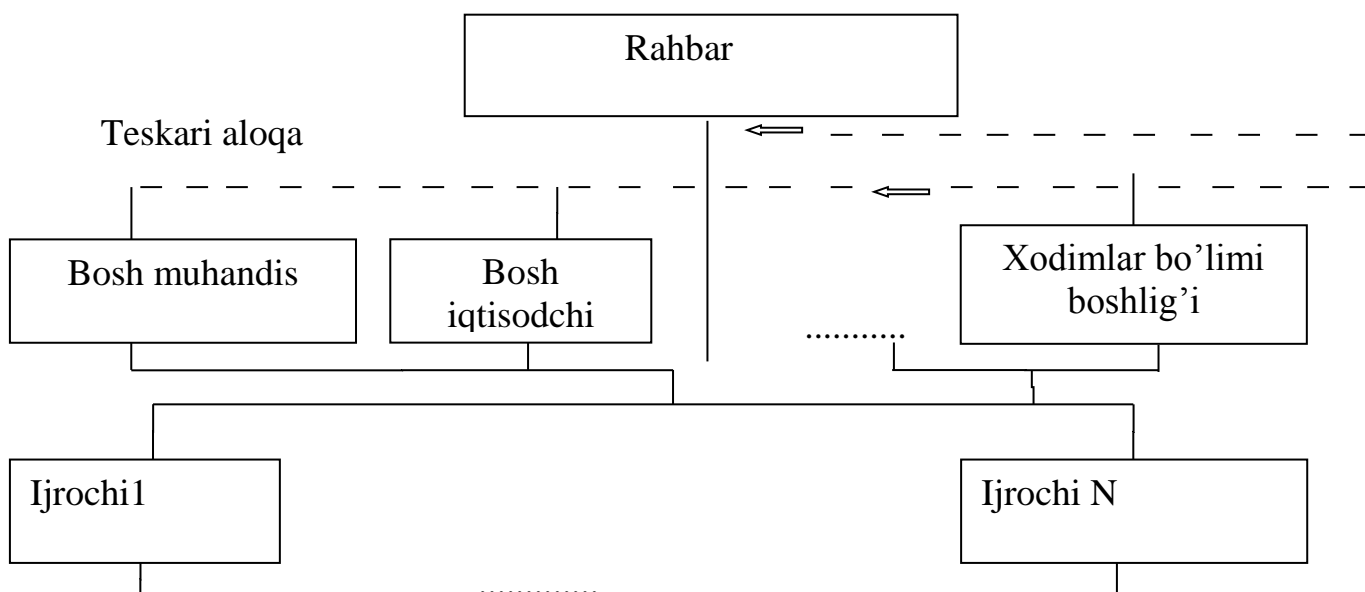
1.11-rasm. To‘g‘ri chiziqli tashkilot tuzilmasi

Ushbu tuzilma ayrim mutaxassislar va xizmat bo'linmalarini mavjud bo'lishiga yo'l qo'yadiki, ular faqat to'g'ri chiziqli rahbarga axborotlarni yig'ish va ishlab chiqarishda yordam beradilar, ammo o'zlari boshqarilayotgan obyektga ko'rsatmalar yoki yo'riqnomalar bera olmaydilar.

Boshqaruvning bu tuzilmasining afzalligi farmoyishlarning yakkaligi va aniqligi, rahbarning o'zi boshqarayotgan bo'linma faoliyati natijalari uchun oshirilgan javobgarligi, qarorlar qabul qilishdagi operativligi, ijrochilar tomonidan bir birlari bilan muvofiklashtirilgan farmoyishlarni olinishidir.

To'g'ri chiziqli tuzilmaning kamchiliklari qo'yidagilardan iborat: rahbarga nisbatan yuqori talab, u boshqaruvning barcha vazifalari va korxonalar (bo'linmalar) faoliyati turlari bo'yicha keng bilimlar va tajribaga ega bo'lishi, axborotlar bilan to'ldirilishi, qo'li ostidagilar, yuqori rahbarlar va qo'shni tashkilotlar bilan aloqaning ko'pliligiga ega bo'lishi kerak.

Vazifaviy tuzilma –bu tuzilmada boshqaruv ta'sirlari to'g'ri chiziqli va vazifaviyga ajraladilar va bu ta'sirlardan har biri ijrochi uchun majburiydir. Vazifaviy aloqalar boshqaruvning har qanday umumiy va aniq vazifalari majmuasini amalga oshiradilar (1.12-rasm).



1.12- rasm. Boshqaruvning vazifaviy tuzilmasi

Ushbu tuzilma umumiy rahbar va bo‘linmalar(texnik, iqtisodiy va h.k.) rahbarlari ijrochilarga o‘z ta’sirini vazifalar bo‘yicha taqsimlaydilar. Rahbarlar bir birlarining ishiga aralashmaydilar. Umumiy rahbarlar faqat bo‘linmalar rahbarlarining harakatlarini muvofiklashtiradilar va o‘z vazifalarining cheklangan ro‘yxatini bajaradilar (rahbarlar o‘rtasidagi muvofiklashtiruvchi aloqa rasmda ko‘rsatilmagan).

Har bir rahbar faqat vazifalarning aniq ijrochilar tomonidan ishni bajarilishi uchun zarur bo‘lgan zarur qisminigina o‘ziga oladi. Bunda rahbarlarni ishni bajarilishini borishi haqida xabardor qiluvchi teskari aloqa bo‘lmasligi mumkin. Bunday tuzilmada rahbarlar vazifaviy deb ataladilar.

Ijrochi ham o‘zining ishlarining bir qismini quyida turuvchi darajaga topshirishi va unga nisbatan vazifaviy rahbar bo‘lishi mumkin. Shunday qilib, bitta ijrochi bir vaqtda bir necha vazifaviy rahbarlarga bo‘ysunishi mumkin.

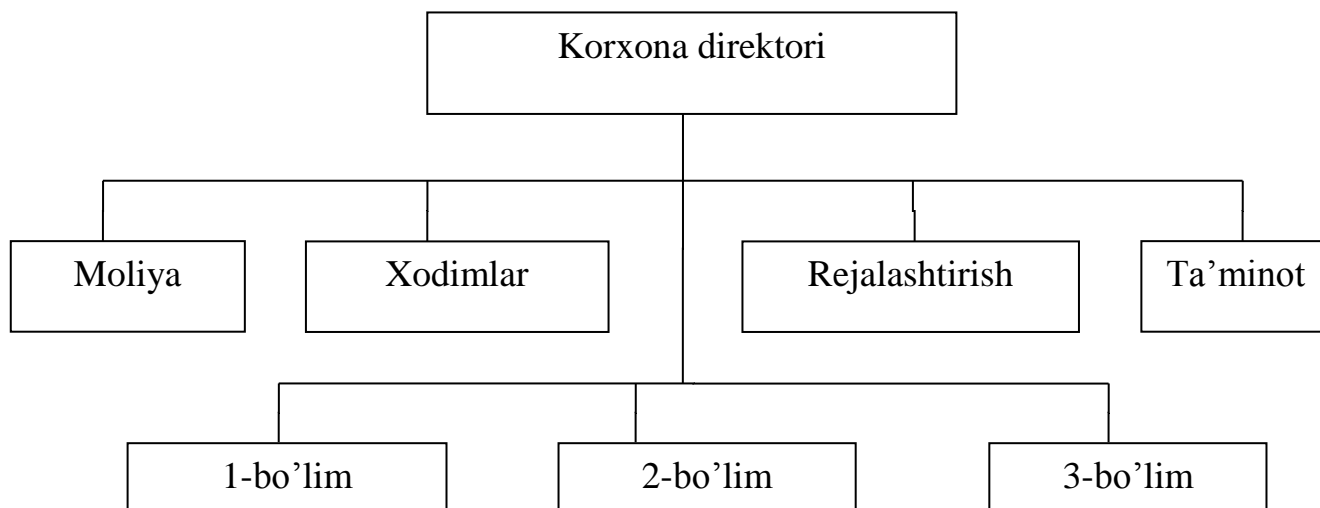
Boshqaruvning vazifaviy tuzilishining afzalliklari quyidagilar:

- rahbarlikka aniq sohadagi omilkor mutaxassislarni jalb qilinishi;
- nostandart vaziyatlarni hal qilishdagi operativlik;
- vazifaviy rahbarlarning kasb mahoratini tez o‘sishi;

Boshqaruvning vazifaviy tuzilishining kamchiliklari quyidagilar:

- yakka hukumronlik tamoyilini buzilishi;
- javobgar shaxsni yo‘q bo‘lishi;
- bo‘linmalar faoliyatini muvofiklashtirishni qiyinligi.

To‘g‘ri chiziqli-vazifaviy tuzilma o‘z ichiga ham to‘g‘ri chiziqli va ham vazifali tashkil qilishlarni oladi, bu ijrochilar uchun ikki tomonlama bo‘ysunishni yaratadi. Boshqaruvning ko‘pgina idoralari va ijrochilari boshqaruv faoliyati(vazifalari)ning alohidagi turlarini bajarishga ixtisoslashadilar , vazifaviy bo‘linmalar quyida turuvchi bo‘limlarga ko‘rsatmalar va farmoyishlarni (vakolatlari doirasida) berish huquqiga egalar (1.13- rasm.)



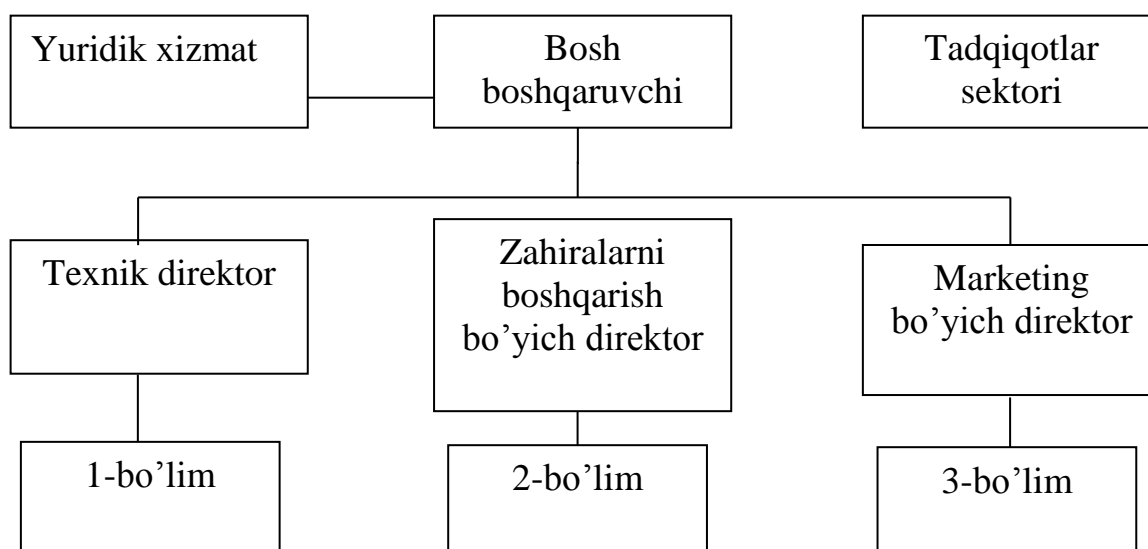
1.13-rasm. To'g'ri chiziqli vazifaviy tuzilma

Bu tuzilmaning afzalliklari aniq vazifalar uchun javob beruvchi mutaxassislarning yuqori omilkorligi, to'g'ri chiziqli rahbarlarning ular vazifaviy faoliyat masalalari bo'yicha ma'lumotlar tayyorlashdan ozod bo'lganliklari natijasida operativ boshqaruv bo'yicha imkoniyatlarini kengayishidir.

Tuzilmaning kamchiligiga qo'yidagilarni kiritish mumkin:

- harakatlar birligining yo'qligi;
- vazifaviy xizmatlar o'rtasida doimiy o'zaro aloqalarni qo'llab quvvatlash imkoniyati yo'qligi;
- qarorlar qabul qilishning uzoq muddatli tadbirlari;
- ijrochilarning ish uchun javobgarliklarini pasayishi, chunki ulardan har biri bir necha rahbarlardan ko'rsatmalar oladilar;
- xodimlar tomonidan "yuqoridan" olinadigan ko'rsatmalar va farmoyishlarni muvofiqlashmaganligini, chunki har bir vazifaviy bo'linma o'zining masalalarini birinchi o'ringa qo'yadi.
- yakka hukmronlik tamoyilini buzilishi.

Boshqaruvning to'g'ri chiziqli - shtabli tuzilmasida birinchi (to'g'ri chiziqli) rahbarga aniq masalalarni ishlab chiqish va tegishli qarorlar, rejalarni tayyorlashda shtablar deb atalgan, vazifaviy bo'limlardan tashkil topgan boshqaruvning maxsus apparati yordam beradi. Bunday bo'linma o'z qarorlarini yuqori rahbar orqali o'tkazadi yoki (maxsus vakolatlar doirasida) ularni pastda turuvchi daraja xizmatlari va ijrochilarigacha yetkazadi (1.14-rasm).



1.14- rasm. To‘g‘ri chiziqli shtabli tashkiliy tuzilma

Vazifaviy xizmatlar ishlab chiqarishning texnik qo‘llab-quvvatlanishini amalga oshiradilar, ishlab chiqarishga rahbarlik qilish bilan bog‘lik masalalarni hal qilish variantlarini tayyorlaydilar, to‘g‘ri chiziqli rahbarni rejalashtirish, moliyaviy hisob-kitoblar, moddiy-texnik ta‘minot va boshqa masalalardan ozod qiladilar. Tashkiliy tuzilma boshqaruvning yuqori operativligini ta‘minlaydi.

Firma qanchalik yirik bo‘lsa, u shunchalik shoxlab ketgan apparatga ega bo‘ladi. Shu munosabat bilan vazifaviy xizmatlar faoliyatini muvofiqlashtirish yoki o‘zining ixtiyorida kompyuter texnikasiga ega bo‘lgan yuqori malakali xodimlarga ega yirik ixtisoslashgan bo‘linmalarni tashkil qilish haqidagi masala vujudga keladi.

Boshqaruvning bu tuzilmalarida bo‘linmalar o‘rtasida gorizontaldarajadagi yaqin aloqalar va o‘zaro hamkorliklar yo‘qdir.

Boshqaruvning matritsa tuzilmasi - bu boshqaruvning tashkiliy tuzilmasining zamonaviy samarali turi bo‘lib, u ikkita tuzilmalar-to‘g‘ri chiziqli va dasturiy maqsadni birga olib borish yo‘li bilan yaratiladi (1.15-rasm).

To‘g‘ri chiziqli tuzilmaga muvofiq (vertikal bo‘yicha) tashkilot faoliyatining ayrim sohalarini boshqarish amalga oshiriladi; ishlab chiqarish, sotish, ta‘minot, dasturiy-maqsadli tuzilmaga muvofiq (gorizontaldarajadagi bo‘yicha) dasturi(loyihalar)ni boshqarish.

Boshqaruvning matritsa tuzilmasida dastur(loyiha)ning rahbari to‘g‘ri chiziqli rahbarlarga ham bo‘ysunuvchi mutaxassislar bilan ishlaydi. U aniq dastur bo‘yicha

- barcha darajadagi rahbarlar va mutaxassislarni ishlab chiqarish (tijorat)ni takomillashtirish bo'yicha faol ijodiy faoliyatga jalb qilish;

- qarorlar qabul qilish bo'yicha vakolatlarni o'rtacha darajaga topshirish natijasida yukori darajadagi rahbarlarga yuklamani pasaytirish. Bunda asosiy qarorlarni bajarilishini muvofiqlashtirish va uni nazorat qilish yuqori darajada saqlanib qoladi; bir necha dasturlarni bajarishda resurslar bilan manevr qilishning egiluvchanligi va operativligi ta'minlanadi.

Matritsa tuzilmalarida yangi texnologik jarayonlar va unumli uskunalarni tatbiq etish bilan bog'lik qayta qurishlarni tez tez o'tkazish mumkin.

Matritsa tuzilmalariga o'tishda murakkab mahsulotlarni ishlab chiqarishda yirik tashkilotlarda eng katta samaraga erishiladi.

Shu bilan birga guruhlardan tashkilotning matritsasini qurish elementlari sifatida foydalanish salbiy tomonlarga ham ega: bunday guruhlar barqaror tuzilmalar bo'lmaydilar. Ulardan intensiv ravishda foydalanishda xodimlar "tashkiliy bino"dagi o'z joylaridan mahrum bo'ladilar, ular doimiy ravishda guruhdan guruhga ko'chib yuradilar va butun tashkilot vaqtinchaga o'xshab qoladi. Agar tashkilot bunday guruhlardan foydalanishga borgan sari ko'proq murojaat qilsa, unda guruhlar va loyihalardagi rahbarlar va mutaxassislarni tez-tez o'zgarishi nazoratni yo'qligiga olib keladi va tashkilot osongina barbod bo'ladi. Bu holda to'liqligicha matritsa tuzilmasini tashkil qilishga to'g'ri keladi, bu salbiy samarani pasaytiradi. Bundan tashqari matritsa tuzilmalari uchun nizolarning yuqori darajasi xosdir.

Divizional (yoki bo'limli) tashkiliy tuzilma yakuniy natija (mahsulot, is'temolchi yoki bozor)ga asoslanadi. Bu tuzilmada yuqori darajadagi bir qator vazifalarni markazlashuvi va ishlab chiqarish (tijorat) bo'linmalarining faoliyatini markalashtirilmaganligi birlashtiriladi. Tashkilotning yuqori darajasi asosiy resurslarni rejalashtiradi va taqsimlaydi, strategik qarorlarni qabul qiladi, shu bilan birga bo'linmalar operativ qarorlarni qabul qiladilar, "foydaning markazlari" bo'lgan holda, foyda olish uchun ma'suldirlar. Divizional tuzilmani ba'zida "muvofiqlashtirilgan markazlashtirmaslik" sifatida belgilaydilar. Undan ko'p mahsulotli ishlab chiqarish(tijorat) yoki ko'p millatli kompaniyalarda keng

foydalanadilar, ulardagi xududiy tarqoqlikda mamlakatli bo‘limlarni avtonomlashtirish zarur. Ayniqs, u bozor holatining o‘zgarishlari kamroq ta’sir ko‘rsatuvchi va amalda texnologik yangiliklarga bog‘lik bo‘lmagan sohalarda samarali qo‘llaniladi.

Tashkilotning divizional tuzilmasida har xil bozorlardagi faoliyatning turlarini ratsional boshqarish mumkin. Ishlab chiqarish bo‘limlari rahbarlari o‘zlari tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulot, ko‘rsatilayotgan xizmatlar va o‘zlariga birlashtirilgan xududga ko‘ra faoliyatni nafaqat “daraja bo‘yicha”, balki “vazifalar bo‘yicha” ham muvofiqlashtiradilar. Natijada qarorlar qabul qilish jarayoni tezlashadi va uni amalga oshirishning sifati oshadi.

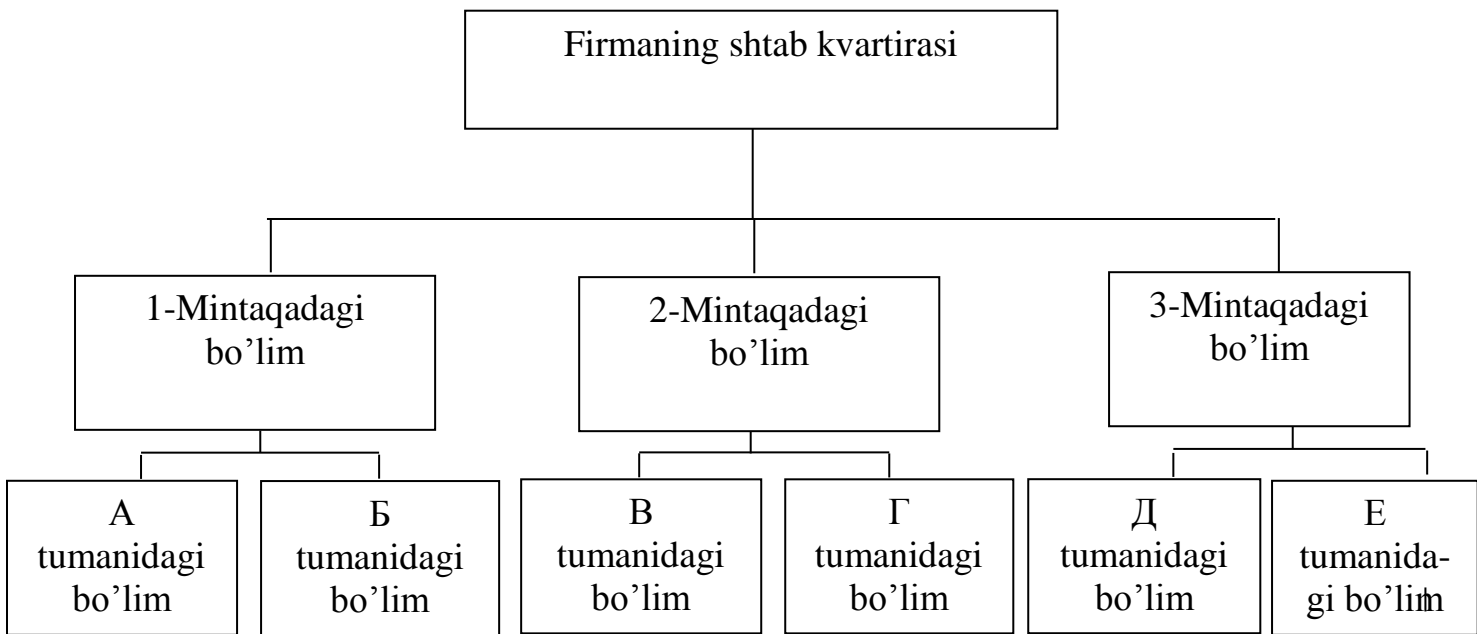
Ammo ishlab chiqarish bo‘limlarida maqsadlarni “qisqartirish” tendensiyasi kuzatiladi. Bo‘limlarni tashkil qilish natijasida boshqaruv apparatini o‘sishi qo‘shimcha xarajatlarni oshishiga olib keladi. Asosiy resurslarni markazlashtirgan holda taqsimlanishda ular yetishmagan holda bo‘limlar o‘rtasida nizolar vujudga kelishi mumkin. Divizional tashkilotlarda yana bo‘limlararo karyera qiyinlashadi.

Mintaqaviy, mahsulotli va iste’molchilik tuzilmalari divizional tuzilmaning turli-tumanligini ko‘rsatadi, unga ko‘ra tashkilot tovarlar yoki xizmatlarning turlari, xaridorlarning guruhlari yoki geografik alomatlari bo‘yicha elementlar va bloklarga bo‘linadi.

Masalan, agar tashkilot faoliyati kattaroq goyografik xududlarni qamrab olsa, unda uning tashkiliy tuzilmasini xududiy tamoyil bo‘yicha, ya’ni uning bo‘limlari joylashgan joy bo‘yicha qurish maqsadga muvofiqdir.

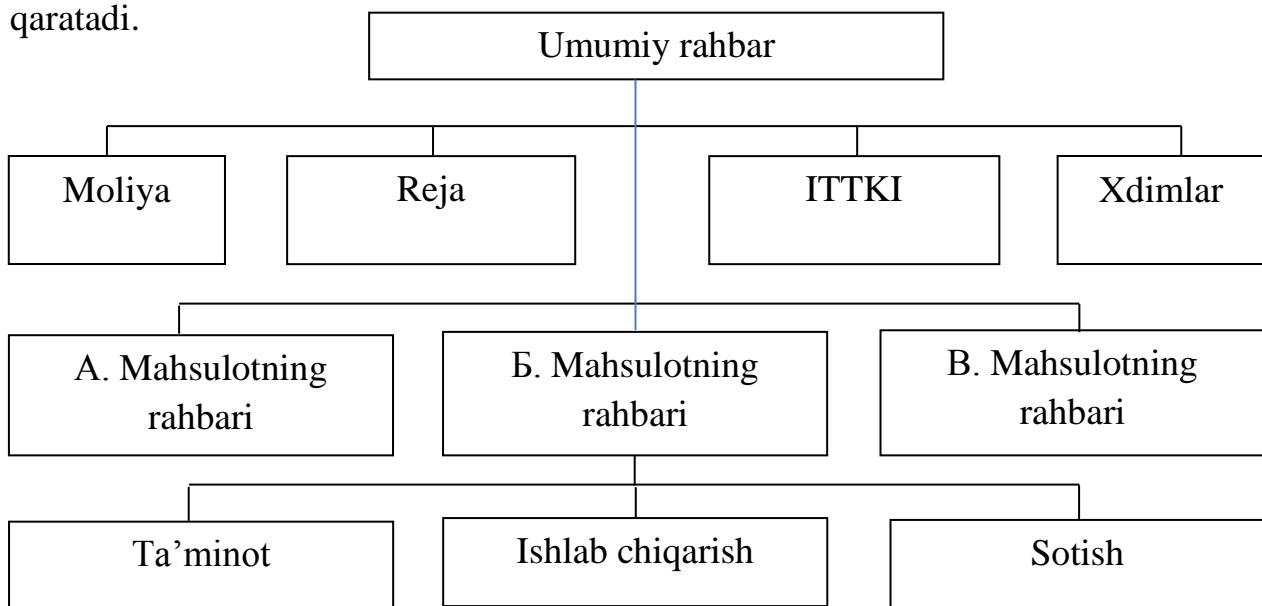
Mintaqaviy tuzilmada mahalliy qonunlar, odatlar va iste’molchilarning zaruriyatlari bilan bog‘lik muammolar tezroq va osonroq hal qilinadi, chunki tashkilotning mijozlar bilan, hamda tashkilot a’zolari o‘rtasidagi aloqalari yo‘lga qo‘yiladi. Yirik firmalarning keng geografik xududlarni qamrab oluvchi, o‘zlari ham, o‘z navbatida kichikroqlarga bo‘linuvchi bo‘linmalarga ega sotish tashkilotlari mintaqaviy tashkiliy tuzilmalarga misol bo‘la oladi. Boshqa firmalar asosan (dori-darmon va iste’mol tovarlari ishlab chiqarish bo‘yicha) har xil mamlakatlarda maxsus sho‘ba kompaniyalarini tashkil qiladilar (1.16-rasm).

Mahsulotli tashkiliy tuzilmada qandaydir mahsulotni ishlab chiqarish va sotishga rahbarlik qilish bo'yicha vakolatlar bitta rahbarga topshiriladi, u mahsulotning ushbu turi uchun javobgar bo'ladi. Ikkilamchi vazifaviy xizmatlar(ishlab chiqarish, texnik va sotish) rahbarlari boshqaruvchi oldida hisobot berishlari kerak.



1.16-rasm. Mintaqaviy tashkiliy tuzilma

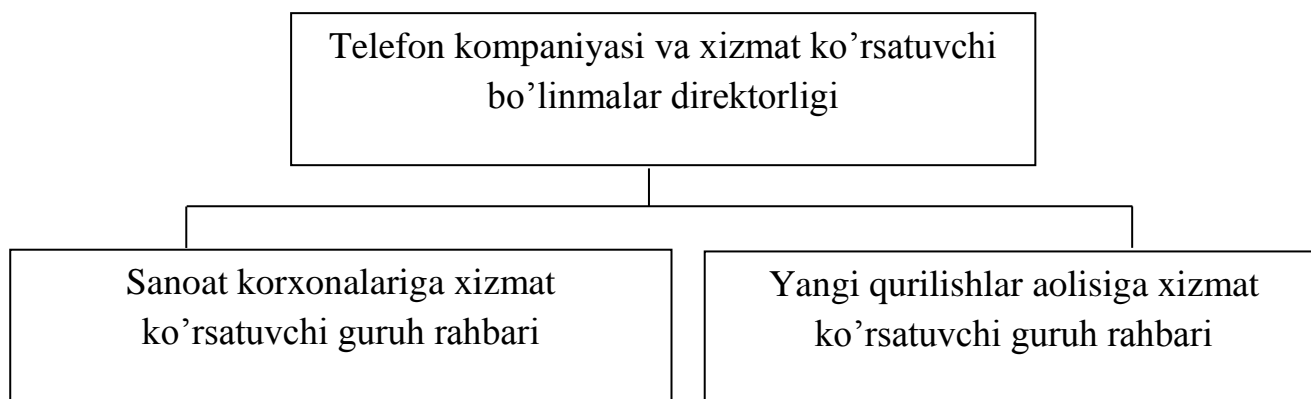
Mahsulotli tuzilmaga muvofiq harakat qiluvchi yirik firma aniq maqsulotga unga mahsulotning bir ikki turini ishlab chiqaruvchi firma qaragandek e'tiborni qaratadi.



1.17-rasm. Mahsulotli tashkiliy tuzilma

Natijada bu firma yangi mahsulotni ishlab chiqarishda boshqa tashkiliy tuzilmalarga asoslangan firmalarga qaraganda kattaroq muvaffaqiyatlarga erishadi (1.17- rasm).

Iste'molchiga qaratilgan tashkiliy tuzilmada ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish darajasida vazifalarni mijozlar guruhleri bo'yicha ajralib chiqishi sodir bo'ladi, barcha bo'linmalar, iste'molchilarning faqat bitta guruhiga xizmat ko'rsatuvchi tashkilot kabi, iste'molchilarning ma'lum guruhleri atrofida, ularning talablarini qanoatlantirish uchun guruhlanadilar. Bu e'tiborni mijozlar yoki bozorlarning ma'lum guruhleri talablariga jamlashga imkon beradi. Bunda mijozda tashkilot faqat uning uchun ishlayotgandek tuyiladi. (1.18-rasm).



1.18- rasm. Iste'molchiga qaratilgan boshqaruv tizimi

Iste'molchiga qaratilgan tashkiliy tuzilmaning afzalliklari:

- mijozlar va bozorlarga xizmat ko'rsatishning operativligi va sifatini oshishi;
- rahbarlikka aniq sohadagi omilkorroq mutaxassislarni jalb qilinishi;
- jipslashgan boshqaruv va ishlab chiqarish jamoasini tashkil qilinishi;
- norstandart vaziyatlarni hal qilishdagi operativlik;
- shaxsiy javobgarlikni oshirish.

Bu tuzilmaning kamchiliklari:

- xizmat ko'rsatish hajmini pasayishining katta xavfi;
- barcha bo'limlar faoliyatini muvofiklashtirishdagi qiyinchilik.

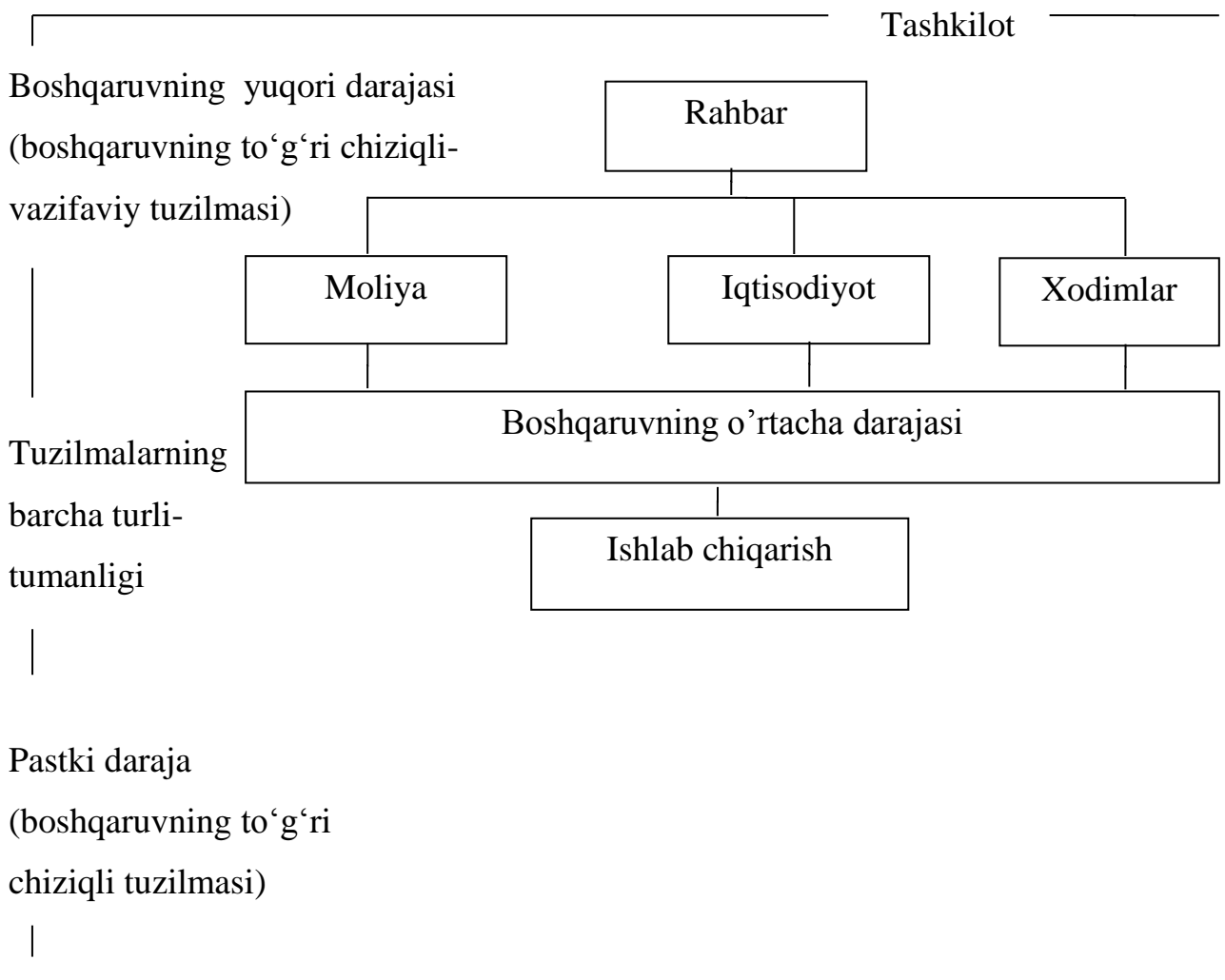
Ushbu tuzilma nashriyot, bank firmalari tomonidan foydalaniladi. Iste'molchiga qaratilgan tashkiliy tuzilmalar ulgurja va chakana (savdo) firmalari uchun xosdir.

Boshqaruvning kombinatsiyalashtirilgan tuzilmasi bitta tashkilot doirasidagi bo‘linmalar ishi xususiyatlari bilan belgilanadigan to‘g‘ri chiziqli, vazifaviy, to‘g‘ri-chiziqli vazifaviy va boshqa tashkiliy tuzilmalar yig‘indisidan iboratdir. Bunda tashkilot ushbu vaziyat uchun yaxshiroq to‘g‘ri keluvchi shaklni o‘ziga oladi. Masalan, firmaning bitta bo‘limida mahsulotli, boshqasida vazifali, uchinchisida matritsa tuzilmadan foydalanish mumkin. Qoidaga ko‘ra, boshqaruvning yuqori darajasi to‘g‘ri chiziqli vazifaviy tuzilma bo‘yicha quriladi. Boshqaruvning quyi darajasi odatda boshqaruvning to‘g‘ri chiziqli tuzilmasi bo‘yicha quriladi. Bunda tashkilotlar boshqaruv tuzilmalarining egiluvchanligi, ularning turli tumanligi asosan boshqaruvning o‘rtacha darajasi bilan belgilanadi. Tashkilotlardagi boshqaruvning yuqori va quyi darajalari o‘zgarishlarga nisbatan konservativroqlar (1.19- rasm).

Ushbu tashkil qilishda korporatsiyaning yuqori darajadagi rahbariyati uzoq muddatli rejalashtirish, strategik siyosatni ishlab chiqish, hamda butun tashkilot doirasidagi harakatlarni muvofiqlashtirish va nazorat qilish uchun javob beradi. Qoidaga ko‘ra, mustaqil iqtisodiy birliklar bo‘lgan bo‘linmalar operativ qarorlarni qabul qiladilar. Ular asosiy kompaniyaga asosan moliyaviy masalalarda bo‘ysunadilar.

Hozirgi sharoitlarda tashkiliy tuzilmalarni takomillashtirishning asosiy yo‘nalishlari qo‘yidagilardan iboratdir:

- ishlab chiqarish va sotish operatsiyalarini markazlashtirilmaganligi;
- tashkiliy tuzilmalarning epchilligini oshishi;
- direktorlar kengashining rolini kuchayishiga ega boshqaruvning markazlashtirilmagan tuzilmalari;
- vertikal dezintegratsiya (tarkibiy qismlarga taqsimlanish) korxonani oddiy bo‘linmalar tashkil qilish maqsadida segmentlarga ajratishdan to‘g‘ri yuridik mustaqil sho‘ba kompaniyalariga ajratishgacha (vertikal yoki pastga qaytadan tuzilmalarga ajratish) yoki faoliyatning ma‘lum sohalariga ixtisoslashgan firmalarni tashkil qilish yo‘li bilan sho‘ba korxonalarini ajratilishi (gorizontal qaytadan tuzilmalarga ajratish);



1.19- rasm. Boshqaruvning kombinatsiyalangan tuzilmasi

- ichki soddalashtirishlar yoki o'zgartirishlar, ular boshqaruv bo'g'inlari va darajalarini birlashtirish, taqsimlash, birovga qayta bo'ysundirish, qisqartirish yo'li bilan amalga oshiriladi;

- tor ixtisoslashishdan integratsiyalashishga o'tish;

- muvofiqlashtirish va nazorat qilishda ma'muriy qo'llanmalardan foydalanishdan voz kechish;

- sho'ba kompaniyalarning rahbariyatiga ishlab chiqarish-sotish muammolarini hal qilishdagi vakolatlarni berish;

- piramidali tashkiliy tuzilmalarni darajalarning kichikroq soniga ega tekisiga aylantirish. Xorijiy firmalarda boshqaruv darajalarining soni 8- 12 dan 4- 5 gacha

qisqartiriladi, ya'ni bosh boshqaruvchi va bevosita mijozlar bilan ishlovchi xodimlar o'rtasidagi oraliq bo'g'inlarning miqdori pasaytiriladi. Buning natijasida har bir menejerning faoliyati bevosita iste'molchilar talablarini qanoatlantirishga yaqinlashtiriladi.

MENEJMENT TASHKILY TUZILMALARINING YANGI SHAKLLARI

«Yangi shakllar» tushunchasi shartli tushuncha hisoblanadi, chunki ijtimoiy ishlab chiqarish rivojlanishining hozirgi bosqichida yangi narsa hayotga kirib kelib, darhol modelga, keng foydalanish uchun namunaga aylanadi. Quyida so'z yuritiladigan tuzilmalar, aslida loyihaviy va matritsali tuzilmalarning rivojlanishi va turlari hisoblanadi. Tuzilmalar ushbu ikki xilining yangi, zamonaviy shakllari turli muayyan sharoitlarga qarab boshqaruvning optimal variantlarini izlab topish uchun ishlab chiqilgan. Bunday sharoitlar jumlasiga quyidagilar kiradi: firmaning maqsadli strategiyasi, firmaning o'lchami, ishlab chiqariladigan mahsulot turlari, ishlab chiqarish xususiyati, jug'rofiy holati, siyosiy va ijtimoiy omillar.

Guruhiy (brigadaviy) tashkiliy tuzilma. Uning loyihaviy tuzilmadan ma'lum darajada farq qiluvchi yana bir necha turlari mavjud. Tashkilotning «brigada» shakli odatda ishlab chiqarishga mos keladi. U «katakchali» tuzilmaga ega bo'lgan ish markazini o'zida namoyon etadi. Oddiy ishlab chiqarish markazida ishlar funksional mehnat taqsimoti asosida konveyer rejimida bajariladi. Aslida, har bir xodim o'z ixtisosligiga muvofiq bir yoki ikki turdagi operatsiyalarni bajaradi. Ushbu ishlab chiqarish tuzilmasi bir qator muhim afzalliklarga ega: xodim ishlab chiqarishning boshidan oxirigacha ishtirok etadi, u mahsulotni o'z mehnatining natijasi sifatida qabul qiladi; xodim turli kasblarni va ko'nikmalarni egallaydi, aks holda u brigadada foydali bo'la olmaydi; mazkur tuzilmada funksional bo'limdagi kabi qat'iy reglamentlar mavjud emas. Bu - masalaning motivatsiyalangan tomoni hisoblanadi.

Brigada tuzilmasi ko'pincha, ishlab chiqarishni bir sex (bo'lim)dan boshqasiga ko'chirish vaqtining qisqarishi va yuzaga kelgan muammolar hamda qiyinchiliklarni brigada ichida tezkor hal etish imkoniyatlarining mavjudligi tufayli, iqtisodiy jihatdan foydali hisoblanadi.

Biznes markazlar guruhiy tashkiliy tuzilmalarning bir turi hisoblanadi. Odatda, bunday jamoalar 5-7 nafardan 20-25 nafargacha kishini o'zida birlashtiradi, ular loyihaviy guruhlar tamoyili bo'yicha ishlaydi va oldinga qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun to'liq javobgarlikka ega bo'ladi, loyiha uchun ajratilgan moliyani to'liq tasarruf etadi. Birinchi o'ringa foyda olish qo'yiladi.

Tashkiliy tuzilma *bozor tamoyiliga ko'ra* firma ichidagi tuzilmani o'zida namoyon etib, unda bo'linmalar o'rtasidagi aloqa oldi-sotdi harakatlari shaklida amalga oshiriladi. Menejment ushbu modelining muallifi - amerikalik olim J.Forrester hisoblanadi. Uning fikriga ko'ra, uning bo'linmalari o'rtasida raqobat mavjud, chunki u taraqqiyotni yuksaltiradi. Bunday tuzilmada tijorat hisob-kitoblari markazlari bo'limlar o'rtasidagi kommunikativ funksiyalarni bajaradi.

Firma ichidagi venchurli va innovatsion tuzilmalar. Venchurli va innovatsion tuzilmalar loyihaviy (dasturiy-maqсадli) tashkiliy tuzilmalarning zamonaviy turlari hisoblanadi. Ushbu ikkala nom ham ma'lum darajada sinonimlar hisoblanadi. Inglizcha «venture» so'zi «xatarli ish», «xatarli korxonani» anglatadi. Odatda, biznesda xatarli ish innovatsiyalarni, ya'ni prinsipial jihatdan yangi texnologiyalar, tovarlar yoki xizmatlarni ishlab chiqish bilan bog'liq. Barcha rivojlangan mamlakatlarning yirik firmalari bunday tuzilmalarni o'z menejmentida integratsiyalaydi. Tadqiqotlar bu tez o'zgaruvchi bozor sharoitlariga moslashishning eng istiqbolli yo'li ekanligini ko'rsatmoqda.

Kichik biznesda muvaffaqiyatli harakat qiluvchi venchurlardan erishiladigan samara shunchalik kattaki, katta firmalar va korporatsiyalar rahbarlari ko'pincha, ularda ittifoqchilarni qidirishadi va innovatsion loyihalarni bajarish uchun buyurtma-shartnomalarni tuzishadi, shuningdek ularga moliyaviy yordam ko'rsatishadi. Ikkinchi yo'l - venchurli guruhlar ijobiy tajribasini ko'chirish va firma ichida tegishli innovatsion bo'linmalarni tashkil etish hisoblanadi.

FIRMA ICHIDAGI INNOVATSION (VENCHURLI) BO'LINMALAR TURLARI

Menejmentda innovatsiyalar tamoyiliga amal qilish firmaning raqobat kurashida o'z faoliyatini saqlab qolishi va uning samarali faoliyat yuritishining

muhim sharti hisoblanadi. Yirik firmalarda innovatsion tuzilmalar bir qator omillar: ishlab chiqilayotgan loyihalarning ahamiyati, ularning maqsadli yo'naltirilganligi va murakkabligi, shuningdek faoliyatning mustaqilligi darajasiga qarab, bir necha turga ega bo'ladi.

1. Yangi mahsulotni ishlab chiqish (yangi texnologiyani) bo'limi. Bu aslida loyihaviy tuzilmaning turi hisoblanadi. Bo'lim firma uchun strategik ahamiyatga ega bo'lgan yangiliklarni ishlab chiqish uchun tashkil etiladi. Rasmiy jihatdan, u funksional bo'limga kiradi, ya'ni uning sohasiga mos keladi. Lekin, innovatsion bo'linmadagi ishlanmalar mazkur bo'linmani o'z tarkibiga olgan bo'limning ish rejasiga kiritilmaydi. U bevosita korporatsiyaning shtab-kvartirasiga bo'ysunadi.

2. Bevosita integratsiyalash. Bu shuningdek, strategik ahamiyatga ega bo'lgan yangi mahsulot ishlab chiqishdir. Shu bilan birga, innovatsiya asosiy ishlab chiqarish faoliyati bilan bog'liq. Uning ustida ishlashni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun texnologik, konstruktorlik va boshqa xizmatlar zarur. Shunday qilib, yangilikni ishlab chiqish firmani boshqarishning mavjud tizimiga integratsiyalashadi. Tabiiyki, faoliyatning yangi, ijodiy turi paydo bo'lishi tashkilotga katta ta'sir ko'rsatadi va uning a'zolari xatti-harakatidagi ayrim o'zgarishlarni keltirib chiqaradi.

Agar innovatsiya firma uchun strategik ahamiyatga ega bo'lsa, lekin shu bilan birga, asosiy ishlab chiqarish bilan umuman bog'liq bo'lmasa, u uchun maxsus bo'linma tashkil etilishi mumkin. Bu, odatda, yangi mahsulotni yaratish bo'lib, uni bozorga olib chiqish firmaga katta foyda keltiradi. Muvaffaqiyatga erishilgan taqdirda, bunday bo'linma mustaqil bo'limga aylantiriladi.

Tashkilot menejmenti firma uchun strategik ahamiyatga ega bo'lmagan innovatsiyalarni ham e'tibordan chetda qoldirmaydi va boz ustiga, ularni rad ham etmaydi. Lekin, bunday mikro g'oyalar alohida ishlab chiqarish jarayonlariga g'oyat foydali takomillashtirishlarni kiritishi mumkin. Firmalar bunday g'oyalar mualliflari bilan shartnomaviy munosabatlarni amaliyotda keng qo'llaydi.

Nazorat savollari

1. Menejment tizimining tashkiliy tuzilmasi deganda nimani tushunasiz?
2. Menejment tashkiliy tuzilmalarining yangi shakllariga nimalarni kiritish mumkin?

3. Firma ichidagi venchurli va innovatsion tuzilmalar deganda nimani tushunasiz?
4. Firma ichidagi venchurli va innovatsion tuzilmalarning qanday turlarini bilasiz?
5. Bevosita integratsiyalashning mohiyatini tushuntiring.

Tayanch iboralar: boshqaruv bo‘linmalari, «Yangi shakllar», guruhli tashkiliy tuzilma, venchurli va innovatsion tuzilmalar.

1.7. Menejment texnologiyasi

Menejment tizimlarida ko‘plab turli xildagi tashkiliy aloqalar va axborot o‘zgarishlari amalga oshiriladi. Boshqaruv jarayonlarida ularni tartibga solish usullarini ishlab chiqish boshqaruv texnologiyalarining dolzarb nazariy muammolari va amaliy vazifalaridan birini tashkil etadi.

“Texnologiya” deb istalgan (ko‘ngildagi) natijalarga erishish uchun dastlabki materiallarni o‘zgartirishning har qanday vositasiga aytiladi. Boshqaruv mehnatining predmeti va mos ravishda dastlabki material sifatida axborot qatnashishi tufayli, menejment texnologiyasini, masalan, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, qabul qilish va amalga oshirish maqsadida boshqaruv axborotiga ishlov berish usullarining majmui sifatida ta’riflash mumkin.

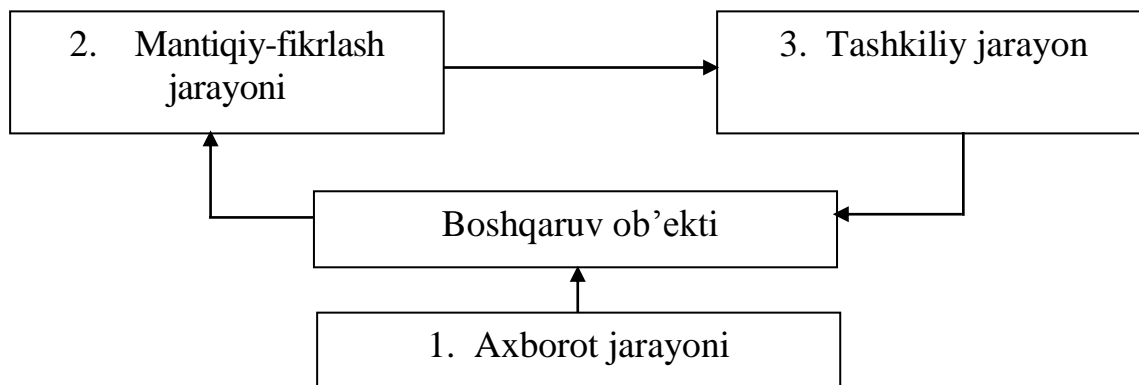
Boshqaruv operatsiyalari va tamoyillari boshqaruv texnologiyasining asosiy tarkibiy qismlari hisoblanadi. Operatsiya deganda tizim xususiyatining o‘zgarishiga olib keluvchi har qanday harakat tushuniladi. Muayyan sxema bo‘yicha yoki muayyan izchillikda bajariladigan turli boshqaruv operatsiyalari yig‘indisi *tamoyilni* o‘zida namoyon etadi. Yuqorida aytilganlardan kelib chiqib, *boshqaruv texnologiyalari rahbarlar, mutaxassislar va texnik ijrochilar tomonidan bajariladigan operatsiyalar va tamoyillar tizimini ham belgilab beradi.*

Sxema ko‘rinishida texnologiya turli operatsiyalar va tamoyillarning bajarilishini qamrab oluvchi uchta asosiy sikllar yoki jarayonlarning axborot yoxud tashkiliy o‘zaro hamkorligi ko‘rinishida taqdim etilishi mumkin (1.20-rasm).

1. Axborot jarayoni: turli xildagi axborotlarni izlab topish, to'plash, qayta ishlash (ishlov berish) va saqlash. Bu yerda ko'proq ijodiy ijrochilar va mutaxassislar band bo'lishadi.

2. Mantiqiy-fikrlash jarayoni yoki boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilish jarayoni: tadqiq etish, ishlov berish, hisob-kitoblar, prognozlar, qarorlarni ishlab chiqish. Bu yerda, asosan, tashkilot mutaxassislari va rahbar xodimlari band bo'ladi.

3. Tashkiliy jarayon yoki boshqaruv qarorlarini amalga oshirish uchun boshqaruv obyektiga tashkiliy ta'sir etish: kadrlarni tanlab olish va joy-joyiga qo'yish, topshiriqlarni ijrochilarga yetkazish, tezkor rejalashtirish, mehnatni tashkil etish, muvofiqlashtirish, ijro ustidan nazorat qilish va b.



1.20-rasm. Obyektni boshqarish jarayonining texnologik sxemasi

Boshqaruvni muayyan funksiyalarni bajarish jarayoni sifatida tushunishga asoslangan an'anaviy, klassik funksional yondashuv eng puxta ishlab chiqilgan va oddiy yondashuv hisoblanadi. Bu yerda boshqaruv texnologiyasini boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish jarayonida axborot bilan ishlashning oqilona usullari va tamoyillarini reglamentlash sifatida ta'riflash mumkin.

O'zgaruvchan tashqi muhitda vaziyatdan kelib chiqib yondashish, eng maqbul yondashuv bo'lib, uning mohiyati u yoki bu vaziyat belgilarini yoxud muammolarni hisobga olish asosida tamoyillarni tanlash algoritmini asoslashdan iborat. Vaziyatdan kelib chiqib, yondashish chog'ida boshqaruv texnologiyasi maqbul tamoyillarni

tanlash va ularga kiruvchi axborot o'zgarishlari va tashkiliy ta'sirlarni bajarish borasidagi harakatlar izchilligi sifatida ta'riflanadi.

Bugungi kunda boshqaruv texnologiyasida boshqaruv ishlarining mehnatini, ularni bajarish muddatlarini qisqartirish hamda qabul qilinadigan qarorlarning sifatini oshirish imkonini beruvchi texnik vositalar va turli orgtexnika alohida o'rin tutadi.

1.7-jadval

Texnologizatsiyalash shakllarini obyektlar bo'yicha taqsimlash

Obyektlar	Shakllar	Asosiy maqsadi
Boshqaruv funksiyalari	Tarmoq modeli, blok- sxema	Turli xizmatlarning o'zaro hamkorligini muvofiqlashtirish
	Yig'ma texnologik tamoyil	Boshqaruv obyektiga ta'sir etish turlarini boshqaruv bo'linmalari o'rtasida chegaralash
Bo'linma va xodim funksiyalari	Bo'linma to'g'risidagi nizom, lavozim yo'riqnomasi	Majburiyatlarni chegaralash, vakolatlar chegaralarini belgilash
Boshqaruv vazifasi	Marshrut xaritasi	Ijrochilar qarorlari va harakatlarining izchilligini aniqlash
	Maqsadlar texnologik xaritasi	Vazifani hal etish usulini rasmiylashtirish
Boshqaruv ishi	Yo'riqnoma	Hujjatlarni ishlab chiqish va ularga ishlov berish izchilligini yoritish
	Blok-sxema	Ijrochilarning jamoaviy jarayonda ishtirok etishini belgilash
Boshqaruv operatsiyasi	Sxema	Operatsiya qismlarini bajarish izchilligini grafik taqdim etish
	Operatsiya uchun texnologik xarita	Operatsiyani bajarish usulini rasmiylashtirish
Boshqaruv hujjati	Marshrut xaritasi	Hujjatlar oqimini maqbullashtirish
	Hujjatlashtirish jarayonining texnologik xaritasi	Ijrochilarning hujjatni yaratish yoki unga ishlov berish jarayonida ishtirok etishi turi va darajasini aniqlash

Ishlab chiqilgan boshqaruv texnologiyasi yig'ma texnologik tamoyillar, blok-sxemalar, tarmoq modellari, marshrutli sxemalar, texnologik kartalar, yo'riqnomalar, farmoyishlar, buyruqlar va hokazolar yordamida amalga oshiriladi (1.7-jadval). Va nihoyat, ishlab chiqilgan boshqaruv jarayonlari texnologik jihatdan reglamentlanishi kerak. Bunda, majburiy rioya etishni talab qiluvchi normativ-hujjatli shakldagi optimal boshqaruv jarayonini rasmiy mustahkamlash tushuniladi. Buning uchun

boshqaruv jarayonlarini texnologizatsiyalashning yuqorida ko'rsatilgan shakllaridan foydalanish mumkin.

Boshqaruv texnologiyasi boshqaruv qarorini uchta bosqichdan iborat jarayon sifatida ko'rib chiqadi:

- boshqaruv qarorini tayyorlash bosqichi;
- qarorni qabul qilish bosqichi;
- qarorni amalga oshirish bosqichi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida qaror qabul qilish chog'ida muammoli vaziyatlarni tahlil qilish ham nazarda tutiladi. Bu axborotni to'plash va unga ishlov berishni hal etilishi talab qiluvchi muammolarni ifodalashni o'z ichiga oladi.

Shunday qilib, menejment texnologiyasi menejment samaradorligini ta'minlashning muhim omili hisoblanadi va uni takomillashtirishga alohida e'tibor qaratilishi kerak.

Nazorat savollari

1. Boshqaruv texnologiyalarining mohiyati nimada?
2. Obyektni boshqarish jarayonining texnologik sxemasini tushuntiring.
3. Texnologizatsiyalash shakllarini tushuntiring
4. Texnologizatsiyalash obyektlariga nimalar kiritiladi?
5. Boshqaruv texnologiyasi bo'yicha boshqaruv qarorini qabul qilish qanday bosqichlarda amalga oshiriladi?

Tayanch iboralar: *“Texnologiya”, boshqaruv operatsiyalari, tamoyillar, yig'ma texnologik tamoyillar, blok-sxemalar, tarmoq modellari, marshrutli sxemalar, texnologik kartalar, yo'riqnomalar, farmoyishlar, buyruqlar.*

1.8. Menejment texnikasi

Menejment texnikasi - bu aqliy mehnat texnikasi, boshqaruv tizimida axborotni qayta ishlash texnikasi, boshqaruv tizimida axborotni qayta ishlash texnikasi. Texnika vositalari qanchalik takomillashgan bo'lsa boshqaruv texnologiyasi, boshqaruv mehnatini tashkil etish va butun boshqaruv jarayoni shunchalik samarali bo'ladi. Xisoblarga asosan, mamlakat iqtisodiyotini maqbul boshqarish uchun yil davomida

10 ta elementar arifmetik operatsiya bajarishi zarur bo'lsa, boshqaruv apparati xodimlari 10 ta, ya'ni 10 ming marta kam operatsiya bajarish qobiliyatiga ega ekanlar. Bu muammoni muvaffaqiyatli hal etish uchun boshqaruv mehnatini takomillashtirish, axborot to'plash va qayta ishlashni mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish zarur. Boshqaruv texnikasini faqat xisoblash mashinalari bilangina bog'lash noto'g'ridir. Dastlabki texnika vositalari 100 yil burun paydo bo'lgan ruchka, chizg'ichdan tortib EHM va kompyutergacha bo'lgan texnika vositalarini quyidagi ikki guruxga ajratish mumkin: orgtexnika va xisoblash mashinalari.

Orgtexnika vositalariga juda turli-tuman uskuna va qurollar (oddiy qurol va vosita, axborot olish va qayta ishlash, ko'chirish, ko'paytirish, aloqa vositalari va axborot uzatish, xizmat ko'rsatish, xizmat xonalari uskunalari) kiradi. Boshqaruv mehnati turli oddiy qurol va uskunalardan (qalam, ruchka, idora daftarlari, jadval, grafik va boshqalar) foydalanishga asoslanadi. Eng so'nggi avlodagi EHM va kompyuterlar oddiy texnika vositalari (qalam va chizg'ich) o'rnini to'liq bosa olmaydi. Qulay, oddiy chidamli bu vositalar texnika vositalari singari juda muximdir. Oddiy qurol va uskunalarni axborotni qayta ishlash bosqichlari bo'yicha guruxlarga ajratish mumkin. Bu avvalo yozuv vositalari (qalam, ruchka, mo'yqalam, trafaret), tasvir vositalari (grafik, diagramma, nazorat va nozirlik oynalari, marshrut sxemalari), xujjatlar saqlash vositalari (tokcha, konvert, kartoteka, pefokarta va x.k.), axborot qabul qilish va mustaxkamlash vositalari (tarozi, soat, xisob mashinasi, o'lchov vositalari, ko'chiruvchi mashinalar), aloqa vositalari (tелефon, ATS, rahbar va dispecher kommutatori, radio aloqa, radiofon, signal uskunalari, ovoz berish uskunalari), axborot uzatuvchilar (ovoz, nur, kartochka, oyna, metall), boshqaruv mashinalarida qo'llaniladigan axborot uzatuvchilar (magnit lentalar, disklar, qog'oz).

XX asrning oxirgi o'n yilliklari davomida informatika vositalari tizimli menejmentning xususiyatiga, hajmiga, funksiyalariga sezilarli ta'sir ko'rsatdi. Ushbu ta'sir menejmentning zamonaviy axborot texnologiyasi sohasidagi bilimlarini chuqurlashtirishga bo'lgan ehtiyojda namoyon bo'lmoqda. Har biri yangi muammolarni hal etilishida, kamida uchta davrni ajratish mumkin.

Ulardan birinchisi – qurilma sifatida EHM tushunchasi, ular shaklining katta EHM, mini EHM, shaxsiy kompyuterlar va ish stansiyalari o‘zgarishi bilan bog‘liq. Bunda, tizim menejeri EHM uchun vazifalarni qo‘yuvchi va ish beruvchi sifatida hamda EHM foydalanuvchisi sifatida ishtirok etdi va rivojlandi. Har bir tizim menejeri nafaqat ma’lumotlarga ishlov berish bo‘yicha ish beruvchiga va o‘z kompyuter ish stansiyasining faol foydalanuvchisiga, balki EHMning eng yangi imkoniyatlarini o‘zlashtirish qobiliyatiga ega bo‘lgan mutaxassisga ham aylandi.

Ikkinchi davr EHMLi tizimlarning boshqaruv tizimlari va jarayonlarining umumiy tarkibiy tuzilishidagi tarkibiy rolini tadqiq etish va tushunish bilan bog‘liq. Mazkur davr turli xildagi avtomatlashtirilgan kompyuter tizimlari (ABT, texnologik tashkiliy jarayonlar, loyihalashtirish (SAPR) va h.k.)ning avj olishi va ularning tizimli menejmentga integratsiyalashuvi bilan nihoyasiga yetdi (bizning mamlakatda integratsiyalashgan ABT, jahon amaliyotida menejerlik axborot tizimlari (MAT).

1.8-jadval

Tizim menejerining ayrim vazifalari va u tomonidan foydalaniladigan texnik vositalarga misollar

Tizim menejerining vazifalari	Tizim menejerining vositalari
Boshqaruv tizimining kuzatiladigan axborot modelini yaratish va faollashtirish	Majmuaga (klasterga) birlashtirilgan serverli ish stansiyalari va kompyuter tarmoqlari, korporativ tarmoqlar tuzilmasi
Murakkab boshqaruv obyektlarini vizuallashtirish, ularni real vaqt ko‘lamida yuqori aniqlik bilan aks ettirish	Taqsimlangan ma’lumotlar bazalari bilan birlashtirilgan geoaxborot tizimlari xilidagi boshqaruv obyektlarini vizuallashtirish vositalari
Menejer tomonidan axborot tizimlarining ilgari yoki boshqaruv obyektida yoxud tizimida o‘zgarishlarning yuzaga kelishi sur’atida rivojlantirish	Menejer axborot tizimlarini loyihalashtirish va rivojlantirish vositalari
Tizimli menejment jarayonlarini axborot texnologiyalari bilan samarali jihozlash	Ofis-texnologiyalar vositalari

Uchinchi davr tizim menejeri tomonidan axborot texnologiyasining o'zlashtirilishi bilan tavsiflanadi. Boshqaruv maqsadlariga qarab, kompyuter tarmog'ining tizim administratorlari va ma'lumotlar bazalari orqali boshqaruv jarayoni uchun ishonchli axborotni, boshqaruv obyektining to'liq kuzatilishini, shaxsiy ishning axborot uchun qulayligini ta'minlash mumkin.

Tizim menejeri samarali boshqaruv qarorlarining konstruktivi sifatida ishtirok etadi, bu unga axborot texnologiyalari va kompyuter tarmoqlarini, ma'lumotlar bazasini, MATni loyihalashtirish va rivojlantirish vositalarini tanlashda ishtirok etish majburiyatini yuklaydi. Tarmoq administratori va ma'lumotlar bazalari bilan birga, u axborot texnologiyasining qabul qilingan qarorlarning ishonchli tarzda amalga oshirilishini ta'minlovchi eng yaxshi variantini shakllantiradi. Axborot menejmenti tizimli boshqaruv faoliyatining muhim mazmuniga aylanib bormoqda.

Serverlar, klasterlar, ish stansiyalari, lokal va global tarmoqlar - menejning boshqariladigan obyektlar tarkibiy qismlari va murakkab boshqaruv jarayonlarini ishonchli, tizimli integratsiyalashdagi vositalaridir. Menejer tomonidan ma'lumotlar bazalari bilan integratsiyalashgan vizuallashtirish vositalaridan foydalanish - murakkab obyektlarning tizimli kuzatilishi va boshqarilishini tubdan yaxshilash yo'li hisoblanadi.

Boshqaruv obyektlari reinjiningi ayniqsa, menejer axborot tizimlarini loyihalashtirish va rivojlantirish tizimlaridan foydalanishda o'ta samarali bo'lib, ular axborot va ijroiya tarkibiy qismlar muvazanatini, samarali boshqarish strategiyasi va taktikasini real tushunishni ta'minlaydi. Bundan tashqari, tizim menejeri ofisda samarali ishlash, shaxsiy axborot bilan qo'llab-quvvatlash vositalaridan foydalanishni bilishi kerak.

Nazorat savollari

1. Tizim menejerining vazifalariga nimalar kiritiladi?
2. Tizim menejerining vositalarini tushuntiring.
3. Boshqaruv obyektlari reinjiningi deganda nima tushuniladi?
4. Tizim menejeri samarali boshqaruv qarorlarining konstruktivi sifatida qanday vazifalarni bajaradi?

5. Tarmoq administratorining asosiy vazifalarini tushuntiring.

Tayanch iboralar: Tizim menejeri, axborot menejmenti, serverlar, klasterlar, ish stansiyalari, lokal va global tarmoqlar.

1.9. Menejmentda axborot va kommunikatsiyalar

Axborotning korxonani boshqarish uchun ahamiyati, *birinchidan*, shu bilan belgilanadiki, u menejerning alohida turdagi eng muhim resursi hisoblanadi. Har qanday darajadagi menejer o'z tasarrufidagi resurslarni oldinga qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun o'zgartiradi va rivojlantiradi. Menejerning resurslari jumlasiga an'anaviy resurslar - tabiat, mehnat va jamoa bilan bir qatorda axborot va vaqt ham kiradi.

Axborotning tabiatiga nisbatan qarashlarning qisqacha tarixi. «Axborot» atamasi (lot. informatio- tushuntirish, bayon etish) hozirgi vaqtda tez-tez turli ma'nolarda qo'llanilmoqda. Axborot to'g'risidagi bilimlarni to'plashning butun tarixini uchta davrga bo'lish mumkin. Ularning asosida olimlarning axborotning tabiatiga nisbatan qarashlari yotadi. Dastlab, axborot ijtimoiy tizimlarda aniqlangan, axborot jarayonlari faqat insonga va insonlar hamjamiyatiga nisbatan ko'rib chiqildi. Amerikalik muhandis K.Shennonning «Aloqaning matematik nazariyasi» nomli maqolasi hamda Massachusset texnologiya institutining professori N.Vinerning keyinchalik mashhur bo'lgan «Jamiyatda va hayvonot olamida kibernetika» nomli monografiyasi chop etilgan. 1948- yil axborot tushunchasini ilmiy jihatdan tadqiq etishdagi chegara yili hisoblanadi. Natijada, ikkinchi davr - axborot nazariyasini tizimli bayon etish va tuzish davriga asos solindi, axborot tushunchasining o'zi esa, ijtimoiy tizimlardan tashqari, tirik organizmlar va ularning hamjamiyatlariga, shuningdek sun'iy kibernetik tuzilmalarga, aniqrog'i axborotni qayta ishlashga qodir bo'lgan o'zini o'zi boshqaruvchi va o'zini o'zi tashkil etuvchi tizimlarga yoyildi.

Boshqaruv vazifalarini bajarish, yakka shaxslar va ijtimoiy guruhlar o'rtasidagi o'zaro hamkorliklar, kommunikatsiyalar va axborotlarni almashtirish vositasida amalga oshiriladi. Axborot va kommunikatsiya tushunchalari o'zaro bog'langanlar,

ammo kommunikatsiya o'z ichiga nimani uzatilishi (axborotni) va u qanday uzatilishini oladi.

Har qanday rahbarning faoliyati quyidagi operatsiyalar va tadbirlarni bajarilishi bilan bog'liqdir:

- axborotlarni olish, tekshirish va ishlab chiqish;
- qarorlarni ishlab chiqish va amalga oshirish;
- ularni bajarilishini nazorat qilish va tuzatishlar kiritish;
- bajarilgan qarorlar bo'yicha ma'lumotlarni tizimlashtirish va saqlash.

Kommunikatsion jarayon ikki yoki undan ortiq inson o'rtasida axborot almashish jarayoni sifatida bir qator izchil bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- axborotning jo'natuvchi tomonidan ishlab chiqilishi;
- axborotni kodlash va aloqa tarmog'ini tanlash;
- signalni oluvchiga uzatish;
- axborotning oluvchi tomonidan olinishi.

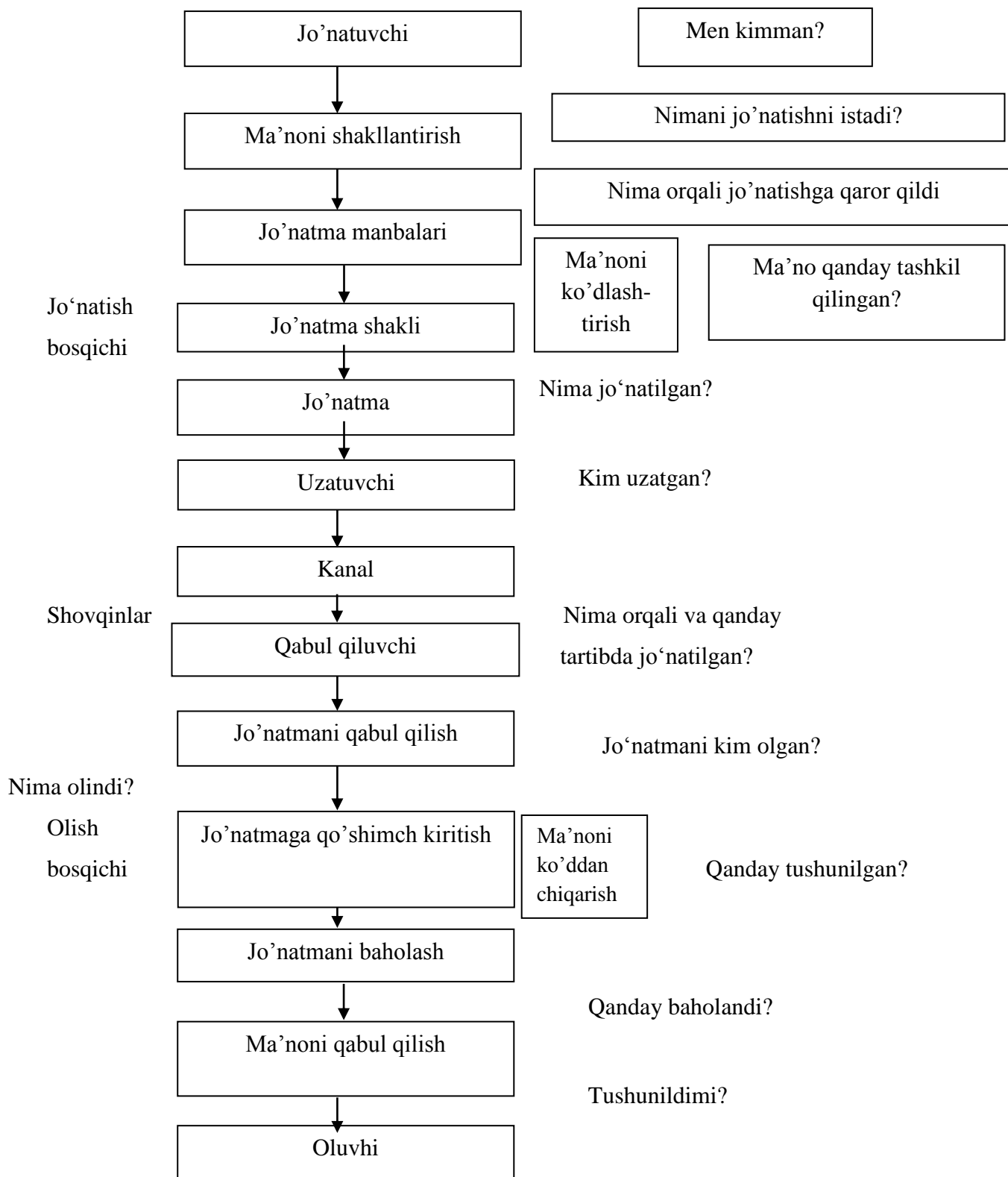
Korxonani boshqarish tizimida mansabdor shaxslar, rahbarlar, mutaxassislar, xizmatchilar, boshqaruv organlari, maqsadli ishchi guruhlar, mehnat jamoalari, ijtimoiy guruhlar *kommunikatsiyalar subyektlari* sifatida qatnashishlari mumkin.

Korxonani boshqarish axborot tizimi uchun kommunikatsiyalarni aloqalar turi bo'yicha tasniflash muhim ahamiyat kasb etadi. Rasmiy va norasmiy, vertikal (chiziqli va funksional) va gorizontal aloqalar ajratiladi. Gorizontal kommunikatsiyalar boshqaruv tizimining teng huquqli qismlari: byuro, bo'limlar, boshqarmalar, rahbarlar, mutaxassislar, xizmatchilar o'rtasida; vertikal aloqalar esa teng huquqli bo'lmagan boshqaruv organlari o'rtasida o'rnatiladi.

Kommunikatsiyalar bu faoliyatni amalga oshirishning asosiy usuli bo'ladilar. Kommunikatsiyalar ham jarayon, ham hodisa sifatida ko'rib chiqiladi. Jarayon sifatida kommunikatsiyalar odamlar o'rtasida axborotlar almashuvining tamoyillari va qonunlarini aks ettiradilar, hodisa sifatida tegishli tashkiliy shakllardagi tashkilotlar doirasidagi odamlar o'rtasidagi belgilangan meyorlar (qoidalar, yo'riqnomalar, holatlar)dan iborat bo'ladilar.

Kommunikatsiya jarayonida axborot bitta subyektdan boshqasiga uzatiladi.

Alohida shaxslar, guruhlar va tashkilotlar subyektlar bo'lishlari mumkin.



Kim javob qaytarishi kerak?

1.20-rasm. Kommunikatsion jarayon

Kommunikatsiyalarning quyidagi tipologiyasi qabul qilingan:

-tashkilot va tashqi muhit o'rtasidagi kommunikatsiyalar;

-bo'linmalar o'rtasidagi kommunikatsiyalar;

-ishlab chiqarish va boshqaruv bosqichlari bo'yicha bo'linmalar ichidagi kommunikatsiyalar;

-shaxslararo va norasmiy kommunikatsiyalar.

Keyin uzatish uchun mo'ljallangan axborot kodlashtiriladi. Avvaliga axborot manbalari (tovush, nur, harorat, xid, did, jismoniy harakat) tanlab olinadi, keyin ular ma'lum shakl (nutq, matn, rasm, harakat)da tashkil qilinadilar.

Shunday qilib jo'natma shakllantiriladi, Bunda jo'natuvchi uni o'zida kodlashtirilgan ma'noga adekvat ravishda qabul qilinishini ko'zda tutadi.

Uzatilgan va qabul qilinganlar orasidagi farqlar qanchalik katta bo'lsa, kommunikatsiyalar shunchalik kambag'alroq bo'ladi. Misol uchun, kasb egalarida odatda omma bilan muloqat qilishda qiyinchiliklar vujudga keladi, chunki ular ma'nosi faqat o'z doiralaridagi odamlarga tushunarli bo'lgan shaklda kodlashtiradilar.

Jo'natma uzatuvchi (shaxs, texnik vosita, kimyoviy yoki jismoniy holat) vositasida uni manziliga yetkazib beruvchi uzatuvchi kanalga kelib tushadi. Jo'natma yoki signalni uzatish boshlanishi bilanoq, shu paytdan boshlab jo'natish bosqichi yakunlanadi va uzatilayotgan axborotni olish bosqichi boshlanadi.

Kanal jo'natmani qabul qiluvchiga chiqaradi, u ushbu jo'natmani olinishini qayd etadi.

Jo'natma yo'naltirgan shaxs oluvchi deb ataladi. U olingan jo'natmani qayd etadi va uni tushunarli ma'noda koddan chiqarishni amalga oshiradi. Koddan chiqarish ostida jo'natmani qabul qilish, uni tushunish va baholash ko'zda tutiladi.

Jo'natmalar asosan buzilgan holda bo'ladilar. Bu kommunikatsiya jarayonida shovqinni mavjudligi bilan bog'likdir. Tashkiliy tashkil qiluvchilar (ko'p bosqichlilik, boshqarish ko'lami va x k .) uning manbalari bo'lishlari mumkin. Masalan, axborotni xizmat bo'linmalari o'rtasidagi uzatishda buzilishi (axborotli entropiya qonuni). Boshqaruvchi axborot asosan tabiiy til yordamida uzatiladi, u axborotli oshiqchalikka

ega. O'zbek tilini kommunikatsion jarayon vositasi sifatidagi axborotli ortiqchaligi 32 % da baholanadi, bu ko'pgina boshqa tilladan ancha ko'p. Axborotli ortiqchalik - xabar mohiyatini buzilishining manbasidir. Axborotni boshqaruvning to'rtta bosqichi orqali uzatilishida dastlabki xabardan 100 % gacha buzilishlarni olish ehtimoli bor. Shovqin hamma vaqt mavjud bo'ladi, shuning uchun kommunikatsiya jarayonining barcha bosqichlarida uzatilayotgan jo'natmaning ba'zi bir buzilishi sodir bo'ladi. Menejer mavjud shovqinni ko'proq bartaraf etishi va jo'natma ma'nosini iloji boricha aniqroq uzatishi kerak.

Kommunikatsion jarayonning oxirgi bosqichi jarayon ishtirokchilari rollarini almashtirgandagi teskari aloqadan iborat bo'ladi. Butun davra takrorlanadi, ammo boshqa yo'nalishda. Teskari aloqa - bu oluvchining jo'natmaga javobidir. Jo'natma manzilgacha yetib bordimi va qanday ma'noda yetib borganligini bilish imkoniyati paydo bo'ladi. Teskari aloqa olingan jo'natmaga qaraganda boshqaroq kodli tizimda aks ettirilishi mumkin. Masalan, ko'pincha jumlagi biz boshimizni silkitish bilan javob qaytaramiz. Rahbarlar uchun teskari aloqa to'g'ridan to'g'ri (bevosita kuzatiladigan hulqni o'zgarishi) yoki vositali (mehnat unumdorligini oshishi) sifatida bo'lishi mumkin.

Kommunikatsiya jarayonini amalga oshirish uchun kommunikatsion tarmoqdan, ya'ni kommunikatsion jarayon ishtirokchilarni axborot oqimlari bilan ulashdan foydalaniladi. Bu tarmoq vertikal, gorizotal va diagonal aloqalardan tashkil topadi. Vertikal aloqalar boshliqdan qo'l ostidagilar tomon, gorizotal esa - darajalar bo'yicha teng yakka shaxslar yoki bo'linmalar o'rtasida shakllanadilar. Diagonal aloqalar -bu boshqa boshliqlar va boshqa qo'l ostidagilar bilan aloqalardir. Bu aloqalarning tarmog'i tashkilot tuzilmasini tashkil qiladi. Tashkiliy tuzilmaning vazifasi kommunikatsion oqimga to'g'ri yo'nalish berishdan iboratdir.

Xodimlarning soni bo'yicha har xil guruhlari uchun kommunikatsion tarmoqlarning o'rnashib qolgan namunalari mavjud. Ular "g'ildirak", "yulduz", "to'garak", "zanjircha", "pirpirak" va h.k. deb ataladilar.

Ular tashkilot faoliyatiga katta ta'sir ko'rsatadilar. Masalan, "g'ildirak" turidagi tarmoqlarda hukmronlikning markazlashtirilgan iyerarxiyasi berilgan.

“G‘ildirak” ning markazida turgan shaxs ko‘proq jo‘natmalar oladi, guruhning boshqa a‘zolari tomonidan ko‘proq yetakchi sifatida tan olinadi, guruhning boshqa a‘zolariga ko‘proq darajada ta’sir ko‘rsatadi, ko‘proq javobgarlikka ega , muammoni hal qilinishi boshqalarga qaraganda ko‘proq unga bog‘liq.

Boshqaruvda foydalaniladigan axborotlar quyidagicha tavsiflanadilar:

- boshqaruv obyekti bo‘yicha;
- boshqaruvning u yoki bu tizimchasiga tegishliligi bo‘yicha;
- uzatishning shakli bo‘yicha (verbal, so‘zli va noverbal);
- vaqtdagi o‘zgaruvchanligi bo‘yicha;
- uzatish usuli bo‘yicha;
- uzatish tartibi bo‘yicha;
- belgilanishi bo‘yicha;
- obyektning yashash davrasi bosqichlari bo‘yicha;
- boshqaruv obyektining subyektga munosabati bo‘yicha.

Axborotning sifatiga asosiy talablar quyidagilardir:

- o‘z vaqtidalik;
- to‘g‘riilik;
- yetarlilik;
- ishonchlilik;
- manzillilik;
- foydalanishning ko‘p martaligi;
- yig‘ish, ishlab chiqish va uzatishning yuqori tezligi;
- kodlashtirish imkoniyati;
- dolzarblilik.

Axborot massivi – bu boshqaruv idoralari tomonidan foydalaniladigan axborotlarning barcha turlari yig‘indisini ma’lum alomatlar bo‘yicha tartibga solish. U quyidagilarni ta’minlashi kerak: istemolchilarni saqlanayotgan axborotlarga to‘g‘ridan to‘g‘ri murojaat qilishlari, ularning axborot ehtiyojlarini to‘liqroq qanoatlantirish, axborotlarni operativ qidirib topish va berish, axborotlarni buzilishdan saqlash.

Axborot oqimi – axborotlarning manbalardan istemolchilargacha harakatlanishidir.

Axborot hajmi –shartli birliklar (so‘z, xabar, belgilar, harflar, varaqlar va boshqalar) yordamida o‘lchanadigan va boshqaruv idoralarning axborotli to‘ldirilganligini belgilash, boshqaruvni avtomatlashtirish bo‘yicha qarorlar qabul qilish uchun foydalaniladigan miqdoriy ta’rifdir.

Hujjatlar aylanishini loyihalashtirishda quyidagilar ta’minlanishi kerak.

- har bir hujjatda qarorlar qabul qilish uchun zaruriy va yetarlicha axborotlarning mavjudligi;

- hujjatlar va ularda mavjud bo‘lgan ko‘rsatqichlarni bartaraf qilish yo‘li bilan axborot oqimlarini ratsionallashtirish;

- hujjatlarni manbadan iste’molchiga o‘tadigan yo‘nalishlarni kamay- tirish;

- hujjatlarni ijro etish muddatlari ustidan samarali nazorat qilish;

- hujjatlar shakllarini unifikatsiyalash.

Shuni ta’kidlash kerakki, internetning global axborot supermagistrali va korporatsiyalarning mahalliy tarmog‘i menejerlar uchun ma’lumotlarni yig‘ish va ishlab chiqish texnologiyasini tubdan o‘zgartiradi va, asosiysi, teng huquqli mijozlarni vertikal byurokratizmsiz masofaviy aloqa qilishlarini ta’minlaydi, ya’ni sherikchilik xarakteridagi gorizontaal vaqtincha tuzilmalarni shakllantiradi.

Axborot tizimlari ishning sifatiga tashxis qo‘yish va uni tahlil qilish uchun axborot sifati tushunchasi mavjud, u odatda quyidagi parametrlar bilan baholanadi: tuzatilganlik, ziddiyatsizlik, aniqlik, jadallik, relevantlik (tegishlilik).

Noverbal axborotlar, ya’ni jo‘natuvchi tomonidan so‘zlardan foydalanmasdan jo‘natilgan axborotlar ham g‘oyatda muhim rol o‘ynaydilar. Ular noverbal kommunikatsiyalarning asosida yotgan noverbal jo‘natmalarni tashkil qiladilar. Imo- ishoralar, mimika, intonatsiyalar – ishga doir muloqatning muhim qismidir. Ba’zida bu vositalar(ular noverbal deb ataladilar) yordamida, so‘zlar yordamiga qaraganda ancha ko‘proq narsalarni aytish mumkin. Noverbal axborotning asosiy turlari quyidagilardan iborat:

- odamning jismoniy holati (bo‘yi, og‘irligi, sochlarining rangi, gavdasining hidi va x.k.)

- gavdaning harakatlari (imo–ishoralar, turish holati, tegib ketish, yuzning ifodasi, ko‘zlarning harakati va x. k.)

- nutq (intonatsiyalar, savodlilik, tovush, nutqning tezligi va x.k.)

- muhit (yoritilganlik, shovqin, yoritilish, inshoat, mebel va x.k.)

- muhitdan foydalanish (hulqning odatlari, muloqat qilishdagi masofa va x.k.)

- vaqt (erta kelish, kech qolish, o‘zini kutishga majbur qilish va x.k.)

Noverbal kommunikatsiyalar asosan ongsiz asosga ega bo‘ladilar, chunki kommunikatsion jarayon ishtiroqchilarining haqiqiy hissiyotlaridan darak beradilar va hislarni namoyon qilishning g‘oyatda ishonchli indikatori bo‘ladilar. Noverbal axborotlar bilan manevrlar qilish qiyin va uni shaxslararo kommunikatsiyalarda yashirish mushkuldir.

Ko‘pgina noverbal signallar, ularning aniq ma’nalari odam “o‘sgan” u yoki bu insoniy madaniyatining namunalari bo‘ladilar. Ular ushbu belgilar- dan hulqining namunalari sifatida foydalaniladigan va bunda alomatli ma’noga ega bo‘lgan darajada ishtiroq etuvchi tomonlar tomonidan so‘zli kod larning ma’lum tizimi bilan aks ettiriladigan verbal belgilar kabi aniq tushunilishlari mumkin.

Axborotni tasniflash korxonani boshqarish tizimining axborot kichik tizimini shakllantirish va takomillashtirish uchun zarur. Axborot turli belgilar bo‘yicha tasniflanadi.

1. Yuzaga kelish *manbalari* bo‘yicha *tashqi* va *ichki* axborot ajratiladi. Tashqi axborot korxonadan tashqarida, ichki axborot esa uning ichida paydo bo‘ladi. Ichki axborot manbalari boshqariladi, shuning uchun axborot oqimlarining davriyligini, muddatlarini va hajmlarini reglamentlash mumkin va axborot kichik tizimlarini yaratishda shunday qilinmoqda.

2. Faol foydalanish vaqtiga ko‘ra, shartli-doimiy va o‘zgaruvchan axborot ajratiladi. Shartli-doimiy axborot – bu uzoq vaqt mobaynida o‘zgarmasdan qoladigan yoki kam o‘zgarishlarga duchor bo‘ladigan axborot. Undan boshqaruvning bir necha sikllarida foydalaniladi. Bunday axborot jumlasiga, masalan, reglamentlovchi axborot

– korxonaning Ustavi, bo‘limlar va xizmatlar to‘g‘risidagi nizomlar, boshqaruv xodimlarining lavozim yo‘riqnomalari, shuningdek korxonada kadrlarining tarkibi to‘g‘risidagi axborot va hokozolar kiradi. O‘zgaruvchan axborot, odatda, ishlov berishning bir siklida foydalaniladi. Bu, masalan, smenalik-kunlik topshiriq, kundalik ishlab chiqarish va h.k. to‘g‘risidagi axborot.

3. O‘zgartirish bosqichlari bo‘yicha dastlabki va hosilaviy axborot ajratiladi. Dastlabki axborot - bu turli xildagi iqtisodiy hisob-kitoblarni amalga oshirish va qarorlar qabul qilish uchun asos sifatida foydalaniladigan axborot. U o‘z navbatida, sotuvlar, ishlab chiqarish jarayoni, tashqi muhit monitoringining borishini bevosita kuzatish jarayonida olinadigan boshlang‘ich axborot va keyingi ishlov berish uchun to‘planadigan oraliq axborotga bo‘linadi.

Hosilaviy axborot - bu turli xildagi iqtisodiy hisob-kitoblar natijasida olinadigan tahliliy axborot. Unga, shuningdek, yakuniy axborot, ya‘ni amalga oshirilgan boshqaruv qarori ham kiradi.

4. Korxonani boshqarish tizimi nuqtai nazaridan kirish va chiqish axboroti ajratiladi.

5. Samarali foydalanish imkoniyati bo‘yicha foydali, yolg‘on va ortiqcha axborotni ajratish mumkin. Axborot tizimlarini tuzishda yolg‘on axborotni imkon qadar kamaytirish va ortiqcha axborotni yo‘qotishga intilish lozim.

6. Avtomatlashtirilgan tarzda ishlov berish imkoniyatiga ko‘ra axborotlar.

7. Taqdim etish shakliga ko‘ra, ko‘z bilan ko‘riladigan, eshitiladigan va ham ko‘z bilan ko‘riladigan, ham eshitiladigan axborot ajratiladi. Ushbu tasnif menejerning axborot rejimini maqbullashtirish nuqtai nazaridan muhim ahamiyatga ega. Kimdir axborotni eshitish orqali yaxshi qabul qiladi. Lekin, inson eng ko‘p axborotni (turli baholarga ko‘ra 70 dan 90 foizigachasini) ko‘rish orqali oladi. Shuning uchun umumiy holatda *ham ko‘z bilan ko‘riladigan, ham eshitiladigan* axborot yaxshi qabul qilinadi va eslab qolinadi.

Nazorat savollari

1. Axborotning korxonani boshqarish uchun ahamiyati nimada?
2. Axborotning tabiatiga nisbatan qarashlarning qisqacha tarixini tushuntiring.

3. Yuzaga kelish manbalari bo'yicha axborot turlari?
4. Axborotlar qanday belgilari bo'yicha tasniflanadi?
5. Kommunikatsion jarayon va kommunikatsiyalar turlarini tushuntiring.
6. Ishlab chiqarish axborotlari ko'rinishi qanday farqlanadi?
7. Iqtisodiy axborotni qanday tushunasiz?

Tayanch iboralar: axborot, tashqi va ichki axborot, shartli-doimiy va o'zgaruvchan axborot, reglamentlovchi axborot, dastlabki va hosilaviy axborot, hosilaviy axborot, kommunikatsion jarayon.

II BOB. MENEJMENTNI TASHKIL ETISH

2.1. Tashkil etish nazariyasi va menejmentda tashkiliy munosabatlar

Tashkil etish nazariyasi boshqaruv to'g'risidagi fanning yetakchi olimlari guruhi tomonidan yaratilgan. *Boshqaruv funksiyasi sifatida tashkil etishning asosiy xususiyati va mohiyati - unsurlarni (insonlar, narsalar, g'oyalarni) yaxlit tizimga birlashtirishdan iborat.* «Tashkil etish - deb yozgan edi P.M.Kerjensev, - insonlarni muayyan ishni bajarish uchun birlashtirishni anglatadi. Birlashtirishning o'zini biz «tashkil etish» deb atashimiz mumkin. Ishlab chiqarishga nisbatan tashkil etish «barcha ishlab chiqarish unsurlari - ishchi kuchi, mehnat qurollari va buyumlarini vaqtga ko'ra va makonda oqilona uyg'unlashtirishga yo'naltirilgan chora-tadbirlar tizimi» sifatida tushuniladi.

«Tashkil etish» tushunchasining yuqorida keltirilgan ta'riflari, uning ayrim muhim qismlari va funksional maqsadini ajratgan holda, ayni paytda birlashtirilayotgan qismlarning tizimli yaxlitligiga erishish mexanizmlari haqida to'liq tasavvurga ega bo'lish imkonini bermaydi. P.M.Kerjensev tashkil etishda yettita asosiy qismni ajratadi: tashkil etishning maqsadi, turlari, usullari, insonlar, moddiy vositalar, vaqt, ishni nazorat qilish va hisobga olish.

Yuqorida aytilganlar "tashkil etish" tushunchasining asosiy qismlari haqida xulosa qilish imkonini beradi. Bu - muayyan vazifalar yoki kichik maqsadlarga ajratilgan maqsad; zarur tarkibiy qismlarni yaxlit tizimga birlashtirish mexanizmlari; ishlab chiqilgan va bu uchun belgilangan tartib, izchillik, davomiylik, muddatlar, makon koordinatalari, harakatlar sohasi yoki chegaralari, usullar, butun bo'laklarining zarur harakatlarini va birgalikdagi harakatlarini amalga oshirish uchun resursga bo'lgan ehtiyoj.

«Tashkil etish» tushunchasiga uning yuqorida sanab o'tilgan qismlarning kiritilishi uni ancha keng ma'noda ifodalash imkonini beradi. *Tashkil etish - muayyan sharoitda ma'lum muddatlarda oldinga qo'yilgan maqsadlarga yetish, buning uchun maxsus tatangan usullar va belgilangan vositalar yordamida resurslarni eng kam sarflagan holda erishish uchun tizim sifatida butun bo'laklarining maqsadli, o'zaro*

bo'ysungan hamda vaktga ko'ra va makonda muvofiqlashtirilgan o'zaro hamkorligi izchilligini belgilash jarayonidir.

«Tashkil etish» tushunchasi, odatda, insonlar faoliyatining ikkita o'zaro bog'liq tomoniga nisbatan. ya'ni ishlab chiqarish faoliyatining mazmuniga va uni boshqarishga nisbatan yoki, ikkinchi tomondan, uning boshqariladigan va boshqaruvchi kichik tizimlariga nisbatan qo'llaniladi. Bunda farq shundan iboratki, ishlab chiqarish faoliyatining mazmunini ko'rib chiqishda vositalar deganda mehnat buyumlarga, qurollari va ijrochilar, boshqaruvda esa vositapar deganda, mazkur sohada yuzaga kelgan terminologiyaga ko'ra - axborot, orgtexnika, hisoblash texnikasi va boshqaruv personalisi gushuniladi.

«Tashkil etish» tushunchasi ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar mavjud bo'lishining uchta davriy holati - shakllanish, faoliyat ko'rsatish va rivojlanishga nisbatan ham qo'llaniladi. Boshqa so'z bilan aytganda, hayot faoliyatini tashkil etish, uni belgilangan darajada saqlab turish va progressiv o'zgartirish bilan bog'liq. Muayyan tizim deganda nima tushunilishiga qarab, tashkil etishning mohiyatini belgilab beruvchi xususiyatlar saqlanib qolinganda, uning funksional roli o'zgaradi.

Boshqaruv nazariyasida "tashkiliy munosabat" tushunchasiga alohida o'rin berilgan, chunki aynan u tizimlarning yaxlitligini ta'minlaydi. Falsafiy adabiyotlarda munosabat "muayyan tizim qismlarining o'zaro bog'liqligi" sifatida tushuniladi. Undan farqli o'laroq, «aloqa - makonda va (yoki) vaqtga ko'ra bo'lingan hodisalar mavjud bo'lishining o'zaro bog'liqligi». Munosabat - aloqaning sifat jihatdan boshqa turi. Aloqa o'zaro ta'sirdan dalolat beradi.

Mashhur faylasuf B.I.Sviderskiy, ushbu tushunchalarga nisbatan ko'p sonli qarashlarni umumlashtirgan holda, munosabatlarning tushuncha sifatidagi o'ta muhim xususiyatini ta'kidlaydi: «Munosabat obyektlarning xususan ushbu jarayonlar asosida emas, balki yanada umumiy jarayonlar, xususiyatlar, aloqalar va munosabatlar asosida yuzaga keladigan bilvosita bog'liqligi yoki o'zaro bog'liqligidan darak beradi». Insonlar o'rtasidagi birgalikdagi faoliyat jarayonida yuzaga keladigan munosabatlar uchun ushbu o'zaro bog'liqlikning asosi sifatida mehnat taqsimoti va kooperatsiyasi ishtirok etadi.

Munosabat mohiyatining asosiy qismi - bu uning tarkibiy kislari (insonlar) o'rtasidagi bog'liqlik va ushbu bog'liqlikning muayyan obyektiv asosi mavjudligidir.

Tashkiliy munosabatning tarkibiy qismlarini aniqlash ushbu tushunchaning mazmunini ochib berishning eng muhim metodologik qoidasi hisoblanadi. Har qanday ijtimoiy munosabat, birinchi navbatda, taraflarning nisbati, bunda taraflar sifatida turli subyektlar, xususan alohida ijrochilar yoki boshqaruv organlari ishtirok etadi. Jamiyatning iqtisodiy tizimida boshqaruv subyektlari turli toifadagi boshqaruv xodimlari va boshqaruv organlari bilan namoyon etilgan.

Subyektlar o'rtasidagi bog'liqlik "tashkiliy munosabat" tushunchasi mazmunining asosiy qismi hisoblanadi, u subyektlarni yagona maqsadni amalga oshirish va dinamik uyg'unlashtirilgan o'zaro hamkorlikni ta'minlash uchun birlashtirish vositasi bo'lib xizmat qiladi. Mazkur bog'liqlik turli usullar bilan amalga oshirilishi mumkin, boshqacha aytganda, tashkiliy munosabat o'zaro hamkorlik qiluvchi subyektlarning birligini ta'minlash mexanizmi, usullarning muayyan yig'indisi yordamida shakllanadi.

Xo'jalik yuritishning bozor, iqtisodiy usuliga o'tish birgalikdagi faoliyat subyektlarining real iqtisodiy manfaatlarini hisobga olish asosida ular o'zaro hamkorligining uyg'unligini ta'minlash imkonini beradi. Shuning uchun tashkiliy munosabatlar subyektlari bog'liqligining ikkinchi turi asos sifatida iqtisodiy mazmunga ega bo'lib, turli xildagi iqtisodiy usullar yordamida amalga oshiriladi. Biroq, birgalikdagi faoliyat natijalari uchun taraflarning iqtisodiy javobgarligi ularning uyg'unlashgan tarzda maqsadli ishlashining kafolati bo'lib xizmat qila olmaydi. Shuning uchun ijtimoiy tizim mustaqil ishlovchi bo'g'inlarining yagonaligini samarali ta'minlovchi mexanizm, birinchi navbatda, demokratik asosda yaratilishi, birgalikdagi faoliyat ishtirokchilarining iqtisodiy manfaatlarini va ahloqiy-ruhiy jihatlarni hisobga olishi, ya'ni kompleks bo'lishi lozim.

Jamiyat har xil tashkilotlarning juda katta miqdoridan tashkil topadi. Ko'pchilik kishilar o'zlarining butun ongli hayotlari davomida o'zlari a'zosi bo'lgan yoki ular bilan aloqaga kirishgan u yoki bu tashkilotlar bilan bog'langandirlar.

Ammo tashkilotning o'zi nima va ushbu tashkilot uchun qaysi umumiy alomatlar xosdir?

Tashkilotni vazifalarni hal qilish va ma'lum maqsadlarga erishish uchun birlashgan shaxslar guruhi sifatida belgilash mumkin.

Tashkilot deb atalishi uchun qandaydir guruh quyidagi majburiy talablarga javob berishi kerak:

- juda bo'lmaganda, o'zini ushbu guruhning a'zosi deb hisoblaydigan ikkita shaxsni mavjud bo'lishi;

- juda bo'lmaganda guruhning barcha a'zolari o'zlari uchun umumiy deb qabul qilingan bitta maqsadni mavjud bo'lishi;

- maqsad (maqsadlar)ga erishish uchun birgalikda ishlaydigan guruh a'zolarini mavjud bo'lishi.

Alohidagi, hususiy jihatlardan abstraktlashtirilgan holda aytish mumkinki, har qanday tashkilotning asosiy tashkil qiluvchilari unga kiruvchi odamlar, u amalga oshirishi uchun tashkil qilingan va mavjud bo'lgan maqsadlar va tashkilot salohiyatini shakllantiruvchi va harakatga keltiruvchi boshqaruvdan iboratdir.

Zamonaviy tashkilotni tashqi muhit bilan resurslarni almashtirishga qodir ochiq tizim sifatida tasavvur etish mumkin. Kirishda u tashqi muhitdan resurslarni oladi, chiqishga yaratilgan mahsulotni beradi. Shuning uchun har qanday tashkilot uchta jarayonni amalga oshiradi:

- tashqi muhitdan resurslarni olish;
- mahsulotni ishlab chiqarish;
- uni tashqi muhitga topshirish.

Bu jarayonlar tashkilot uchun hayotiy muhimdirlar. Buning ustiga, tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyati uchun ular o'rtasidagi ma'lum muvozanatni ushlab turish zarur. Bunda asosiy rol boshqaruvga tegishlidir.

Tashkilotni boshqarish asosan u amalga oshirishga qaratilgan belgilanish bilan belgilanadi. Ichki tashkiliy hayotda boshqaruv tashkilot resurslarini u o'z maqsadlariga erishishi uchun shakllantiruvchi va harakatga keltiruvchi muvofiqlashtiruvchi boshlanish rolini o'ynaydi. Boshqaruv tashkilotning ichki

muhitini va hammadan avval uning tuzilishini shakllantiradi va, kerak bo'lganda, uni o'zgartiradi. Boshqaruv tashkilotda o'tayotgan vazifaviy jarayonlarga rahbarlikni amalga oshiradi.

Gap shundaki, har qanday tashkilotning faoliyati ko'p sonli har xil jarayonlar va jarayonchalardan tashkil topadi. Bunda jarayonlar va jarayonchalarning har bir guruhiga rahbarlikni umuman tashkilotni boshqarish bo'yicha ishning alohida turi sifatida ko'rib chiqish mumkin. Bu ishning nisbatan mustaqil uchastkalari bo'lib, ular boshqaruvdagi mehnat taqsimotida obyektiv xarakterga ega bo'lgan jarayon sifatida ajralib turadilar.

XX asr menejmenti sohasidagi yirik mutaxassislardan biri CH.Bernardning fikriga ko'ra, odamlarni tashkilotlarga birlashish va ular doirasida o'zaro hamkorlik qilishga har bir kishiga alohida holda xos bo'lgan jismoniy va biologik cheklanishlar undaydi. Tashkilotda odamlar bir birlarini to'ldiradilar, o'z qobiliyatlarning vujudga keltiradilar, bu ularni yashab qolish uchun kurashda kuchli kiladi. Eng soddasi, chamasi, ibtidoiy to'da bo'lgan, tashkilot birlashmasdan odamzotni yashab qolishi va sivilizatsiyani yaratishi mumkin bo'lmagan.

Tashkilotni faoliyat yuritishning asosida quyidagilardan tashkil topgan *sinergetik* (hamkorlikdagi harakatning) *samarasi* yotadi. Tashkilotning yagona bir butun sifatidagi salohiyatlari va imkoniyatlari uning alohida elementlari, salohiyatlari va va imkoniyatlari summasidan oshib ketadi, bu ularning o'zaro bir birlarini qo'llab quvvatlashlari va o'zaro to'ldirishlari bilan asoslanadi. Shunday qilib, tashkilotlarga birlashishdan uning a'zolari uchun haqiqiy yutuq mavjud, u ularning mustaqilliklari tufayli cheklanishlaridan yo'qotishlarni qoplaydi.

Bunda sinergetik samara hammadan avval quyidagilar hisobga tashkil bo'ladi:

- xodimlar va bo'linmalar mehnatini taqsimlanishi va ixtisoslashishi;
- tashkiliy korporativ madaniyatni shakllanishi;
- xodimlar tomonidan kasbiy tajriba va bilimlar bilan almashish, ulardan yaxshiroq foydalanish;
- birlashtirilgan moddiy va moliyaviy resurslardan yaxshiroq foydalanish va ular bilan manerv qilish;

- har bilan kishi uchun uning shaxsiy va ishga doir sifatlariga mos keluvchi ish joyi va lavozimni tanlab olish, ulardan har birining bilimlari va kasbiy ko'nikmalaridan yaxshiroq foydalanish;

- har xil odamlarnig tajribasi, bilimlari va malakalarini bitta tashkilot (bo'linma)da birlashtirish va h.k.

Shuning bilan birga odamlarni tashkilotga birlashtirish hamma vaqt ham sinergetik samarani olishni kafolatlamaydi, ba'zida esa salbiy samara beradi. Tashkiliy uyushmaganlik buning asosiy sababi bo'ladi.

Tashkilot, kunlarning birida vujudga kelib, uni tashkil qilgan odamlar bilan ma'lum munosabatlarga kirib, ko'proq darajada, ba'zida esa butunlay ularga bog'liq bo'lmagan mustaqil hayot bilan yashay boshlaydi. Uning doira- sida odamlar tashkilotdan uni tashkil qilishdan maqsadga erishish uchun foydalanadilar. Xususan, ular tashkilot ularga qiziqarli, muhim, obro'li faoliyat bilan shug'ullanish imkoniyatini berishi, kerakli axborotlar bilan ta'minlashi, kerakli huquqlar, mustaqillik, hukmronlikni berishi, xavfsizlik va ijtimoiy himoyalanganlikni kafolatlashiga umid qiladilar.

Tashkilot o'z navbatida, o'z tomonidan birlashtirilgan odamlarning imkoniyatlaridan o'zini mustahkamlash va rivojlantirish uchun foydalanadi. Shuning uchun o'z a'zolaridan ma'lum tajriba, bilimlar, malakalarini mavjudligini, ishlarda faol ishtirok etishni, ijrochilikni, javobgarlikni, intizomlilikni, o'rnatilgan qoidalar va xulq meyorlariga bo'ysunishni, o'z maqsadlari va boyliklarini taqsimlashlarini kutadi.

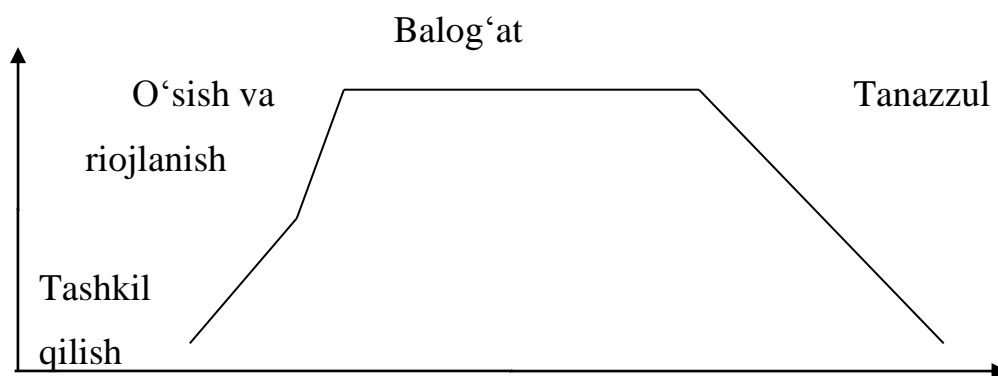
Ideal holda inson va tashkilot o'rtasidagi o'zaro munosabatlar muvofiqlashtirilgan bo'lishlari kerak, ammo muvozanat u yoki bu tomonidan suiiste'molliklar natijasida buzilishi mumkin, bunda yo tashkilot odamlarni kichkina vintchalar darajasiga tushuradi yoki odamlar tashkilotdan o'zlarining g'arazli maqsadlari yo'lida foydalanadilar va shuning bilan uning salohiyati va obro'siga ziyon yetkazadilar. Ushbu va boshqa holda ham natija bilan xil bo'ladi- tashkilot kuchsizlanadi va o'z vazifalarini normal bajarishdan to'xtaydi.

Tashkilot a'zolari erishishga harakat qiluvchi maqsadning mavjudligi uning muhim alomati hisoblanadi. Maqsad ularni birlashtiradi va jipslashtiradi, tashkilotni mavjud bo'lishiga ma'no, uning harakatlariga aniqlik, aniq yo'nalish beradi. Maqsadsiz tashkilot bo'lmaydi va bo'lish ham mumkin emas, chunki odamlar o'z faoliyatlari erkinligini oddiygina yo'qotishni va o'zlari ichlaridan rozi bo'lmagan umumiy talablarga bo'ysunishga rozi bo'lmaydilar. Shuni nazarda tutish kerakki, tashkilotning maqsadlariga faqat kuchlari va qobiliyatlarini birlashtirilishi kerakli hosillarni beruvchi, ishtirokchilarning ba'zi bir "jiddiy" soni mavjudligidagina erishish mumkin.

Ajralib turishlik tashkilotning boshqa alomati bo'ladi, u ichki jarayonlarning ba'zi bir yopiqligida aks ettiradi, buni tashkilotni tashqi muhitdan ajratib turuvchi chegaralarni mavjudligi ta'minlaydi. Bu chegaralar "shaffof" yoki "noshaffof" devorlar ko'rinishidagi materiallardan yoki u yoki bu harakatlarga nisbatan turli xildagi yozma buyruqlar va cheklashlarga asoslangan "ideal" bo'lishlari mumkin.

Tashkilot faoliyatini *o'zini o'zi boshqarish* tamoyili asosida amalga oshirish uning muhim alomati bo'ladi, u qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun mavjud qonunchilik doirasida har qanday qarorlarni mustaqil qabul qilish va amalga oshirish imkoniyatini ko'zda tutadi. "*O'zini o'zi boshqarish*" atamasi o'zini o'zi boshqarishning mustaqilligi va shaxsiy atamashunosligini aks ettiradi. Tashkilotlarning o'zini o'zi boshqarishi asosida ularning iqtisodiy va boshqa manfaatlari yotadi.

Tashkilotning yashash davrini ko'rib chiqish mumkin. Uning eng keng tarqalgan varianti 2.1 – rasmda berilgan.



2.1-rasm. Tashkilotning yashash davri

Birinchi bosqich – tashkilotni tashkil qilinishi, uni vujudga kelishi. Bunda asosiy vazifalar – bozorga chiqish, yanada rivojlanish uchun ko‘proq foyda olishdir.

Ikkinchi bosqich – tashkilotning o‘sishi. Bu bosqichning asosiy maqsadi – qisqa muddatli foyda va jadal o‘shish. Asosiy vazifa – bozorning bir qismini qamrab olish.

Uchinchi bosqich – tashkilotning balog‘ati. Bunda asosiy maqsad barcha yo‘nalishlar bo‘yicha samaradorlikni oshishidan iborat bo‘ladi. Eng muhim vazifa - korxonaning obro‘cini oshirish. Bu korxonaning tuzilishiga davriy ravishda o‘zgartirishlar kiritishni talab qiladi.

To‘rtinchi bosqich - tanazzul, tashkilotni qarishi. Raqobat, bozorni qisqarishi natijasida tashkilot o‘z mahsulotiga talabni kamayishiga duch keladi. Tashkilotning asosiy maqsadi mavjud o‘rinlari saqlab qolish hisobiga barqarorlikni ta‘minlashdan iboratdir.

Tashkilot hayotining yana bir pallasini ajratish mumkin. Tashkilotdagi ishlarining holati va menejmentning hulqiga ko‘ra quyidagi variantlar bo‘lishi mumkin; tashkilotning qaytadan tiklanishi yoki uni tugatilishi. Ko‘pgina hollarda tashkilotni boshqarishning asosiy maqsadi uni qaytadan tiklashdan iborat bo‘ladi. Bunda tashkilot faoliyatini o‘zgartirish, uni qayta tashkil qilish va innovatsiyalarni tatbiq etish asosiy vazifa bo‘ladi.

Bozor tomonidan o‘zini o‘zi boshqarish bozor xo‘jaligi subyektlarining mehnat jamoalarini tashkil qiluvchi mulk egalari, tadbirkorlar, menejerlar, yollanma xodimlarga yangicha ijtimoiy stratifikatsiyalanishi (bo‘linishi)ni, va shunga ko‘ra, mulk egasini o‘zini o‘zi boshqarishi, tadbirkorni o‘zini o‘zi boshqarishi, menejning kasbiy boshqaruvi va mehnat jamoasi a‘zolarining o‘zini o‘zi boshqarishini kuzda tutadi. Bozor iqtisodiyoti subyektlari o‘rtasida vujudga keladigan boshqaruv vazifalarini taqsimlanishi ko‘pgina omillarga bog‘liqdir. Hammadan avval har bir subyektning imkoniyatli (xos bo‘lgan) vazifalarini ajratish kerak. Masalan, mulk egasi uchun bu - egalik qilish, foydalanish, boshqarish vazifasidir. Mulk egasining dastlabki boshqaruv munosabati bo‘lgan o‘zini o‘zi boshqarishiga ko‘ra uning mulki vazifa sifatida bo‘ladi, uni u to‘liq hajmda yoki qisman bajarishi mumkin.

Tadbirkor, bozor iqtisodiyotining mustaqil subyekti sifatida sarmoya-mulkni sarmoya-vazifadan ajralishi natijasida paydo bo'lgan, buning oqibatida mulk egasi va tadbirkorlar bir birlariga nisbatan avtonom bo'lib qolganlar (mulk egasi-tadbirkor, tadbirkor esa mulk egasi bo'lolmasligi mumkin). Tadbirkor, bozor iqtisodiyotining asosiy arbobi sifatida, o'z nomidan, o'zining tavakalchiligi va javobgarligi ostida foyda olish uchun bozorni tovarlar va xizmatlar bilan to'ldirishga qaratilgan tashabbusli faoliyatni tashkil qiladi.

Menejment va uning subyekti- menejerni har tomonlama ta'riflash mumkin. Birinchidan, menejmentni, tashkilot davlatniki bo'lsa ham, davlatga emas, balki tadbirkorlik tuzulmasi (tashkilot)ga tegishli ekanligini tasdiqlash zarur. Ikkinchidan, menejmentning, turli- tuman bilimlarni talab qiluvchi, kasbiy yo'lantirilganligi ajratiladi. Uchinchidan, menejment boshqaruv tamoyillari, vazifalari, usullari va shakllarining yig'indisi sifatida bo'ladi. Menejer tashkilot faoliyatining samaradorligi uchun javob beradi va buning uchun tegishli daromad oladi.

Mehnat jamoasining boshqaruv faoliyati sohasi hammadan avval mehnat munosabatlari va ishning sifatini qarab oladi. Xodimlar tomonidan bajariladigan boshqaruv vazifalarining doirasi ularning rivojlanganligi darajasi, ijtimoiy sherikligi, malakasi, shaxsiy sifatleri va boshqa ominlarga bog'liqdir.

Shuni ta'kidlash keraki, mulk egasi-tadbirkorni o'zini o'zi boshqarishi, menejerni kasbiy boshqaruvi va mehnat jamoasini o'zini o'zi boshqarish o'rtasidagi chegaralar shartli va harakatchandirlar. Tadbirkor, menejer, xodimlar tashkilotning aksiyasi yoki payi (ulush)ni xarid qilib, uning birgalikdagi egasi bo'ladilar. Bunda mulk egasi, tadbirkor, menejer, mehnat jamoasi a'zosi vazifalarini ma'lum darajada bunday birlashishida ularni bir vaqtdagi chegaralanishlari birmuncha samaraliroq bo'ladi.

Tashkilotning bevosita va kundalik boshqaruvida menejerlar va, ayniqsa, ularning yuqori darajasi muhim rol o'ynaydi. Bunda mulk egasining o'zini o'zi boshqarishi daslabki boshqaruv munosabati bo'ladi.

Umumiy ko‘rinishda tashkiliy aloqalar va munosabatlarning iqtisodiyotni boshqarishdagi o‘rni shu bilan belgilanadiki, ushbu munosabatlar va aloqalar boshqaruvning asosiy qismlari hisoblanadi.

Boshqaruv tizimining yagonaligiga vertikal va gorizontal boshqaruv tashkiliy aloqalari va munosabatlarining o‘zaro hamkorligi orqali erishiladi: vertikal tashkiliy aloqalar yuqori turuvchi va quyi turuvchi boshqaruv organlari, rahbarlar va qo‘l ostidagilar o‘rtasida o‘rnatilib, subyektlardan birining hukumronlik vakolatlariga asoslangan; gorizontal tashkiliy aloqalar esa teng huquqli subyektlar o‘rtasida shartnoma asosida o‘zaro hamkorlikning uyg‘unligini ta‘minlash mexanizmi sifatida iqtisodiy va ijtimoiy-ruhiy usullardan foydalangan holda shakllanadi. Uzoq muddatli o‘zaro hamkorlikka nisbatan tashkil etish tamoyillarini ifodalovchi shartnoma majburiyatlari iqtisodiy va ijtimoiy-ruhiy mexanizmlarning ta‘sirini kuchaytirib, ma‘lum muddatga va faoliyatning muayyan sohalarida ijtimoiy tizim kooperatsiyalashuvchi bo‘g‘inlarining belgilanayotgan iqtisodiy va ijtimoiy maqsadlarga erishish uchun uyg‘unlashtirilgan o‘zaro hamkorligi kafolati bo‘lib xizmat qiladi.

Iqtisodiyotni boshqarishning ma‘muriy-buyruqbozlik tizimi faoliyat ko‘rsatishi sharoitida hukumronlik xususiyatiga ega bo‘lgan, ya‘ni vertikal munosabatlar ustunlik qildi. Boshqaruvning iqtisodiy usullariga o‘tish gorizontal - ixtiyoriy, teng huquqli, sheriklik munosabatlari amal qilishi sohasining sezilarli darajada kengayishi bilan bog‘liq. Bunda ularning ustunligi iqtisodiy usullar rolining oshganligi bilan emas, balki iqtisodiy rivojlanish jarayonining obyektiv tarzda o‘zaro bog‘langan ishtirokchilarini gorizontal bo‘yicha birlashtirish, takror ishlab chiqarish barcha bosqichlarining monand ishlashini tashkiliy jihatdan ta‘minlash zarurligi bilan shartlangan.

Boshqaruvni tashkil etishda yakkaboshchilik tamoyili muhim o‘rin tutadi, ya‘ni rahbarlar bilan qo‘l ostidagilar o‘rtasidagi munosabatlar ushbu tamoyil asosida belgilanadi. Ko‘proq gorizontal aloqalardan foydalanish yo‘lini tutish subyektlar tomonidan hukumronlik vakolatlari qo‘llanishi zarurligini chetga surib qo‘ymaydi.

Tashkiliy munosabatlarning nafaqat “tashkil etishni” boshqarish funksiyasi bilan, balki barcha qolgan funksiyalar bilan ham o‘zaro bog‘liqligi dialektikasi juda murakkab. Ushbu bog‘liqlikning o‘ziga xos xususiyati, birinchi galda, tashkiliy munosabatlar subyektlari boshqaruvning barcha funksiyalarini amalga oshirishida namoyon bo‘ladi. Boshqaruv ishlarining maxsus turlari ularni bajarishning shunday tashkil etilishini nazarda tutadiki, bunda mazkur funksiyalarni amalga oshirishning tashkiliy shakllari va usullari ishlab chiqiladi. Lekin ushbu shakllar va usullarni boshqaruv tizimlarining subyektlari o‘rtasidagi uzoq muddatli, barqaror bog‘liqliklar kabi tashkiliy munosabatlar bilan bir xil deb hisoblab bo‘lmaydi. Bunda, boshqaruv funksiyalarini amalga oshirishning tashkiliy shakllari va usullari tashkilotda o‘rnatilgan aloqalar va munosabatlarga zid bo‘lishi mumkin. Yuzaga kelgan ziddiyatlarni bartaraf etishda ular o‘zgartiriladi.

Tashkiliy va iqtisodiy munosabatlarning o‘zaro bog‘liqligi ko‘p qirrali. Birinchidan, yuqorida ta’kidlanganidek, tashkiliy va iqtisodiy munosabatlar tashkiliy munosabatlar subyektlarining o‘zaro bog‘liqligini ta’minlash mexanizmining asosiy qismlaridan biri rovida ishtirok etishi mumkin. Ikkinchidan, ular individlar, guruhlar, jamoalar, jamiyatning iqtisodiy manfaatlarini, demak, ushbu manfaatlarni qondirishga yo‘naltirilgan iqtisodiy natijalarni amalga oshirish vositasi hisoblanadi. Tashkiliy munosabatlar, aynan mazkur belgilar bo‘yicha tashkiliy-iqtisodiy munosabatlar turiga kiradi.

Tashkiliy munosabatlar va aloqalar iqtisodiy obyektlarni va ijtimoiy tizimlarni boshqarish tashkiliy tuzilmalarining asosiy qismlari hisoblanadi, chunki ularning ishtirokchilarini birlashtiradi.

Nazorat savollari

1. Tashkil etish nazariyasining mohiyatini tushuntiring.
2. Tashkiliy munosabatning tarkibiy qismlarini aniqlash
3. Tashkiliy va iqtisodiy munosabatlarning o‘zaro bog‘liqligi deganda nimani tushunasiz?
4. Boshqaruv ishlarining maxsus turlariga nimani kiritish mumkin?
5. Vertikal va gorizontal boshqaruv tashkiliy aloqalarini tushuntiring.

Tayanch iboralar: *tashkil etish, ishchi kuchi, mehnat qurollari, buyumlari, tashkiliy munosabat, vertikal va gorizontal boshqaruv tashkiliy aloqalari, shakllar, usullar.*

2.2. Menejment tizimlarini loyihalashtirish

Har qanday tashkilotning faoliyati o'zgaruvchan tashqi muhitda kechadi va korxonaning unga moslashishi ko'p jihatdan uning yashovchanligini va samaradorligii belgilab beradi. Tashqi muhit bilan aloqani, birinchi galda, korxonani boshqarish tizimi amalga oshirishi tufayli, aynan uning moslashuvchanligi ko'p jihatdan butun korxonani faoliyatining natijasini belgilab beradi. Boshqaruv tizimlarini moslashtirishning ikkita xili mavjud:

birinchidan, reaktiv moslashtirish, bunda tizimdagi o'zgarishlar yuz bergan tashqi o'zgarishlarga javoban kechadi, korxonaning o'zi esa quvlab yetuvchi rolda ishtirok etadi;

ikkinchidan, proyektiv moslashtirish, bunda boshqaruv tizimi tashqi muhit dinamikasining yo'nalishlarini prognoz qiladi, o'zi o'zgaradi va boshqariladigan kichik tizimlarni o'zgartiradi.

Loyihalashtirish (lot. projectus - oldinga uloqtirilgan) loyihaviy moslashtirish mexanizmi hisoblanadi. Menejment tizimi nuqtai nazaridan *loyihalashtirishning asosiy maqsadini* o'zining kuchli tomonlarini faollashtirib, o'z kamchiliklarining faoliyatning yakuniy natijalariga ta'sirini mumkin qadar kamaytirgan holda, tashqi muhitning o'ziga xos xususiyatlaridan tashkilot manfaatlari yo'lida samarali foydalanish imkonini beruvchi boshqaruv tizimini yaratishdan iborat deb belgilash mumkin. Bunda tashkilot va o'z navbatida, uning boshqaruv tizimi faoliyatining ikkita asosiy mezonini ta'kidlash mumkin: maqsadga muvofiqlik va samaradorlik. Maqsadga muvofiqlik deganda kerakli ishni qila bilish, samaradorlik deganda esa mavjud resurslardan tejimli foydalana olish tushuniladi. Maqsadga muvofiqlik samaradorlikka qaraganda muhimroq, chunki tashkilot iste'molchilarga kerakli narsani qilishi lozim va faqat ana shu holatda uning faoliyatining samaradorligi haqida so'z yuritish mumkin bo'ladi.

Menejment tizimlarini loyihalashtirish jarayoni - bu korxonada tashqi muhitining holati va uni rivojlantirish istiqbollari, korxonaning missiyasi, faoliyatining maqsadlari va ularga erishishning tanlangan strategiyalari, korxonada mulkdorlari va (yoki) rahbarlarining hayotiy maqsadlari va qadrlash yoʻnalishlari, tashkilotlar va ularni boshqarish tizimlarining obyektiv rivojlanish qonunlari, boshqaruv fani va boshqa gumanitar fanlar yutuqlari haqidagi axborotni oʻzgartirishdir. Korxonada boshqarish tizimining asosiy tarkibiy qismlari jumlasiga quyidagilar kiradi:

- korxonada boshqarish tamoyillari;
- boʻlinmalar funksiyalari va boshqaruv apparati xodimlarining tashkiliy rollari;
- taʼminlovchi boshqaruv kichik tizimlari (yoki vositalari);
- boshqaruvning tashkiliy tuzilishi;
- boshqaruv jarayoni va boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirish mexanizmi;
- korxonaning tashkiliy madaniyati.

Menejment tizimlarini loyihalashtirish uchun quyidagi tamoyillar asos qilib olinishi mumkin.

1. Maqsadlarning yagonaligi tamoyili, unga koʻra menejment tizimi, agar u tashkilot maqsadlariga erishishda individlarning hamkorlik qilishiga yordam bersa, samarali hisoblanadi.

2. Samaradorlik tamoyili, unga koʻra menejment tizimi, agar u insonlarning eng kam noxush oqibatlar yoki harajatlar asnosida maqsadlarga erishishiga koʻmaklashsa, samarali hisoblanadi. Bunda harajatlar deganda nafaqat moddiy va moliyaviy resurslar tushuniladi. Shuningdek, bunga xodimlarning mavjud boshqaruv tizimidan yakka tartibda va guruh boʻlib qoniqish hosil qilganligi ham kiradi.

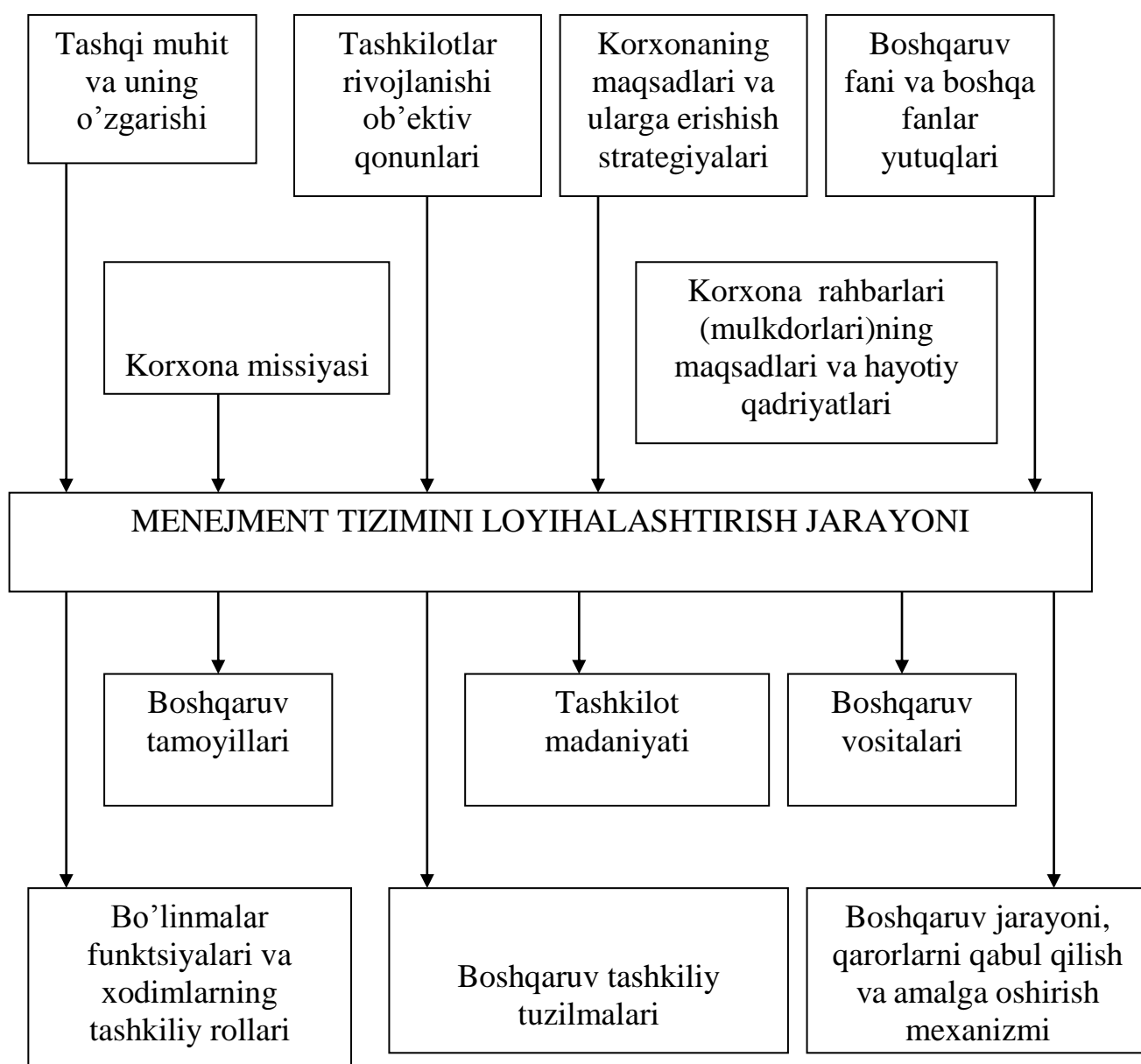
3. Zarur xilma-xillik tamoyili, unga koʻra boshqaruvchi tizimning murakkabligi boshqarilayotgan obyektning murakkabligidan kam boʻlmasligi kerak. Tashkilotlar (korxonalar) tomonidan menejment tizimlarining yaratilishida bunga quyidagilar hisobidan erishiladi:

1) menejmentning har biri nisbatan mustaqil uchastkada o'z vazifasini hal etadigan turli kichik tizimlarini ajratish, ya'ni boshqaruv mehnatini funksional taqsimlash amalga oshiriladi;

2) boshqaruv apparatini, menejment darajalarini ajratgan holda, iyerarxik tamoyil bo'yicha qurish;

3) boshqaruv axborotining katta hajmiga ishlov berish uchun yuksak axborot texnologiyalaridan foydalanish.

Menejment tizimini loyihalashtirish jarayonini ikkita nuqtai nazardan ko'rib chiqish mumkin: mazmuniy va tashkiliy.



2.2-rasm. Menejment tizimlarini loyihalashtirish jarayoni kirishlari va chiqishlari

Loyihalashtirish jarayonini mazmuniy nuqtai nazardan ko‘rib chiqishda uning asosiy bosqichlarini ajratish mumkin.

1. Korxonani boshqarish tamoyillari tashkilotlar rivojlanishining obyektiv qonunlari, korxonah rahbarlarining (mulkdorlarining) hayotiy qadriyatlarini, gumanitar fanlar yutuqlari, korxonah maqsadlaridan kelib chiqib ifodalanadi.

2. Korxonahning maqsadlarini, ulargah erishishning tanlangan strategiyalarini, korxonahning imkoniyatlarini, tashqi muhitining holati va uning rivojlanish dinamikasi asosida boshqaruv tizimi oldigah qo‘yilgan maqsadlarga erishish uchun bajarishi lozim bo‘lgan ishlar aniqlanadi.

3. Korxonani boshqarish funksiyalarining mazmuni asosida quyidagilar belgilanadi:

- a) xodimlarining funksional majburiyatlarini;
- b) boshqaruv apparati xodimlarigah o‘z funksiyalarini bajarish uchun zarur bo‘lgan (texnik, axborot va tashkiliy) vositalar;
- v) boshqaruv apparati xodimlarini o‘rtasidagih aloqah usullari va vositalari;
- g) tashkilot tuzilishigah asos qilib olingan tashkiliy rollar.

4. Tashkiliy rollar asosida ishchi jamoah shakllanadi.

5. Ishchi jamoalar (bo‘linmalar) ular o‘rtasida aloqalar o‘rnatish orqali yagona tuzilmagah birlashtiriladi va mazkur aloqalarni amalga oshirish vositalari belgilanadi. Shu bilan bir vaqtning o‘zida bo‘linmalar rahbarlarigah ular zimmasigah yuklatilgan vazifalarni bajarish uchun yetarli bo‘lgan vakolatlar beriladi. Shunday qilib, korxonani boshqarish tashkiliy tuzilmasi shakllanadi. Tashkiliy tuzilmani loyihalashtirish bilan parallel ravishda tashkiliy madaniyatni shakllantirish uchun zamin yaratiladi, u quyidagilarni belgilab beradi:

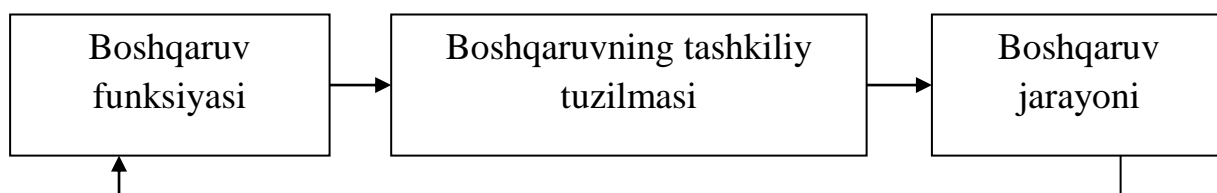
- 1) tashkilotdagih insonlar o‘rtasidagih munosabatlar;
- 2) tashkilot bilan personal o‘rtasidagih ishlarni tashkil etish, boshqaruv usullari, personalni motivatsiyalash va nazorat qilish sohasidagih o‘zaro munosabatlar xususiyati;

3) tashkilotning tashqi muhit bilan o‘zaro hamkorligi tamoyillari, ularning o‘z mijozlariga nisbatan munosabatlari, raqobat kurashi usullari va hokazolarga taalluqli.

Tashkiliy madaniyat korxonalarahbarlarining boshqaruv qanday amalga oshirilishi lozimligi to‘g‘risidagi tasavvurlaridan kelib chiqib, tashqi muhitdagi o‘zgarishlar tezligi va tanlangan boshqaruv tamoyillariga qarab shakllanadi.

Boshqaruv tizimlarini loyihalashtirishda shuni hisobga olish lozimki, boshqaruv funksiyalari, boshqaruv jarayonida o‘z ifodasini topadigan boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirish tamoyillari boshqaruv tizimining dinamikasini o‘zida aks ettiradi, tashkiliy rollar, ular o‘rtasidagi mavjud lavozim va axborot bog‘liqliklarini o‘z ichiga oluvchi boshqaruv tashkiliy tuzilmasi esa, boshqaruv tizimining statikasini aks ettiradi.

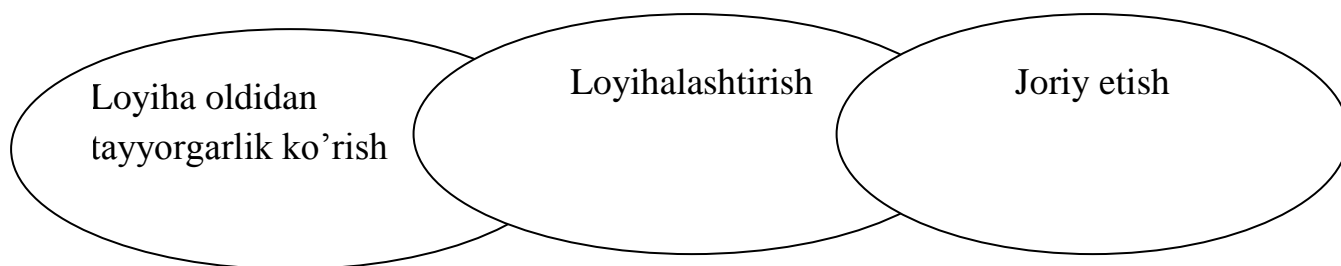
Menejment tizimining statikligi va dinamikligi, o‘zaro bog‘liqlik. Bir tomondan, bajariladigan funksiyalar tashkiliy tuzilmada mustahkamlanishi kerak, lekin, ikkinchi tomondan, aynan tashkiliy tuzilma boshqaruv operatsiyalarini bajarish tartibini belgilab beradi, ya‘ni boshqaruv jarayonini rivojlantiradi, bu esa, o‘z navbatida, funksiyalarning mazmunini belgilab beradi (2.3-rasmga qarang).



2.3-rasm. Menejment jarayoni, funksiyalari va tashkiliy tuzilmasining o‘zaro bog‘liqligi

Tashkiliy nuqtai nazardan korxonani boshqarish tizimini loyihalashtirish jarayonida uchta asosiy o‘zaro kesishuvchi bosqichni ajratish mumkin (2.4-rasm):

- 1) loyihalashtirish oldidan tayyorgarlik ko‘rish;
- 2) loyihalashtirish;
- 3) joriy etish.



2.4-rasm. Boshqaruv tizimini loyihalashtirish bosqichlari

Loyihalashtirish oldidan tayyorgarlik ko'rishdan maqsad boshqaruv tizimining korxonaga tashqi muhitini o'zgartirish talablariga va yo'nalishlariga hozirgi vaqtga mos kelmayotgan yoki kelgusida mos kelmaydigan tarkibiy qismlari va parametrlarini aniqlashdan iborat. Mazkur bosqichda quyidagilar amalga oshiriladi:

1) korxonaning tashqi muhitini tahlil qilish, u tashqi muhitning iste'molchilar va ularning ehtiyojlari, korxonaga mahsulot narxining hozirgi va prognoz qilinayotgan darajasi, investitsiyalarni olish imkoniyati, talab etiladigan malakaga ega bo'lgan ishchi kuchining mavjudligi va korxonaga joylashgan mintaqadagi unumdorlik kabi jihatlari taalluqli;

2) korxonaning ishlab chiqarish (boshqariladigan) kichik tizimini tahlil qilish ishlab chiqarish personalini, ishlab chiqariladigan mahsulot, mehnat vositalari va buyumlari, ishlab chiqarish texnologiyasi, ishlab chiqarishni tashkil etish usullarini o'z ichiga oladi;

3) korxonani boshqarish tizimini tahlil qilish - bu korxonaga faoliyatining maqsadlari, boshqaruv tamoyillari, boshqaruv tizimi personalini, boshqaruvning funksional va ta'minlovchi kichik tizimlari, boshqaruv jarayoni va tashkiliy tuzilmalari, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilish texnologiyasi;

4) hozirgi va kelgusi talablar nuqtai nazaridan boshqaruv tizimining kamchiliklarini aniqlash;

5) loyihalashtirilayotgan boshqaruv tizimiga nisbatan qo'yiladigan talablarni ifodalash.

Loyihalashtirishdan maqsad joriy etish uchun tayyor bo'lgan boshqaruv tizimi modelini tuzishdan iborat.

Loyihani joriy etish bosqichida quyidagi ishlar amalga oshiriladi:

1) joriy etishga moddiy-texnik tayyorgarlik ko'rish, u alohida binolarni qurish yoki qayta qurish, loyihada nazarda tutilgan yangi boshqaruv texnik vositalarini xarid qilish, montaj qilish va sozlashdan iborat;

2) boshqaruvning yangi tizimi sharoitida personalni ishga ijtimoiy-ruhiy tayyorlash joriy etilayotgan boshqaruv tizimining butun korxonaga uchun ham, har bir alohida xodim uchun ham ustunliklarini tushuntirish maqsadida turli seminarlar, suhbatlar va treninglar o'tkazishdan iborat bo'lib, bunda personal yangi tizimda ishlashga moslashadi;

3) boshqaruv kadrlarini tayyorlash ularning malakasini oshirish va ularni yangi boshqaruv tizimi sharoitida ishlash uchun qayta ixtisoslashtirishdan iborat;

4) loyihaning joriy etilishini rag'batlantirish tizimini ishlab chiqish loyihani amalga oshirish vaqti uchun maxsus (o'quv) mukofotlarni joriy etishdan iborat. Ushbu mukofotlar, bir tomondan, personalni innovatsion faoliyatga undashi, ikkinchi tomondan esa, yangi sharoitda mehnat unumdorligining pasayishi tufayli ish haqidagi ehtimoliy yo'qotishlarning o'rnini to'ldirishi lozim;

5) loyihani bevosita joriy etish;

6) uni joriy etish jarayonini nazorat qilish.

Nazorat savollari

1. Boshqaruv tizimlarini moslashtirishning asosiy ikkita turini tushuntiring.
2. Menejment tizimlarini loyihalashtirish deganda nima tushuniladi?
3. Loyihalashtirish jarayonining asosiy bosqichlarini tushuntiring.
4. Menejment jarayoni, funksiyalari va tashkiliy tuzilmasining o'zaro bog'liqligini asoslang.
5. Loyihani joriy etish bosqichida qanday ishlar amalga oshiriladi?

Tayanch iboralar: loyihalashtirish, maqsadga muvofiqlik, samaradorlik, obyektiv qonunlar, korxonaga rahbarlarining hayotiy qadriyatlarini, gumanitar fanlar yutuqlari, korxonaga maqsadlari, tashkiliy tuzilma, tashkiliy madaniyat.

2.3. Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarining tashkiliy shakllari

Mulk shakli va tashkil etish shakli xo‘jalik yurituvchi subyektlarni tasniflash uchun asosiy belgilar hisoblanadi. Mulk shakliga ko‘ra ular xususiy, davlat va jamoaviy bo‘lishlari mumkin. Shuni nazarda tutish lozimki, mol-mulk mulkchilik shaklidan qat’i nazar umumiy (ulushli yoki birgalikda) mulkchilik huquqlari asosida bir necha shaxsga tegishli bo‘lishi mumkin, bu turli xildagi xo‘jalik jamiyatlarining paydo bo‘lishiga olib keladi. Ular mol-mulkka birgalikda egalik qilish asosida yoki jamoaviy egalik qilish asosida tashkil etiladi. Xo‘jalik faoliyatini tashkil etish shakllariga qarab korxonalar va birlashmalarga ajratiladi.

*Korxon*a - yuridik shaxs huquqiga ega bo‘lgan, mahsulot yoki xizmatlarni sotuvchi mustaqil xo‘jalik yurituvchi subyekt. Korxona o‘z tarkibida yuridik shaxslarga ega bo‘lmaydi. Korxonaning yana bir o‘ziga xos xususiyati shundaki, u o‘z faoliyatini xo‘jalik hisobi tamoyillari asosida amalga oshiradi.

Mulk shakllariga ko‘ra korxonalar davlat yoki xususiy bo‘lishi mumkin. Biroq, amaliyotda korxonalarini davlat, xususiy va jamoaviy korxonalar sifatida tasniflash tez-tez uchrab turadi, bu konstitusiyaviy normaga zid kelmaydi, chunki jamoaviy mulk - bu jamoa har bir a‘zosi mulkining yig‘indisi, shuning uchun u xususiy mulkka kiradi. Bundan tashqari, mulkning qo‘shma va aralash shakllarga asoslangan korxonalar ham bo‘lishi mumkin.

Korxona faoliyat ko‘rsatib turgan korxonalar, birlashmalar tarkibidan jamoaning tashabbusiga ko‘ra (agar bunga mol-mulk egasi rozi bo‘lsa) bir yoki bir necha tarkibiy bo‘linmalarning ajralib chiqishi natijasida tashkil etilishi mumkin.

Korxonalar mol-mulkini shakllantirish manbalari quyidagilardan iborat: muassislarning pul va moddiy badallari; tovarlar va xizmatlarni sotishdan va faoliyatning boshqa turlaridan olinadigan daromadlar; qimmatli qog‘ozlardan olinadigan daromadlar; banklar kreditlari; kapital qo‘yilmalar va byudjetdan dotatsiyalar; beg‘araz yoki xayriya badallari; qonun bilan ta‘qiqlanmagan boshqa manbalar.

Birlashma — o‘zaro bog‘langan xo‘jalik yurituvchi subyektlarning ishlab chiqarish jarayonlarining texnologik umumiyligiga, ishlab chiqarilayotgan

mahsulotning bir xilligiga, birlashayotgan xo‘jalik yurituvchi subyektlarning hududiy yaqinligiga, ixtisoslashtirish, ishlab chiqarish, kooperatsiyalash, kombinatsiyalashning rivojlanganligiga asoslangan yagona ishlab chiqarish - xo‘jalik majmuidir. Birlashmalarning ikkita ikkita turi mavjud.

1. *Birinchi turning* asosida firmalararo kelishuv yotadi, unga ko‘ra taraflar birgalikda egalik qiladigan yangi kompaniyani tashkil etmaydi va mavjud korxonalar aksiyalarini qayta taqsimlamaydi. Ularning munosabatlari shartnoma bilan tartibga solinadi.

2. *Ikkinchi turning* asosida ikki yoki bir necha korxonani birlashtirish yotadi, buning natijasida mustaqil xo‘jalik yurituvchi subyekt hosil bo‘ladi. Birlashma ikki yoki bir necha yuridik shaxs, jismoniy shaxs yoki tashkilot tomonidan tashkil etilishi mumkin. Mulk huquqi birlashtirilgan kapitalga qo‘shilgan hissaga mutanosib ravishda taqsimlanadi. Birlashmalarning eng keng tarqalgan shakllari jumlasiga quyidagilar kiradi: konsernlar, korporatsiyalar, xoldinglar, franchayz birlashmalar, ofshor kompaniyalar, moliya-sanoat guruhlar.

Yakkaboshchilik asosida egalik qilish xo‘jalik yuritish shakli sifatida yuridik shaxsni tashkil etmagan holda, xususiy korxonaga ko‘rinishida amalga oshirilishi mumkin (yakka tartibdagi mehnat faoliyati). Bunday biznes mulkdorlari uning rahbarlari hisoblanib, barcha daromadni o‘zlariga oladilar hamda biznes bilan shug‘ullanish harajatlari va tavakkalchiligini o‘z zimmalariga olishadi. Xususiy tadbirkorlar faoliyatining eng keng tarqalgan sohalariga quyidagilar kiradi: savdo, umumiy ovqatlanish, tibbiyot, maishiy xizmatlar, maishiy texnikani ta‘mirlash, maslahat xizmatlari va h.k. Biznesning ushbu shakli bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda ham, bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda ham keng tarqalgan. Kichik biznesning asosiy ustunligi - uning ixchamligi va tezkorligi, kam kapital talab qilishi va aholi uchun (tashkil etish nuqtai nazaridan) qulayligi.

Xo‘jalik shirkati - yuridik yoki jismoniy shaxslar faoliyatining turli sohalaridagi ixtiyoriy asoslarda rasmiylashtirilgan hamkorligi. Shirkat ikki yoki bir necha tijorat maqsadlarini hal etish uchun say-harakatlarni kooperatsiyalash zarurligi natijasida yuzaga keladi, u shirkatga kiruvchi shaxslardan har birining shaxsan

ishtirokiga asoslangan. Shirkatning ustavi unga kiruvchi a'zolarning mulkiy javobgarligi darajasini belgilab beradi.

Mulkchilik shakllari bo'yicha tashkilotlar odatda *xususiy, davlat, oilaviy* va h.k. bo'linadilar.

Foydaga munosabat bo'yicha korxonalar *tijorat va notijorat*larga bo'linadilar. Birinchilar o'z faoliyatlarining asosiy maqsadi sifatida foyda olishni mo'ljallaydilar, ikkinchilari foyda olish yoki olingan foydani ishtirokchilar o'rtasida taqsimlashga harakat qilmaydilar, ammo tadbirkorlik faoliyatini, agar ularni tashkil qilish maqsadlariga erishishiga xizmat qilsa, va ushbu maqsadga mos kelsa, amalga oshirishlari mumkin.

Ishlab chiqarishning har xil sektorlarida ishtirok etish bo'yicha tashkilotlar to'rtta turga bo'linadilar, ularning har biriga texnologik davrdagi o'zining o'рни bo'yicha bir turdagi bo'lgan bir necha sohalar kiradi:

- xomashyoni olish bilan shug'ullanuvchi birlamchi davra sohalari o'z ichiga qishloq va o'rmon xo'jaligi, ko'mir sanoati va h.k.oladi;

- ikkilamchi davra sohalari tarkibiga qayta ishlovchi sanoat, masalan, mashinasozlik, matallni qayta ishlash, avtomobilsozlik va h.k.korxonalari va tashkilotlari kiradi;

- uchlamchi davra sohalari korxonalari va tashkilotlariga birinchi va ikkinchi sektor sohalari normal faoliyat yuritishlari uchun zurrur xizmatlarni ko'rsatuvchilar kiradilar. Bular banklar, sug'urta kompaniyalari, ta'lim muassasalari, turistik vakilliklar, chakana savdo va boshqalardir.

- inson faoliyatining ilg'or va tez rivojlanayotgan sohasi axborot texnologiyasi bilan shug'ullanuvchi tashkilotlar va institutlar bu turtinchi davra sohasidir. Bu sektor nisbatan yaqinda shakllangan, ammo uning ahamiyati va salohiyati butun dunyoda katta va murakkab tizimlarni boshqarishda axborotlarning roli o'sgani kabi, tez o'smokda.

Tijorat va notijorat tashkilotlar faoliyatini amalga oshirilishi uchun tashkiliy huquqiy shakllar quyidagilar: *unitar korxonalar, xo'jalik jamiyatlari va o'rtoqliklar, matlubot kooperativlari, fondlar va boshqalar.*

Faoliyat turlari bo'yicha. Faoliyat turi mahsulotlar (tovarlar va xizmatlar)ning bir turdagi majmuasini olinishiga olib keluvchi jarayon sifatida belgilanadi. Faoliyatning bir turi bitta oddiy jarayondan (masalan, to'qimachilikdan) tashkil topishi yoki butun bir qator jarayonlarni qamrab olishi (avtomobillarni ishlab chiqarish) mumkin.

Xo'jalik yuritish subyektlarini faoliyat turlariga ajratishda quyidagi farqlar ko'zga tashlanadi:

- asosiy faoliyat - bu qo'shimcha qiymatni tashkil qilishda katta ulush qo'shuvchi faoliyatdir. Amalda mahsulotning alohida turlari bo'yicha bunday ma'lumotlarni olishning iloji yo'q. Shuning uchun faoliyatning asosiy turini faoliyatning ushbu turi bilan bog'liq tovarlar va xizmatlarga to'g'ri keluvchi yalpi ishlab chiqarishning ustivor ulushi bilan belgilash tavsiya etiladi. Bunday hisoblashning murakkabligida faoliyatning asosiy turi faoliyatning tegishli turi bilan band bo'lgan xodimlarning xodimlar umumiy sonidagi ulushini hisoblashdan aniqlanishi mumkin. Bunda asosiy faoliyatga umumiy qo'shimcha qiymat yoki band bo'lganlar sonining 50 yoki undan ortiq foizi to'g'ri kelishi shart emas, ammo bu faoliyat ustivor bo'lishi kerak;

- ko'makchi faoliyat - unga faoliyatning boshqa sohalar mahsulotlari ishlab chiqariladigan ayrim turlari kiritiladi. Ko'makchi faoliyat iqtisodiy faoliyat turlari umumdavlat klassifikatorining tegishli guruhlarida hisobga olinadi. Faoliyatning asosiy va ko'makchi turlari mahsulotlari bozorda sotish yoki foydalanishning boshqa turlari uchun mo'ljallanganlar.

- yordamchi faoliyat - bu obyekt faoliyatining asosiy turlarini qo'llab quvvatlash uchun amalga oshiriladigan faoliyatdir. U asosiy va ikkilamchi dan ajratilmaydi - u asosiy ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatuvchi faoliyat (tashish, saqlash, xarid qilish, boshqaruv ta'minot, marketing, ta'mirlash va sozlash ishlari va h.k.). Xo'jalik yurituvchi subyektlar tarkibiy bo'linmalarining yordamchi faoliyati uning asosiy faoliyati bo'yicha hisobga olinadi.

Tashkilotlar o'lchamlari bo'yicha yirik, o'rtacha va kichik guruhlariga ajratilishi mumkin. Bunday bo'linishning tasniflovchi alomatlar sifatida ko'proq

tahlil qilish uchun olinishi osonrok bo'lgan band bo'lganlar soni. sotishlar(oborot)ning hajmi, aktivlarning balans qiymati kabi mezonlardan foydalaniladi. Ammo ulardan hech biri tashkilotni u yoki bu guruhiga kiritish uchun yetarlicha dalilli asoslar bo'lmagani sababli, amalda ko'pincha mezonlarning kombinatsiyasidan foydalaniladi.

Bizning mamlakatimizda O'zbekiston Respublikasining "O'zbekiston Respublikasida kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish haqidagi" qonunga ko'ra kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlariga quyidagi shartlarga mos keluvchi kooperativlar, tijorat tashkilotlari, yakka tadbirkorlar va tadbirkorlik faoliyatini amalga oshiruvchi dehqon (fermer) xo'jaliklari kiradilar:

yakka tartibdagi tadbirkorlik – yuridik shaxs tashkil etmagan holda jismoniy shaxs tomonidan tadbirkorlik faoliyatining amalga oshirilishi. Yakka tartibdagi tadbirkorlik yakka tartibdagi tadbirkorlar tomonidan xodimlar yollash huquqsiz, mulk huquqi asosida o'ziga tegishli bo'lgan mol-mulk negizida, shuningdek mol-mulkka egalik qilish va undan foydalanishga yo'l qo'yadigan o'zga ashyoviy huquq tufayli o'ziga tegishli bo'lgan mol-mulk huquqi negizida mustaqil ravishda amalga oshiriladi;

kichik korxonalar – mustaqil xo'jalik faoliyatini olib boruvchi o'z balansiga ega bo'lgan, soliqlar va boshqa to'lovlarni to'lagandan so'ng foydasini o'zi taqsimlaydigan korxonalar;

mikrofirma – kichik biznes korxonasining bir turi. Mamlakatimizda sanoat ishlab chiqarishning tarmoqlarida 20 kishigacha, xizmat ko'rsatish sohasida 10 kishigacha, savdo va umumiy ovqatlanish sohasida 5 kishigacha ishlovchi korxonalar mikrofirma hisoblanadi.

Faoliyatning ko'lamlari bo'yicha tashkilotlar transmilliy, milliy, viloyat, mahalliy, shahar, tuman va boshqalarga bo'linadilar.

Tashkilotlarni tashqi va ichki muhit omillariga moslashishlariga ko'ra ikki turdagi mexanistik va organik tashkilotlarga ajratish mumkin.

Ushbu turlardan har biri ma'lum afzalliklarga ega. Shunga ko'ra, ushbu turlardan har biriga atrof muhitning xarakteri noaniqlikning darajasiga muvofiq

ma'lum afzallik berishi mumkin. Agar atrof-muhitning dinamik, noaniqlik darajasi yuqori bo'lsa tashkilotlarning organik turi samaraliroq bo'ladi. Agarda atrof-muhit barqarorligi va noaniqligi past darajada bo'lsa, afzallikni tashkilotlarning mexanistik turiga berish mumkin.

Tashkilotlar aniq tashkiliy–huquqiy sherikliklarining ba'zi bir xususiyatlari, ularni tashkil qilinishi va faoliyat yuritishi quydagilardan iboratdir.

To'liq o'rtoqlik - o'rtoqlik ishtirokchilari(to'liq o'rtoqlar) ular o'rtasida tuzilgan shartnomaga muvofiq o'rtoqlik nomidan tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanadilar va uning majburiyatlari bo'yicha o'zlariga tegishli bo'lgan mulk bilan javob beradilar.

Ma'suliyati cheklangan jamiyat – bir yoki bir necha shaxslar tomonidan ta'sis etilgan jamiyat, uning nizom sarmoyasi ta'sis hujjatlari tomonidan ma'lum ulushlarda taqsimlangan. Ma'suliyati cheklangan jamiyat ishtirokchilari uning majburiyatlari bo'yicha javob bermaydilar va o'zlari tomonidan kiritilgan kiritmalari qiymati doirasida jamiyat faoliyati bilan bog'liq zarar ko'rish xatariga ega bo'ladilar.

Jamiyatning to'liq bo'lmagan kiritmalarini kiritgan ishtirokchilari uning majburiyatlari bo'yicha ishtirokchilardan har biri ulushining to'lanmagan qismi qiymati doirasida birgalikdagi javobgarlikka egalar.

Ma'suliyati cheklangan jamiyatning firma nomi jamiyatning nomi va "ma'suliyati cheklangan" so'ziga ega bo'lishi kerak.

Jamiyatning yuqori idorasi uning ishtirokchilarining umumiy majlisidan iboratdir. Jamiyatda uning faoliyatiga joriy rahbarlikni amalga oshiruvchi va umumiy majlisga hisobot beruvchi ijroiya idorasi tashkil qilinadi.

Jamiyat ishtirokchilari umumiy majlisining mutloq huquq doiralariga quyidagilar kiradi:

- uning nizomi va nizom sarmoyasi miqdorini o'zgartirish;
- jamiyatning ijroiya idoralarini tashkil qilish va ularning vakolatlarini muddatidan oldin tugatish;
- jamiyatning yillik hisobotlari va buxgalteriya balanslarini tasdiqlash va uning foydalari va zararlarini taqsimlash;

- jamiyatni qaytadan tashkil qilish yoki tugatish haqida qaror qabul qilish;
- jamiyatning taftish komissiyasi (taftishchi) ni saylash.

Ma'suliyati cheklangan jamiyat haqidagi qonun tomonidan umumiy majlisning mutloq huquq doirasiga "boshqa masalalarni hal qilish ham kiritilishi mumkin".

Jamiyat ishtirokchilar umumiy majlisning mutloq huquq doirasiga kiritilgan masalalar ular tomonidan jamiyat ijroiya idorasiga hal qilish uchun topshirilishi mumkin emas.

Aksiyadorlik (hissadorlik) jamiyati - nizom sarmoyasi aksiyalarning ma'lum soniga taqsimlangan jamiyat. Aksiyadorlik jamiyati ishtirokchilari (aksiyadorlar) uning majburiyati bo'yicha javob bermaydilar va o'zlariga tegishli bo'lgan aksiyalar qiymati doirasida jamiyat faoliyati bilan bog'lik zarar ko'rish xatariga egalar.

Aksiyalarga to'liq haq to'lamagan aksiyadorlar aksiyadorlik jamiyatining majburiyatlari bo'yicha o'zlariga tegishli bo'lgan aksiyalarning haq to'lanmagan qismi doirasidagi birgalikdagi javobgarlikka egalar.

Jamiyatning firma nomi uning nizomi va jamiyat aksiyadorlik ekanligining ko'rsatilishiga ega bo'lishi kerak.

Ishtirokchilari o'zlariga tegishli bo'lgan aksiyalarni boshqa aksiyadorlarning roziligisiz tortib olishlari mumkin bo'lgan aksiyadorlik jamiyati ochiq aksiyadorlik jamiyati deb ataladi. Bunday jamiyat o'zi tomonidan chiqarilgan aksiyalarga ochiq obunani o'tkazishi va ularni qonun va boshqa huquqiy hujjatlar tomonidan belgilangan shartlarda erkin sotishi mumkin.

Aksiyadorlik jamiyati boshqaruvning yuqori idorasi uning aksiyadorlarining umumiy majlisidan iboratdir.

Aksiyadorlar umumiy majlisining favqulotida huquq doiralariga quydagilar kiradilar:

- jamiyat nizomini o'zgartirish, shu jumladan uning nizom sarmoyasini o'zgartirish ;
- aksiyadorlarning ellikdan ortiqroq soniga ega jamiyatda direk-torlar kengashi (kuzatuv kengashi) a'zolarini va jamiyatning taftish komissiyasi (taftishchi)ni saylash va ularning vakolatlarini muddatidan oldin tugatish;

- jamiyat ijroiya idoralarini tashkil qilish va , agar jamiyat nizomi tomonidan bu masalalarni yechish direktorlar kengashi (kuzatuv kengashi) ning huquq doirasiga kiritilmagan bo'lsa, ularning vakolatlarini muddatidan oldin tugatish;

- jamiyatning yillik hisobotlari, buxgalteriya balanslari, foydalar va zararlar hisobotini tasdiqlash, uning foydalari va zararlarini taqsimlash;

- jamiyatni qaytadan tashkil qilish yoki tugatish haqida qaror qabul qilish.

Aksiyadorlik jamiyatlar haqidagi qonun tomonidan aksiyadorlar umumiy majlisning favqulotida huquq doirasiga yana boshqa masalalarni hal qilish ham kiradi. Qonun tomonidan aksiyadorlar umumiy majlisning favqulotlarda huquq doirasiga tegishli bo'lgan masalalar jamiyat ijroiya idoralariga hal qilish uchun topshirilishi mumkin emas .

Sho'ba va bog'liq jamiyatlar. Xo'jalik jamiyati, agar boshqa(asosiy) xo'jalik jamiyati yoki o'rtoqlik uning nizom sarmoyasidagi ustivor ishtiroki sababli yoki ular orasida tuzilgan shartnomaga muvofiq yoki boshqa tartibda bunday jamiyat tomonidan qabul qilinadigan qarorni belgilab berish imkoniyatiga ega bo'lsa, sho'ba jamiyat deb tan olinadi.

Sho'ba jamiyat asosiy jamiyat (o'rtoqlik)ning qarzlari bo'yicha javob bermaydi.

Sho'ba jamiyatiga uning uchun majburiy bo'lgan qo'rsatmani, shu jumladan uning bilan shartnoma bo'yicha ko'rsatma berish huquqiga ega asosiy jamiyat (o'rtoqlik) keyingi tomonidan bu ko'rsatmani ijro etish uchun tuzilgan bitimlar bo'yicha sho'ba jamiyat bilan birgalikda javob beradi.

Sho'ba jamiyatining ishtirokchilari(aksiyadorlari), agarda xo'jalik jamiyatlari haqidagi qonunda boshqa narsa qo'zda tutilmagan bo'lsa, asosiy jamiyat (o'rtoqlik)dan uning aybi bilan sho'ba jamiyatga yetkazilgan zararni qoplashni talab qilish huquqiga egalar.

Ishlab chiqarish kooperativi (arteli) - fuqarolarning o'zlarning shaxsiy mahnatlari va boshqa ishtiroklariga asoslangan birgalikdagi ishlab chiqarish va boshqa xo'jalik faoliyati (sanoat, qishloq xo'jaligi mahsulotlarini ishlab chiqarish, qayta ishlash, sotish, ishlarini bajarish, savdo, maishiy xizmatlar va boshqa

xizmatlarni ko'rsatish) uchun a'zolik va uning a'zolari(ishtirokchilari)ning mulkiy payli badallarini birlash- tirish asosidagi ixtiyoriy birlashmasidir. Qonun va ishlab chiqarish kooperativining ta'sis hujjatlari tomonidan uning faoliyatida yuridik shaxslarni ham ishtiroq etishi ko'zda tutilishi mumkin. Ishlab chiqarish kooperativi tijorat tashkiloti bo'ladi.

Kooperativning firma nomi uning nomi va "ishlab chiqarish kooperativi" yoki "arteli" so'ziga ega bo'lishi kerak.

Kooperativning ta'sis hujjati uning a'zolari umumiy majlisi tomonidan tasdiqlangan nizomidan iborat bo'ladi.

Kooperativ a'zolarining soni beshtadan kam bo'lmasligi kerak.

Kooperativ boshqaruvining yuqori idorasi uning a'zolarining umumiy majlisidan iborat bo'ladi.

Ellik nafardan ortiq a'zosiga ega kooperativda kuzatuv kengashi tashkil qilinishi mumkin, u kooperativ ijroiya idoralari faoliyati ustidan nazoratni amalga oshiradi.

Boshqaruv va(yoki) uning raisi kooperativning ijroiya idoralari bo'ladilar. Ular kooperativ faoliyatiga joriy rahbarlikni amalga oshiradilar va kuzatuv kengashi va kooperativ a'zolarining umumiy majlisiga hisobot beradilar.

Faqat kooperativ a'zolari kooperativning kuzatuv kengashi va boshqaruvining a'zolari, hamda kooperativ raisi bo'lishlari mumkin. Kooperativ a'zosi bir vaqtda kuzatuv kengashi a'zosi va boshqaruv a'zosi yoki kooperativ raisi bo'lishi mumkin emas.

Kooperativ boshqaruv idoralarining huquq doirasi va ular tomonidan qarorlarni qabul qilish tartibi qonun va kooperativning nizomi tomonidan belgilab beriladi.

Ishlab chiqarish kooperativlari haqidagi qonun va kooperativ nizomi tomonidan umumiy majlisning mutloq huquq doirasiga yana boshqa masalalarni hal qilish ham kiritilishi mumkin.

Kooperativning umumiy majlisi va kuzatuv kengashining mutloq huquq doirasiga kiritilgan masalalar ular tomonidan kooperativning ijroiya idoralariga hal qilish uchun topshirilishi mumkin emas.

Kooperativ a'zosi umumiy majlis tomonidan qarorlar qabul qilishda bitta ovozga ega bo'ladi.

Davlat unitar korxonalari. Unitar korxonada deb davlat mulki bo'lgan va korxonaga xo'jalik faoliyatini olib borish yoki operativ boshqarish huquqlarida tegishli bo'lgan, o'ziga biriktirilgan mulkka mulkchilik huquqiga ega bo'lmagan tijorat tashkiloti tan olinadi.

Unitar korxonaning firma nomi uning mulk egasini ko'rsatilishiga ega bo'lishi kerak.

Unitar korxonaning idorasi uning rahbari bo'ladi, u mulk egasi yoki unga vakolat berilgan idora tomonidan tayinlanadi va unga hisobot beradi.

Unitar korxonada o'zining majburiyatlari bo'yicha o'ziga tegishli bo'lgan barcha mulki bilan javob beradi va o'zining mulk egasining majburiyatlari bo'yicha javobgarlikka ega bo'lmaydi.

Xo'jalik faoliyatini olib borish huquqiga asoslangan unitar korxonada buning uchun vakolat berilgan davlat idorasi yoki mahalliy o'zini o'zi boshqarish idorasining qarori bo'yicha tashkil qilinadi. Korxonaning ta'sis hujjati uning mulk egasi tomonidan tasdiqlangan nizomdan iboratdir.

Operativ boshqaruv huquqiga asoslangan unitar korxonada (davlatga qarashli korxonada) davlat unitar korxonalari haqidagi qonunga muvofiq O'zbekiston Respublikasi huquqmatining qarori bo'yicha tashkil qilinadi. Davlatga qarashli korxonaning ta'sis hujjati uning O'zbekiston Respublikasi hukumati tomonidan tasdiqlangan nizomdan iborat bo'ladi.

Franchayz korxonada. Bu o'z faoliyatini tovarlar ishlab chiqaruvchisi yoki qandaydir turdagi xizmatlar tashabbuskori hisoblangan «franchayzer» deb nomlanuvchi korxonada bilan tuzilgan shartnoma (kontrakt) shartlari asosida amalga oshiradigan «franchayz» deb nomlanuvchi alohida savdo korxonasi. Birgalikdagi faoliyat bo'yicha sheriklarga franchayzer faoliyat zonasini, iste'molchilarni tanlashda

yordam beradi va savdo tarmog'ini joylashtirish, reklama ishini yuritish, yuqori malakali kadrlarni tayyorlash yuzasidan tavsiyalar beradi. Bu tizimga kiruvchi savdo korxonalarining marketing va tovarlarni sotish bilan bog'liq xizmatlarni ko'rsatish borasidagi barcha harakatlarini bir xillashtirish va standartlashtirishga yordam beradi. Franchayzer rejalashtirish va boshqarish, shuningdek savdo operatsiyalarini yuritish yuzasidan maslahat beradi. U franchayzing bo'yicha sheriklarga moliyaviy yordam ko'rsatadi.

Savdo korxonasining faqat franchayzer bilan yoki uning texnologiyasi bo'yicha ish yuritish majburiyati franchayzingning muhim sharti hisoblanadi. Ushbu shaklning afzalliklari jumlasiga quyidagilar kiradi: yirik ixtisoslashgan firmalar tomonidan ishlab chiqarilayotgan tovarlarning yuqori sifatini ta'minlash imkoniyati; tovarlar va xizmatlarning standartlashtirilishi; past narxlar; bozor talablarining imkon qadar hisobga olinishi. Kamchiligi quyidagilardan iborat: franchayzning o'z faoliyatida, xususan, foydalaniladigan texnologiyani olishda cheklanganligi, kichik kontraktlarning rad etilishi, mayda firmalar va tadbirkorlar mustaqilligining cheklanishi. Franchayz shakliga «Makdonalds», «Koka-kola» kabi firmalarning jahon bozorlaridagi faoliyati misol bo'ladi.

Nazorat savollari

1. Mulk shakli va tashkil etish shakliga ko'ra korxonalarining turlari?
2. Korxonalar mol-mulkini shakllantirish manbalariga nimalar kiritiladi?
3. Korxonalar va birlashma to'g'risida tushuncha bering.
4. Franchayz korxonalarida nima tushuniladi?
5. Xo'jalik shirkati to'g'risida tushuncha bering.

Tayanch iboralar: Mulk shakli, tashkil etish shakli, xususiy, davlat, jamoaviy, korxonalar, birlashmalar, xususiy tadbirkorlik, kichik biznes, xo'jalik shirkati, franchayz korxonalar.

2.4. Menejmentda tashkiliy madaniyat va uning rivojlanishi

Zamonaviy menejmentda tashkiliy madaniyat deganda xodimlarning o'zaro bog'langan bazaviy mo'ljallari, ularning qadrlash yo'nalishlari, personalning tashkilot ichidagi o'zaro hamkorligini hamda ularning tashkilotdan tashqaridagi xizmat faoliyatini belgilab beruvchi ishonch va kutishlar murakkab tizimi tushuniladi.

Tashkilot xodimlari o'z xatti-harakati va faoliyatida amal qiladigan *bazaviy mo'ljallar* - bu ular tomonidan o'z jamoasini, undagi munosabatlarni, ish ko'lamini, o'zining tashkilotdagi maqomini ko'rish va tushunishning o'ziga xosligi, shuningdek ular tomonidan hayotiy yo'nalishlar zarur tizimining ishlab chiqilishi imkonini beruvchi baholash mulohazalaridir.

Qadrlash yo'nalishlari xodimlarni turli ish vaziyatlarida muayyan tarzda yo'naltirgan holda ularning tashkilotdagi xatti-harakati yo'nalishi va xususiyatini belgilab beradi.

Ishonch va kutishlar, xodimlar xatti-harakati normalari o'zaro uzviy bog'langan, chunki, agar xatti-harakat normalariga amal qilinsa, ular xodimlar ishonchi va kutishlarining qondirilishini kafolatlaydi.

Shunday qilib, tashkiliy madaniyatning eng muhim qismlari sifatida bazaviy mo'ljallar va xodimlarning tashkilotga kirishi chog'ida ular tomonidan qabul qilinadigan, xodimlar xatti-harakati va faoliyatining yo'nalishlari belgilab bergan holda, tashkilot tomonidan ifodalanadigan missiyada o'z ifodasini topuvchi qadrlash yo'nalishlari ishtirok etadi. Qadrlash yo'nalishlarining o'zi esa xodimlarga firmaning tarixi, uning yutuqlari va ishda o'zini ko'rsatgan xodimlarning muvaffaqiyatlari bilan tanishtirish orqali amalga oshiriladi.

Tashkiliy madaniyatning barcha uchta darajasini tahlil qilishga nisbatan bunday yondashuv chog'ida uning sust rivojlanishi sabablarini aniqlash va uni yangi tamoyillar asosida takomillashtirish mexanizmlarini shakllantirish mumkin. Shuningdek, tashkilotning subyektiv va obyektiv madaniyatini farqlash lozim. Tashkilotning subyektiv madaniyati xodimlar tomonidan ajratiladigan xatti-harakat namunalari, ularning tashkilot faoliyati bilan bog'liq ishonch va kutishlarini, shuningdek tashkilot tashqi muhitining qadriyatlarini va normalarini guruh bo'lib

qabul qilishni o'z ichiga oladi.

Shunday qilib, tashkilotning subyektiv madaniyati umuman, boshqaruv madaniyatini, ya'ni rahbarlik uslublarini shakllantirish va rahbarlar tomonidan muammolarning hal etilishi, shuningdek ularning xatti-harakati asosi bo'lib ishtirok etadi. Bu tashkilotlar faoliyatining yakuniy natijasiga bevosita ta'sir ko'rsatadi, chunki ko'plab firmalar tomonidan "Mijozga xizmat ko'rsatish sifati hamma narsadan ustun" shiori qo'llanilganda, ular ichidan rahbarlari har doim ushbu masalani o'z diqqat markazida ushlab turganlarigina, natijaga erishadi.

Tashkilotning obyektiv madaniyati tashkilot tomonidan yaratiladigan, binolar, ularning joylashgan o'rni va dizayni, jihozlar va mebel, kenglik hajmi va rangining nisbati, xodimlar dam olishi uchun qulaylik va ularni oziq-ovqat, tovarlar, mahsulotlar va xizmatlar bilan ta'minlashni o'z ichiga oluvchi jismoniy muhit bilan tavsiflanadi. Ushbu tarkibiy qismlar to'plami mazkur tashkilot amal qiladigan qadriyatlarni aks ettiradi. Tashkilotning subyektiv madaniyati, shu tariqa, firmaning qadriyatlari bilan birga, uning falsafasini shakllantiradi, obyektiv madaniyat esa ularni makonda va vaqtga ko'ra moddiylashtiradi. Umuman olganda, ular boshqaruv madaniyatining organik qismlari sifatida ishtirok etgan holda, bir-birining rivojlanishini belgilab beradi. Tashkiliy madaniyatning mazmunini uning quyidagi o'nta asosiy parametrini ajratish orqali ko'rib chiqish mumkin.

1. *O'zini va tashkilotdagi o'z o'rnini anglash.* Bir tashkilot madaniyati xodimlarni o'zining ichki kayfiyatlarini yashirishga chog'laydi, boshqalari esa, aksincha, ularning tashqi namoyon bo'lishini qo'llab - quvvatlaydi. Bir tashkilot xodimlarini mustaqillikka va ishga nisbatan ijodiy yondashuvni rivojlantirishga yo'naltiradi, boshqalari esa, ishchilarning yakka holdagi samaradorligini qo'llab-quvvatlaydi.

2. *Kommunikatsion tizim va muloqot tili.* Tashkilotlarda kommunikatsiyalarning og'zaki, yozma va noog'zaki shakllaridan, shuningdek «telefon huquqidan» foydalanish sezilarli darajada farq qiladi. Bundan tashqari, kasbiy jargon, imo-ishoralar va turli harfiy qisqartmalar har bir tashkilotda o'ziga xos jihatga ega.

3. *Tashqi ko‘rinish, kiyim (ust-bosh) va ishda o‘zini ko‘rsatish* tashkilotning o‘ziga xos tashrif qog‘ozi hisoblanadi. Maxsus kiyim-bosh, xodimlar xatti-harakatining ish uslubi, ular tomonidan qo‘llaniladigan upa-elik (kosmetika) va soch turmaklari turli tashkilot madaniyatlari mavjudligini tasdiqlaydi.

4. *Ovqatlanishni tashkil etish sohasidagi odat va an‘analar.* Firma ichida yoki uning tashqarisida xodimlarning ovqatlanishini tashkil etish, ovqatlanish uchun dotatsiyalar mavjudligi yoki yo‘qligi, ovqatlanishning qancha vaqtga cho‘zilishi, rahbarlar va qo‘l ostidagilarning birgalikda yoki alohida ovqatlanishi va hokazolar tashkilot o‘z xodimlari to‘g‘risida qanchalik qayg‘urishi va unda qanaqa muhit va rahbarlik uslubi ustunlik qilishi belgilari hisoblanadi.

5. *Xodimlarning vaqtni anglashi, vaqtga bo‘lgan munosabati va vaqtdan foydalanishi* ularning aniqlik, majburiylik, puxtalik darajasida, shuningdek o‘z ish vaqtini qadrlay bilishi va uni o‘ta oqilona foydalana olishida namoyon bo‘ladi, bu yuqori yoki past tashkiliy madaniyatdan dalolat beradi.

6. Ayniqsa, turli yosh guruhlari va turli lavozim, tajriba, millat, diniy e‘tiqod xodimlari o‘rtasida yaqqol namoyon bo‘ladigan *insonlar o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlar* ular o‘rtasida umumiylik va ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash ruhi mavjudligidan yoki raqiblik, chaqimchilik, o‘zaro yoqtirmaslik va hokazolardan dalolat beradi.

7. Xodimlarni o‘zlari ishlayotgan tashkilot nuqtai nazaridan nima yaxshi- yu, nima yomonligini to‘g‘ri tushunishga yo‘naltiruvchi *qadriyatlar*, shuningdek muayyan turdagi xatti-harakatga nisbatan taxminlar va kutishlar to‘plamini o‘zida namoyon etuvchi *normalar* xodimlarda tashkiliy madaniyatni rivojlantirish dasturining mavjudligidan yoki ushbu ishdagi muvaffaqiyatsizlikdan dalolat beradi, bu albatta uni ahloqiy va kasbiy inqirozga olib keladi.

8. *Xodimlarning nimagadir bo‘lgan ishonchi va munosabati* (rahbariyatga, muvaffaqiyatga, o‘z kuchiga, o‘zaro yordamga, odobli xatti-harakatga ishonish, hamkasblarga, mijozlarga va raqobatchilarga bo‘lgan munosabat), shuningdek bularning barchasiga din va axloqning ta’siri tashkiliy madaniyatning o‘ta muhim tavsifi hisoblanadi va uning rivojlanganlik darajasini ko‘rsatadi.

9. Ushbu jarayonlarga nisbatan yondashuvlarda va ular ahamiyatining menejerlar va ijrochilar tomonidan baholanishida, o'qitish tamoyillari va shakllarida hamda o'qitishning mehnat natijalari va mehnat motivatsiyasi bilan bog'liqligida namoyon bo'ladigan *xodimlarni rivojlantirish va o'qitish*, firmalarning ijodkorlikni va tashkiliy madaniyatning salohiyatini rivojlantirish orqali innovatsion faoliyatga yo'naltirilganligidan yoki ularning izdan chiqishi holatidan dalolat beradi.

10. Xodimlarning ishga, uning sifati va bajarilishi bahosiga bo'lgan munosabatida, xizmat bo'yicha ko'tarilishda namoyon bo'ladigan mehnat odob-ahloqi va motivatsiyasi tashkiliy madaniyatni shakllantirish tamoyillari va uning rivojlanish yo'nalishlarini yaqqol ko'rsatadi.

Tashkilotning tashqi muhitini u uchun tahdidlar manbai sifatida ham, imkoniyatlar manbai sifatida ham qabul qilish mumkin.

Tashqi muhitning tashkilotga va uning madaniyatiga salbiy ta'sirlari jumlasiga quyidagilarni kiritish mumkin:

ijtimoiy-iqtisodiy sohadagi barqarorlikning mavjud emasligi;

jamiyat hayotining iqtisodiy va boshqa sohalarining kriminallasuv jarayoni;

qonunchilik bazasining takomillashmaganligi, shuningdek asosiy davlat va jamiyat institutlari huquqiy madaniyatining pastligi tufayli huquqiy- qonuniylikning mavjud emasligi;

ekologik inqiroz sharoitida kuchayib borayotgan millat depopulyatsiyasi jarayonlari;

bozor iqtisodiyoti infratuzilmasining yashashini ta'minlovchi asosiy institutlarning rivojlanmaganligi yoki sust rivojlanganligi.

Tashqi muhitning ijobiy ta'sirlari jumlasiga quyidagilarni kiritish mumkin:

yuqori malakali, o'ta arzon ishchi kuchi sonining yetarlicha mavjudligi;

respublika ilmiy va o'quv markazlarida joriy etilishini kutib turgan ko'p soni intellektual ishlanmalarning mavjudligi;

butun tranzit infratuzilmasi va uni ta'minlovchi xizmatlarning rivojlanmaganligi;

yevro mintaqaning erkin iqtisodiy zonalarida, biznes-inkubatorlarda va

texnoparklarda biznesni boshlash imkoniyati;

firmaning diversifikatsiya qilingan faoliyatini ijtimoiy ahamiyatga molik sohalarda amalga oshirish imkoniyati - ekologik toza oziq-ovqat mahsulotlari, tovarlar va xizmatlar;

oliy o‘quv yurtlarida arzon va yetarli darajada sifatli ta’limning mavjudligi.

Past



Xodimlarni guruhda
maqsadlarga erishish
vositalarini tanlashga
jalb etish darajasi

1	2
Munosabatlarning avtokratik turi	Munosabatlarning o‘zaro foydali moddiy jixatdan xili
3	4
Munosabatlarning korporativ xili	Munosabatlarning partisipativ xili



Yuqori

Xodimlarni guruhda

Past ← maqsadlarni belgilashga → Yuqori
jalb etish darajasi

2.5-rasm. Tashkiliy tuzilmalar bosqichlarining o‘ziga xos jihatlari

Ushbu sxemaning *birinchi kvadrati*, turli “erkinliklar” va “o‘zbilarmonliklar”ni istisno etuvchi hamda xodimlar xatti-harakatini faoliyatning qat’iy yozilgan sxemalari doirasida dasturlashtiruvchi boshqaruvning qat’iy markazlashgan tashkiliy tuzilmasiga amal qiluvchi ko‘plab hozirgi firmalarga xos bo‘lgan vaziyatni ifodalaydi.

Ikkinchi kvadrat aholiga ijtimoiy va boshqa xizmatlarni ko‘rsatuvchi muassasalarga (poliklinikalar, kasalxonalar, bandlik markazlari, rehabilitatsiya markazlari, fondlar va h.k.) xos bo‘lgan madaniyat xilini tavsiflaydi, uning doirasida maslahat berish xilidagi xizmat kommunikatsiyalari ustunlik qiladi.

Uchinchi kvadratda ishlab chiqarishni tashkil etishning modul tamoyili doirasida madaniyatning ko‘proq zamonaviy korxonalariga xos bo‘lgan xili ta’riflanadi.

To'rtinchi kvadrat tashkiliy madaniyatning xilini ta'riflaydi, uning doirasida xodimlar va ularning jamoalari «maqsadlar bo'yicha» va «natijalar bo'yicha» boshqariladi.

Madaniyatning tashkilot samaradorligiga ta'siri ikkita yo'nalish bo'yicha boradi. Birinchidan, - bu madaniyat va xodimlar xatti-harakatining o'zaro ta'siri. Ikkinchidan - bu madaniyatning xodimlar o'z ishini qanday qilishiga ta'siri. Bundan tashqari, madaniyat tashkilotdagi kommunikatsiyalar tizimiga ta'sir ko'rsatadi. Umumiy madaniy maqsadlarda xodimlar bir-birini "so'zsiz" tushunishlari mumkin. Agar ularda muammolarni hal etishga nisbatan turli yondashuvlar mavjud bo'lsa, u holda ular muayyan holatda kommunikatsiyalarning qanday tizimi eng samarali ekanligini bilishadi.

Madaniyat tashkilot xodimi tomonidan o'zini tashkilotda to'g'ri an olinishini ham belgilab beradi, shuningdek muvaffaqiyatsizlikka uchralgan holatda o'z xatti-harakatini oqlash imkonini beradi, chunki u madaniyat qadriyatlari va standartlari bilan pisanda qilingan.

Amerika menejmentida tashkiliy madaniyatning eng raqobatbardosh firmalar muvaffaqiyatini izohlovchi bir qator asosiy ishonchi va qadriyatlarini ajratuvchi Piters-Uotermen modeli mavjud. Ular jumlasiga quyidagilar kiradi:

1. Harakatga ishonish, bunda boshqaruv qarorlari hatto zarur axborotlar yetishmaydigan holatda ham qabul qilinadi, ularni chetga surib qo'yish esa firmaning o'zining chaqqon raqobatchilariga vaqtdan yutqazishi sifatida ko'rib chiqiladi.

2. Firmaning faoliyati, uning muvaffaqiyatlari va muvaffaqiyatsiz qarorlari to'g'risidagi axborotning asosiy yetkazib beruvchilari hisoblangan iste'molchilarning talablarini imkon qadar qondirish maqsadida ular bilan o'rnatiladigan aloqa.

3. Avtonomiya va tadbirkorlik, bunda firma ijodiy guruhlarni ajratish, qismlarga bulish, filiallar tuzish va o'z xodimlariga qo'shimcha vakolatlar berish orqali yangiliklarning kamchiligi bilan kurashadi.

4. Kompaniyaning asosiy boyligi hisoblangan xodimlarning unumdorligi, ularni rivojlantirishga katta miqdordagi mablag'lar qo'yiladi, chunki ularni hurmat qilish va munosib baholash muvaffaqiyat kaliti hisoblanadi.

5. Kimni boshqarayotganlikni bilish, ya'ni menejerlar tomonidan ijrochilar va bo'ysunuvchilar sifatida emas, balki, birinchi navbatda, hamkasblar va ishdagi o'rtoqlar sifatida qaraladigan ijrochilar bilan faol va muntazam aloqa o'rnatish orqali rahbarlikni amalga oshirish.

Bilmaydigan narsa bilan shug'ullanmaslik - bu diversifikatsiya qilishga qiziqib qolishga qaramay, o'z faoliyatida asosiy sohani saqlab qolish, chunki yangi sohalarda tezda raqobatbardosh bo'lish mushkul.

Boshqaruv tuzilmasining oddiyliigi va moslashuvchanligi boshqaruv darajalari sonining kamligida namoyon bo'ladi, u yerda menejerlar xodimlar shtatini kengaytirish yo'lini emas, balki bo'ysunuvchilar tomonidan vazifalarning bajarilish darajasini oshirish yo'lini tutadi.

Moslashuvchanlik va qat'iylik bir vaqtning o'zida xodimlarning yuqori darajadagi uyushganligida namoyon bo'ladi, chunki ular kompaniyaning umumiy qadriyatlarini baham ko'rishadi hamda ishda tashabbus va mustaqillikni, novatorlik va ijodkorlikni amalga oshirishadi.

Tashkiliy madaniyati boshqarish xatti-harakatning optimal namunalarini, xodimlar muloqoti va faoliyatini shakllantirishga yo'naltirilgan uzoq muddatli jarayon hisoblanadi. Shuning uchun menejerlarning xodimlarni har kunlik ishlab chiqarish faoliyatiga biriktirish orqali ularning qadriyatlarini bir xillashtirishga yo'naltirilgan doimiy say-harakatlari zarur. Real vaziyatga muayyan misollar bilan tashkiliy madaniyatning eski va umumiy standartlariga yo'naltirilgan mehnatning ma'nosi va belgilangan maqsadini, o'ziga xosligi va mehnat natijalarining farqini ko'rsatish lozim. Xodimlarni tashkiliy madaniyat eski va umumiy standartlarining maqsadga muvofiqligi, foydaliligi va samaradorligiga ishontirgan holda, menejerlar, tabiiyki, xodimlarda ularni tashkiliy madaniyatning tarqatuvchilariga aylantiradigan qarashlarni va xatti-harakatni shakllantiradi.

Inson bilan tashkilotning har qanday o'zaro munosabati ikki tomonlama xususiyatga ega. Inson o'z mehnati, o'zining harakatlari bilan tashkilot tomonidan vazifalarning hal etilishiga yordam beradi. Bunda tashkilot insonganing xavfsizlik, hurmat, o'zini ifodalash, shaxsni shakllantirish, qo'llab-quvvatlashga bo'lgan

ehtiyojini qondirishda yordam bergan holda unga ta'sir ko'rsatadi. O'zaro munosabatlar yaxshi yo'lga qo'yilgan, ichki hayot faol bo'lgan tashkilotlarda insonlar sog'lom va yaxshi ahloqqa ega, ular tashqi ta'sirlardan yaxshiroq himoyalangan bo'lib, yakkalatib qo'yilgan holatdagi yoki janjalli guruhlardagi insonlarga qaraganda samaraliroq ishlashi qayd etilgan.

Tashkilotning insonga ta'sirlari turli ko'rinishlarga ega. Insonning xulqida tashkilotning ta'siri ostida yuz beradigan ayrim jiddiy o'zgarishlar quyidagilardan iborat.

Birinchi galda, insonning idrok qilish, motivatsiya, e'tibor sohasi, baholash tizimi kabi xususiyatlarining o'zgarishi yuz beradi. Inson tashkilotning boshqa a'zolari manfaatlariga e'tiborni kuchaytirish hisobian o'zining e'tibor sohasini kengaytiradi.

Ikkinchidan, tashkilotda inson muayyan nisbiy «vazn»ga ega bo'ladi. Tashkilot nafaqat topshiriq va rolni taqsimlaydi, balki har bir insonning pozitsiyasini ham belgilab beradi. Guruhning ko'plab a'zolari uchun ushbu tavsif ularning tashkilotdagi lavozim pozitsiyasidan muhimroq bo'lishi mumkin.

Uchinchidan, tashkilot individga o'z «men»ini yangicha his etishga yordam beradi. Inson o'zini tashkilot bilan identifikatsiyalay boshlaydi.

To'rtinchidan, tashkilotda ishlab, qarorlarni ishlab chiqish va muhokama qilishda ishtirok etib, inson hech qachon yakka o'zi bermagan takliflar va g'oyalarni berishi mumkin.

Beshinchidan, tashkilotda inson o'zi yolg'iz harakat qilgandagiga qaraganda ko'proq tavakkalchilikka qo'l urishga moyil. Bu tashkilotda faolroq o'zini tutish manbai hisoblanadi.

Tashkilot yakka va guruhiy xatti-harakat qoidalarini, majburiyatlar doirasini, huquqlar va vakolatlarni, javobgarlik chegarasini, ishga doir muloqotlar standartlarini belgilaydi. Insonlar xulqining zarur uyg'unligiga tashkilot uchun umumiy maqsadlarni qo'yish, personalda tashkilotning qadriyatlarini his etishni saqlab turish, tashkiliy xulq standartlarini qo'llash hisobidan erishiladi.

Huquqiy normalar va davlatning dekretlari (siyosiy tartibga soluvchilar), ishlab chiqarish-ma'muriy tartiblar, tashkilot ustavlari va yo'riqnomalari (tashkiliy tartibga soluvchilar), urf-odatlar, an'analar, jamoatchilik fikri (ijtimoiy tartibga soluvchilar) shaxslar va guruhlar xulqining tartibga soluvchilari hisoblanadi. Shaxsning faoliyatini, uning tashkiliy xulqini reglamentlash bir qator hujjatlar bilan amalga oshiriladi, ularning asosiylari – lavozim yo'riqnomasi va mehnat shartnomasi (kontrakti).

Lekin tashkilot bilan o'zaro hamkorlikda inson muayyan harakatlarni bajaruvchi mexanizm sifatida emas, balki intilish, istak, his-tuyg'u, kayfiyat va tafakkurga ega bo'lgan, muayyan e'tiqodga amal qiluvchi aqlli va ongli mavjudod sifatida ishtirok etadi.

Tashkilot insonni o'zi xohlagan tarzda o'zgartiradi, deb hisoblash noto'g'ri. Ko'pincha tashkilot tomonidan ko'plab ta'sirlarga inson uzoq vaqt qarshilik ko'rsatadi, ko'plab ta'sirlarni u faqat qisman qabul qiladi, ayrimlarini u to'liq inkor etadi.

Boz ustiga, inson o'zi uchun qulay bo'lishi va unga o'z majburiyatlarini uddalash imkonini berishi uchun tashkilotga turli usullar bilan ta'sir etishga, uning faoliyatiga o'zgartirishlar kiritishga urinadi. Insonning guruhga ta'sir etish shakli va darajasi uning shaxsiy xususiyatlariga hamda guruhning xususiyatlariga bog'liq.

Ko'pchilik insonlarning xulqi standart doiralarga qiyin moslashadi. Standartlashtirish bilan inson xulqining xilma-xilligi hamda inson xulqi bilan tashkilotdagi muhit normalari o'rtasidagi ziddiyatlarni olib tashlash uchun insonning xulqini nima belgilab berishini, u o'zini va atrofidagilarni qanday aniq belgilashini, rag'batlantiruvchi ta'sirlarga qanday munosabat bildirishini, uning uchun nima maqbulligini bilish lozim. Tabiiyki, insonning xulqiga u o'z oldiga qo'ygan maqsadlar, harakatlar keskin tus oladigan sharoitlar, uning imkoniyatlari, kechayotgan jarayonlar va boshqa omillar katta ta'sir ko'rsatadi. Omillar xilma-xil bo'lgani holda har bir insonning xulqi ma'lum barqarorlikka ega bo'lib, uni ma'lum darajada oldindan aytish mumkin.

Insonning tashkilot bilan o‘zaro munosabati *kooperatsiyalashish, qo‘shilish* yoki *nizo* xususiyatiga ega.

Birinchi holatda inson bilan tashkilot o‘rtasida yaxshi munosabatlar yo‘lga qo‘yiladi. Inson o‘zaro munosabatni yaxshilash yo‘llarini qidiradi, guruhning qarorlarini ijobiy qabul qiladi va tashkilot bilan munosabatlarni o‘zaro foydali asosda saqlab turish yo‘llarini qidirishga tayyor.

Insonning tashkilot bilan qo‘shilishida ular o‘rtasida taraflardan biri ikkinchisiga u bilan organik bir butunlik sifatida qaraydigan munosabatlarning o‘rnatilishi kuzatiladi. Inson o‘z maqsadlarini tashkilotning vazifalaridan kelib chiqib belgilaydi, ko‘p jihatdan o‘z manfaatlarini tashkilotning manfaatlariga buysundiradi va o‘zini tashkilot bilan identifikatsiyalaydi. Tashkilot, o‘z navbatida, individga sodiq insonga kabi qarashga intiladi.

Nizo yuzaga kelgan holatda inson bilan tashkilot manfaatlarining qarama-qarshi qo‘yilishi va ular o‘rtasida kurash kuzatiladi. Ushbu nizolarga omillarning ikkita guruhi sabab bo‘lishi mumkin:

- tashkiliy omillar (oldinda turgan maqsadlar, o‘zaro munosabatlar, rollarning taqsimlanishi va hokazolarga qarashlardagi farq bilan bog‘liq);
- hissiyot omillari (insonga ishonmaslik, tahdid, qo‘rquv, hasad, ko‘rolmaslik va hokazolar bilan bog‘liq).

Omillarning ikkinchi guruhi yuzaga keltiradigan nizolarning bartaraf etilishi qiyin.

Ta’kidlash lozimki, tashkilot rivojlangan sayin personalning xulqini o‘zgartirish zarurati paydo bo‘ladi. Tashkilot va uning rahbariyati inson xulqining o‘zgarishiga faol ta’sir etishi mumkin. Buning uchun qo‘llaniladigan ta’sir etish vositalari inson turgan vaziyatga qarab, uning xulqiga ta’sir ko‘rsatuvchi omillarning butun xilma-xilligini hisobga olgan holda, birinchi galda ehtiyojlar va faoliyat motivlarini, inson o‘z tajribasiga tayangan holda tashkilotdagi o‘zgaruvchan muhitga mustaqil moslashishi uchun sharoitlar yaratilishini hisobga olgan holda tanlanishi lozim. Buni nafaqat muayyan shaxsga ta’sir etish orqali, balki xodimning tashqi

muhitini o'zgartirish yordamida hamda shaxs va tashqi muhitga kombinatsion ta'sir etishni qo'llash orqali amalga oshirish mumkin.

Nazorat savollari

1. Zamonaviy menejmentda tashkiliy madaniyat to'g'risida tushuncha bering.
2. Tashkiliy madaniyatning o'nta asosiy parametriga nimalar kiritiladi?
3. Tashkiliy madaniyatning Piters-Uotermen modelini tushuntiring.
4. Tashkiliy tuzilmalar bosqichlarining o'ziga xos jihatlarini tushuntiring.
5. Tashkiliy madaniyati boshqarish to'g'risida tushuncha bering.
6. Inson bilan tashkilotning o'zaro munosabati qanday xususiyatga ega.

Tayanch iboralar: *tashkiliy madaniyat, bazaviy mo'ljallar, qadrlash yo'nalishlari, ishonch va kutishlar, xodimlar xatti-harakati normalari, kommunikatsion tizim, muloqot tili, ishonch, qadriyatlar.*

2.5. Boshqaruv qarorlari

Insonlar o'z hayoti davomida har doim hal etishning bir necha usullariga yoki muqobil variantlarga ega bo'lishi mumkin bo'lgan turli muammolarga duch kelishadi. *Ular ichidan yagona muqobil variantni tanlash — qaror qabul qilish hisoblanadi.* Insonlar tomonidan qabul qilinadigan qarorlar oqibatlari ularning kelajagiga ta'sir ko'rsatadi. Agar qaror tashkilot rahbari tomonidan qabul qilinsa, u holda mazkur qarorning oqibatlari boshqa insonlarga ta'sir ko'rsatishi aniq. Shuning uchun rahbar hamma vaqt qabul qilinadigan qarorlar natijalari uchun ma'naviy, ko'pincha esa moddiy javobgarlikka ega bo'ladi. Shundan kelib chiqqan holda, boshqaruv qarorining to'liqroq ta'rifini berish mumkin.

Shunday qilib, qarorni rahbarning ixtiyoriy rasmiy hujjati, harakat qilish uchun ko'rsatma, fikrlash jarayoni yoki vaqtga ko'ra kechadigan jarayon sifatida ko'rib chiqish mumkin. Qarorni fikrlash jarayoni sifatida ko'rib chiqishda ularni intuitiv qarorlar va fikr-mulohazalarga asoslangan oqilona qarorlarga bo'lish mumkin.

Intuitiv qarorlar - bu faqat u to'g'riligini his etish asosida qilingan tanlov. Mazkur holatda qaror qabul qiluvchi shaxs barcha "ham" va "qarshi"larni ongli ravishda chamalamaydi, balki ko'pincha hatto vaziyatni ongli ravishda tahlil qilishga urinmaydi ham. Yuqori bo'g'in menejerlari 80 foizining tasdiqlashlaricha, jiddiy muammolarni hal etishda, asosan, norasmiy axborot va ichki his-tuyg'uga tayaniladi. Lekin bunda shuni hisobga olish lozimki, to'g'ri intuitiv qarorlar ko'pincha boy amaliy ish tajribasiga ega bo'lgan menejerlar tomonidan qabul qilinadi, ya'ni ongsiz ravishda to'plangan va ishlov berilgan katta hajmdagi axborot ichki his-tuyg'uga asos bo'ladi.

Fikr-mulohazalarga asoslangan qarorlar bilimlar va tajriba bilan mustahkamlangan, ongli ravishda qilingan tanlovni o'zida namoyon etadi. Ushbu holatda inson, hozirgi vaziyatni o'tmishdagi shunga o'xshash vaziyatlar bilan ongli ravishda taqqoslagan holda, ko'pincha ilgari muvaffaqiyat keltirgan muqobil variantni tanlaydi. Boshqaruv faoliyatida bunday qarorlar katta ahamiyatga ega, chunki rahbar ko'pincha bir-biriga o'xshash vaziyatlarga duch kelishiga to'g'ri keladi. Mazkur qarorlar ikkita yaqqol afzallikka ega:

- ularni qabul qilish uchun faqat rahbarning intellekti zarur, ya'ni ular katta vaqt sarflarini talab qilmaydi;

- rahbar, u nima uchun aynan ushbu qarorni qabul qilayotganligini tushuntirish holatiga tushib qoladi, ya'ni bu yerda personalga o'rgatish holati ishtirok etadi.

Shu bilan birga, yakka tartibda qabul qilinadigan, fikr-mulohazalarga asoslangan qarorlar uchta yaqqol kamchilikka ega:

- ular rahbarning to'g'ri fikriga asoslangan, u haqiqat bilan farq qilishi mumkin;

- avvalgi tajribadan foydalanish zarurligi qarorlarni asoslash usulini prinsipial jihatdan yangi vaziyatlarda qo'llash mumkin bo'lmasligiga olib keladi;

- avvalgi tajribadan foydalanish "Biz hamma vaqt shunday qilganmiz!" degan yondashuvda o'z ifodasini topishi mumkin, bu hol qarorni rahbarga tanish bo'lgan yo'nalishlarga buradi, shu sababdan u o'ziga ma'lum variantlarga qaraganda yanada samarali bo'lishi mumkin bo'lgan yangi muqobil variantni boy berishi mumkin.

Oqilona qarorlar xolisona tahliliy jarayon va obyektiv usullar yordamida asoslanadi. Bunda shuni ta'kidlash lozimki, qabul qilinayotgan qaror qanchalik murakkab va ko'lamlil bo'lsa, uning oqibatlarini qanchalik ko'p sonli insonlar uchun muhim bo'lsa, uning ilmiy jihatdan asoslanganligi shunchalik muhim bo'ladi va uni qabul qilishda o'ta ixtiyoriy jihatlarga shunchalik kam yo'l qo'yiladi. Qarorning hayotiy sikli quyidagi bosqichlarga ega:

- *qarorni ishlab chiqish;*
- *qarorni qabul qilish;*
- *qarorni amalga oshirish.*

Qarorni tayyorlash bosqichi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- *muammoning mohiyatini aniqlash;*
- *qaror qabul qilish mezonlarini ifodalash;*
- *muqobil variantlar ro'yxatini aniqlash.*

Boshqaruv qarorlari quyidagi alomatlarini bo'yicha tasniflanadilar:

- tovarning yashash davrasi bosqichlari bo'yicha;
- menejment tizimining tizimchalari bo'yicha;
- faoliyat sohalari bo'yicha;
- ko'lamlilik bo'yicha;
- ishlab chiqarishni tashkil qilish bo'yicha;
- maqsadlarning turlari va miqdori bo'yicha;
- harakatlarning davomiyligi bo'yicha (strategik, taktik, operativ);
- vazifalarni bajarilishi bo'yicha;
- ta'sir ko'rsatish obyektlari bo'yicha;
- rasmiyligi bo'yicha (rasmiy va norasmiylar);
- foydalanilgan axborotlar bo'yicha;
- aks ettirish shakllari bo'yicha;
- qarorlarni qabul qilish darajalari bo'yicha (yakka shaxs, bo'linma yoki tashkilot darajasida);
- turkumlashtirilganlik darajasi bo'yicha (kuchsiz turkumlashtirilgan – dasturlashtirilmagan va yuqori darajada turkumlashtirilgan –dasturlash -tirilgan);

- mazmuni bo'yicha (ekologik, ijtimoiy, tashkiliy, ilmiy, texnik va h.k.);
- ta'sir ko'rsatishning chuqurligi bo'yicha (bir bosqichli , ko'p bosqichli);
- qarorning yo'nalishi bo'yicha (tashkilot ichida yoki uning tashqarisi -da);
- qaror qabul qiladigan shaxs bo'yicha (yakka shaxsli yoki guruhli);
- majburiylik darajasi bo'yicha (qat'iy xarakterga ega, tavsiya xarak -teiga ega);
- iyerarxiyaning qarorlarni shakllantirishda ishga tushiriladigan bosqichlarning soni bo'yicha;

- ratsionalligi bo'yicha ratsionallilar (oqilona asoslanganlar, maqsadga muvofiq) va ratsional bo'lmaganlar.

Qarorlarni qabul qilish va amalga oshirish – bu “markaz”bo'lib, tashkilotning faoliyati uni atrofida aylanadi. Qarorni boshqaruv mehnatini natijasi, uni qabul qilinishi va amalga oshirilishini esa –ushbu natijaga olib boruvchi jarayon sifatida ko'rib chiqish mumkin.

Qarorlarni qabul qilinishi tashkilotning buguni va kelajagi o'rtasidagi uzilishni qisqartiradi. Ushbu jarayon tashkilot faoliyatini rejalashtirishning asosida yotadi, chunki reja - maqsadlarga erishish uchun resurslarni joylashtirish bo'yicha qarorlar majmuasidir.

To'g'ri qarorlar qabul qilish uchun bilimlar va tajriba talab qilinadi. Bunda yana fahm-farosat ham katta rol o'ynaydi. U o'z ichiga oldindan sezish, tasavvur etish, farosatlikni oladi. Farosatni rivojlanishi bu muammo bilan bog'liq barcha narsani butun jarayon davomida miyada saqlab qolishni bilishdir. Muammo va uning yechimini umumiy va bir vaqtda qamrab olish farosati rivojlangan menejerga bosqichdan bosqichga tez o'tishga imkon beradi. Juda ko'p hollarda tajribali rahbarlar, to'g'ri qaror qabul qilib, buni qanday qilganlarini tushuntirishga qiynaladilar.

Qarorlarni qabul qilish va amalga oshirish bir necha pallalar va bosqichlardan iborat bo'lgan murakkab jarayondir.

Qaror qilishning zarurligini tan olish pallasida o'z ichiga bir necha bosqichlarni oladi:

- muammoni tan olish;

- muammoni shakllantirish;
- muammo, maqsadni hal qilish mezonlarini belgilash.

Tashkilotda muammoning mavjudligini tan olish yoki tan olmaslik uchun vaziyatni o'rganish darkor. Muammoni tan olinishi uni hal qilish uchun muhim shart bo'ladi, chunki agar muammo mavjud bo'lmasa, uni hal qilish ham talab qilinmaydi.

Jarayon turkumlashtirilgan va turkumlashtirilmagan muammolar uchun har xil o'tadi. Birinchi holda muammoni tan olish yetarlicha to'g'ri o'tadi, ikkinchisida - tashkilotni rivojlanishi tendensiyalari va uning atrof muhiti haqidagi aniq axborotlari mavjud bo'ladi.

Muammoni shakllantirishda u ehtimolli, inqirozli yoki takrorlanuvchi sifatida belgilanishi mumkin. Takrorlanuvchi muammolar turkumlashtirilganlarga, ehtimol bo'lgan va inqirozlilar esa turkumlashtirilmaganlarga kiritiladilar. Demak, turkumlashtirilgan muammolar uchun dasturlashtirilgan yechimlar, turkumlashtirilmaganlarga esa - dasturlashtirilmagan yechimlar zarur.

Muammoni belgilash va shakllantirish menejerga uni boshqa muammolar bilan bir qatorda ranjirovka qilishga imkon beradi, unda muammolar eng muhimdan kamroq ahamiyatligiga keltiriladi.

Muvaffaqiyatli qarorning mezonlarini belgilashda ikki turdagi mezonlar –“biz qilishimiz kerak” va “biz istaymiz” tanlab olinadi. Ikkinchi holda istalgan maqsadlar ko'rib chiqiladi. Ikkinchi mezon ehtimol bo'lgan variantlar haqida o'ylashga majbur qiladi, bunda ideal bo'lganlari istesno qilinmaydi.

Qarorlar qabul qilish pallasi quyidagi bosqichlardan tashkil topadi:

- muqobillarni ishlab chiqish;
- muqobillarni baholash;
- muqobillarni tanlab olish.

Ko'pgina muqobil qarorlar oldingi tajribadan ma'lumlar. Ammo ko'pincha noyob muammolar vujudga keladilar. Bu holda ijodiy yondashuv zarur. Muqobillarni qidirib topishning quyidagi usullari mavjud: “aqliy hujum” , takliflarni ilgari surish, vaziyatning guruhli tahlili, sabab-natijaviy diagramma, fikrlar kartasi.

Barcha aniqlangan muqobillar solishtirilishlari va baholanishlari kerak. Ularni baholash miqdoriy va sifat o'lchovchilari yordamida salbiy va ijodiy tomonlarni aniqlashni ko'zda tutadi. Bunda quyidagi usullar ko'llaniladi: Kopner-Tregoyening mezonli solishtirishi, maqsadlar yoki qarorlar daraxtining to'lov matritsasi, keyingining yordamida qarorlarning umumiy ko'rinishi: tanlovlar, xatarlar va ehtimol bo'lgan natijalarni olish mumkin.

Qarorlarning muqobil variantlarini solishtirishni amalga oshirish uchun ular u yoki bu mezonlar bo'yicha solishtiriladigan ko'rinishga olib kelinishlari kerak. Shunga qaramasdan muqobil variantlar u yoki bu mezonlar bo'yicha farqlanadilar. Vazifa ularni mezonlarning kattaroq miqdori bo'yicha solishtirishini ta'minlashdan iboratdir.

Modellashtirish boshqaruv qarorlarini muvofiqlashtirishning muhim jihati bo'ladi, u o'z navbatida mantiqiy, fizik va iqtisodiy –matematikka bo'linadi.

Mantiqiy modellashtirishning asosida qarorni tanlashni belgilab beruvchi omillarning tahlili yotadi.

Fizik modellar mutanosib ravishda bir necha marta kichiklashtirilgan va har xil materiallardan tayyorlangan tabiiy obyektlardan iborat bo'ladi. Ular obyektning estetik, butlovchi va boshqa ta'riflarini tekshirish uchun materiallarni tejash maqsadida kichiklashlashtirilgan ko'rinishda tayyorlanadilar.

Iqtisodiy-matematik modellashtirish iqtisodiy hodisalarni matematik modellar bilan aks ettirishdan iboratdir. Iqtisodiy model – bu iqtisodiy hodisa yoki jarayonni ilmiy abstraksiyalashdan foydalanish bilan chizmalı tasavvur qilish, uning o'ziga xos alomatlarini aks ettirishdir. Matematik modellar – har qanday faoliyatni muvofiqlashtirish vazifalarini hal qilishning asosiy vositasidir. O'zining mohiyati bo'yicha bu modellar– rejaviy hisoblashlarning vositasidir. Ularning iqtisodiy tahlil va qarorlarni muvofiqlashtirish uchun qiymati shundan iboratki, ular rejaviy vazifalarning keskinligini baholash, uskunalar, resurslar turlari va h.k. limitlashtiruvchi guruhini belgilashga imkon beradilar. Hodisalar va jarayonlarni matematik modellashtirish tadqiqot qilinayotgan obyekt haqida aniq tasavvurni olish, uning ichki tuzilishini va tashki aloqalarini ta'riflash va miqdoriy bayon qilish imkoniyatini beradi.

Iktisodiy- matematik model haqiqatga adekvat bo'lishi, o'rganilayotgan obyektning muhim tomonlari va aloqalarini aks ettirishi kerak. Har qanday iqtisodiy- matematik modelni qurish uchun o'ziga xos bo'lgan prinsepial alomatlar mavjud. Modellashtirish jarayonini shartli ravishda uch bosqichga ajratish mumkin:

- o'rganilayotgan hodisa yoki jarayonga xos bo'lgan qonunlar va uning tuzilishi xususiyatlari haqidagi empirik ma'lumotlarni tahlil qilish (tahlil asosida modellar shakllantiriladi);

- yordamida masalani yechish mumkin bo'lgan usullarni aniqlash;

- olingan natijalarni tahlil qilish.

Qarorlar qabul qilish jarayoni muqobillarni tanlash bilan yakunlanadi. Bunda uchta usuldan foydalaniladi: oldingi tajribani hisobga olish, tajriba o'tkazish, tadqiqot va tahlil qilish.

Birinchi usul boshqalarga qaraganda ko'proq qo'llaniladi. Ammo shuni nazarda tutish kerakki, rejalashtirishda hamma vaqt ham oldingi tajribani hisobga olish mumkin emas, chunki u vaziyatli xarakterga ega bo'ladi. Agar u sinchiklab tahlil qilinsa va buning natijasida muvaffaqiyatlar yoki muvofaqiyatsizliklarning sabablari aniqlansa, u foydali bo'ladi.

Tajriba o'tkazishda bitta yoki bir nechta muqobillar amaliyotda tekshiriladi, Masalan, yangi vazifaga belgilash ko'pincha stajirovkani borishida tekshiriladi. Bu usul keng qo'llaniladi, ammo uni o'tkazish, qoidaga ko'ra, katta xarajatlarni talab qiladi. Bundan tashqari, menejerda tajribadan keyin ham bo'lg'uvsi vaziyat hozirgisini taqrorlashiga shubha bo'ladi, shuning uchun uning natijalari har tomonlama ko'rib chiqilishi va tahlil qilinishi kerak.

Tadqiqotlar va tahlilni o'tkazish muqobillarni yig'ishning g'oyatda samarali usuli hisoblanadi. U muammoni uning eng muhim o'zgaruvchanligi, cheklashlari va asoslari o'rtasidagi o'zaro aloqalarini qidirib topish asosida hal qilish, hamda muammoni tashkiliy qismlarga ajratish va o'rganishni ko'zda tutadi. Karorlarning har xil modellarini ishlab chiqishda kompyuterlardan foydalaniladi.

Qarorni bajarish pallasi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- qarorni bajarilishini tashkil qilish;

- qarorni bajarilishi ustidan nazorat qilish, faoliyat va qarorga tuzatishlar kiritish;

- qarorni bajarish bo'yicha faoliyatni baholash.

Qarorni bajarilishini tashkil qilish ko'pgina kishilar harakatlarini muvofiqlashtirishni ko'zda tutadi. Menejer odamlarni qarorni bajarishga undashi kerak. Buning uchun qarorni bajarish bo'yicha tadbirlarni ishlab chiqish, huquqlar va majburiyatlarni ishtiroqchilar orasida, ularning kobiliyatlaridan samarali foydalanishni hisobga olish bilan taqsimlash zarur. Yana axborotlarni almashuvi uchun kommunikatsion tarmoqni qurish, ishtirokchilar o'rtasidagi munosabatlarni tartibga solish, ularning manfaatlarini muvofiqlashtirish kerak.

Yana qarorni bajarilishini borishida o'z ichiga xatolar va yutuqlarni topish tizimini oluvchi axborotlarni olish mexanizmini ishlab chiqish zarur, u harakatlarga tuzatish kiritish imkoniyatini beradi. Birincha manbalardan olingan axborotlar eng yaxshi hisoblanadilar, chunki bu holda muammolar va ularning yechimlari to'g'riroq baholanadi va menejning muammoni hal qilishga manfaatdorligini qo'li ostidagilarga ko'rsatishga imkoniyat paydo bo'ladi.

Shunday qilib, boshqaruv qarorlarini qabul qilinishi va ularni amalga oshirilishi bu yerda ratsional jarayon sifatida, ya'ni qarorni bajarish va muammoni bartaraf etish uchun o'tish kerak bo'lgan pallalar va bosqichlar seriyasi sifatida berilgan. Bu haqiqiy amaliyotga mos keladimi? Hamma vaqt ham emas, chunki qaror qabul qilishning ratsional modelini qo'llashga to'sqinlik qiluvchi bir qator cheklashlar mavjud. Ya'ni:

- vaqtdagi cheklashlar;

- ba'zi bir menejerlar qaror qabul qilish va uni amalga oshirish jarayonini nazarga ilmaydilar yoki uni bilmaydilar;

- barcha muqobillar ham qo'rib chiqilmaydi, ularni baholash va tanlashda esa sifatli deb ataluvchi yoki sezilmaydigan omillar yetarli hisobga olinmaydi;

- barcha menejerlar tomonidan ham qarorni bajarilishi uning o'zi bilan bog'lanavermaydi;

- qarorni tayyorlashda tashkilot boshqaruvning ishga jalb qilingan bosqichlarining yetarlicha bo'lmagan soni;
- qarorni tayyorlash va qabul qilishda zamonaviy usullarni nazarga ilmaslik;
- qarorning motivatsiyasining, ya'ni xodimlarni qarorni sifatli va muddatida bajarishga undashning yo'qligi;
- qarorni tayyorlashda sifatli axborotning yo'qligi;
- qarorni amalga oshilishi ustidan nazorat qilishning sifatli tizimining yo'qligi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularni amalga oshirishning ratsional jarayonini buzilishi ko'pincha salbiy oqibatlarga olib keladi.

Boshqaruv qarorlarining oldiga qo'yidagi asosiy talablar qo'yiladi:

- maqsadga erishish xatarini kamaytirish;
- qarorlarni qonuniyligi, mavjud konunlar va meyoriy hujjatlarga zid emasligi;
- aniqlik;
- qarorni qabul qilish va amalga oshirish xarajatlarini muvofiqlashtirish;
- qarorning samaradorligi.

Har bir korxonada (tashkilot)da boshqaruv qarorlarini qabul qilishning qarorlar qabul qilish subyektlarini o'z ichiga oluvchi alohida tizimi vujudga keladi. Odatda keyingilar uchta guruhga bo'linadilar: aksiyadorlar, menejerlar va xodimlar. Ammo boshqaruv amaliyotida shaxslarning bu guruhi, - birinchidan , yaxlit subyektlar bo'lmaydilar; ikkinchidan, qarorlar qabul qilish va ularni amalga oshirish mexanizmida teng vakillarga ega emaslar.

Buning natijasida tipik zamonaviy sanoat korxonasi qabul qilish va ularni amalga oshirish tizimi vazifaviy-boshqaruv konfiguratsiyasini oltita ishtirokchilar bilan berish mumkin:

- korxonada rahbari (bosh direktor);
- korxonada ma'muriyati (bosh direktor o'rinbosarlari, yuqori chiziqdagi va vazifaviy rahbarlar)
- korxonaning jismoniy va yuridik shaxs sifatidagi aksiyadorlari (mulk egalari);

- korxonada aksiyadorlarining umumiy majlisi;
- korxonaning mehnat jamoasi;
- korxonada xodimlari.

Bunda tekshirishlar qarorlar qabul qilish tizimi ishtirokchilari “salmog‘i”ni quyidagicha shartli taqsimlanishini ko‘rsatganlar. Bosh direktor -10 ball, yuqori menejment-4, xodimlar-2, aksiyadorlar-4, aksiyadorlarning umumiy majlisi -3, mehnat jamoasi-3ball. Bu boshqaruv vazifalari va javobgarlikni taqsimlanishidagi buzilish, xodimlar va kichik aksiyadorlar manfaatlari nazarga ilinmasligidan darak beradi.

Bunday holat vujudga kelgan vaziyatni o‘zgartirish, har bir ishtirokchilarning huquqlari va javobgarliklari hajmini muvofiqlashtirish, qarorlar qabul qilish va ularni bajarishda ularning har birining manfaatlari hisobga olishni talab qiladi. Ishtirokchilar manfaatlari tizimi birlashtirilishi va iqtisodiyotning mustaqil va yaxlit subyekti sifatidagi korxonaning manfaatlari moslashtirilishi kerak.

Tadqiqotlar shuni ko‘rsatmoqdaki, boshqaruv obyekti o‘zgarganligi to‘g‘risidagi xabarlarining 66 foizidagina, muammoli axborot mavjud. Ko‘plab muammolar ichidan rahbar ularning 85 foizigagina e‘tibor qaratadi, muammolarni 9 foizini rahbar shunchaki bilmaydi, ya‘ni vaziyatni muammoli vaziyat sifatida baholamaydi, ularning yana 6 foizi haqida esa rahbar unutib qo‘yadi, chunki ushbu muammolar yechimini u keyinga surib qo‘yadi.

Qarorni va ehtimoliy cheklovlarni baholash mezonlarini asoslash tamoyili shuning uchun zarurki, birinchidan, rahbar duch keladigan haqiqat hamma vaqt uning faoliyatiga ayrim resurs, qonunchilik, ahloqiy) cheklovlarni qo‘yadi, ishlab chiqiladigan muqobil variantlar esa ushbu cheklovlarga mos kelishi kerak; ikkinchidan, muqobil variantlar ishlab chiqilgunga qadar qaror qabul qiluvchi u keyinchalik muqobil variantlarni baholashda qo‘llaydigan standartlarni aniqlab olishi kerak. Ushbu standartlar qaror qabul qilish mezonlari deb nomlanadi.

Qaror variantlarini ishlab chiqish. Ideal holatda, rahbarga qanchalik ko‘p muqobil variantlar ma‘lum bo‘lsa, unda yanada samarali qaror qabul qilish imkoniyatlari shunchalik keng bo‘ladi.

Qaror qabul qilish bosqichi quyidagi tamoyillarni o'z ichiga oladi:

- *muqobil variantlarni baholash;*
- *muqobil variantlarni eksperimental tekshirish;*
- *yagona muqobil variantni tanlash.*

Muqobil variantlarni baholash tamoyilida quyidagi operatsiyalarni ajratish mumkin:

- qarorning muqobil variantlarini amalga oshirish ehtimolini baholash, bu ko'pincha muqobil variantlarni tanlab olishda hal qiluvchi omil hisoblanadi;

- oldinga qo'yilgan maqsadga erishish, uning ifodalangan cheklovlarga mos kelishi darajasini, amalga oshirish ehtimolini, kutilayotgan bevosita va bilvosita oqibatlarni hisobga olgan holda muqobil variantlarning ustunliklari va kamchiliklarini ta'riflash;

- qarorning nisbiy ahamiyati asosida amalga oshiriladigan variantlarini qiyosiy baholash, u quyidagilarda o'z ifodasini topishi mumkin:

- birinchidan, tartib shaklida, bunda ikkita muqobil variantni taqqoslash "yaxshiroq - yomonroq", "ko'proq muhim - kamroq muhim" va h.k. shkalasi bo'yicha o'tkaziladi;

- ikkinchidan, miqdoriy shaklda, bunda ikkita muqobil variantni taqqoslash miqdoriy ko'rsatkichlarni solishtirish orqali amalga oshiriladi.

Muqobil variantlarni eksperimental tekshirish tamoyilini hamma vaqt o'tkazgan ma'qul, lekin u faqat buning imkoni mavjud bo'lgan hollarda o'tkaziladi. Albatta, qabul qilinayotgan yangi avtomobilni ishlab chiqarishni boshlash to'g'risidagi qaror tajriba modeli bilan eksperimentlar o'tkazish orqali tasdiqlanadi. Lekin bunday eksperimentlar qimmat turadi va ko'p vaqt sarflashni talab qiladi, shuning uchun avtomobil konstruksiyasiga kiritilgan har bir kichik yangilikni eksperimental tekshirishdan ma'no yo'q.

Yagona muqobil variantni tanlash qaror qabul qilish jarayonida amalga oshiriladi. Agar muammo to'g'ri aniqlanib, qarorning muqobil variantlari puxta baholangan bo'lsa, u holda qaror qabul qilish qandaydir qiyinchilik tug'dirmaydi. Biroq, agar muammo murakkab bo'lib, axborot ko'proq subyektiv bo'lsa, u holda

tadbirkor tajribasi, jur'ati va to'g'ri fikrining roli ortadi. Tadbirkorga yagona muqobil variantni tanlashga yordam beruvchi usullardan biri ranjirlash bo'lib, u muqobil variantlarni ularni afzal ko'rish yo'sinida tartibga keltirishni o'zida namoyon etadi.

2.1-jadval

Qarorlar ijrosini nazorat qilish kartochkasiga misol

Qarorning mohiyati	
Kim tomonidan va qachon qabul qilingan	
Ijro muddati	
Mas'ul ijrochi	
Hisobotlar shakli	
Bosqichlar bajarilishining nazorat muddatlari	
Rahbarning qaror ijro etilganligi to'g'risidagi rezolyusiyasi	
Izohlar	

Qarorlar ijrosini nazorat qilish texnologiyasi oddiy bo'lishi kerak, bu uning tejamlilikini va tezkorligini ta'minlaydi. Nazorat qilishning ham oddiy, ham avtomatlashtirilgan tizimlari aksariyat ko'pchiligining asosida nazorat qilish kartochkalaridan foydalanish yotadi, uning taxminiy ko'rinishi 2.1-jadvalda keltirilgan. Ijodiy jihatlarga alohida e'tibor qaratish, ishda muvaffaqiyatga erishgan ijrochilarni taqdirlash lozim. Bunda salbiy jihatlarni ham chetlab o'tib bo'lmaydi. Qarorning ijrosini tahlil qilish boshqaruv siklini yakunlash bilan birga yangi siklni ham boshlab beradi, chunki bir muammoning hal etilishi, albatta, boshqa muammoning paydo bo'lishiga olib keladi.

Nazorat savollari

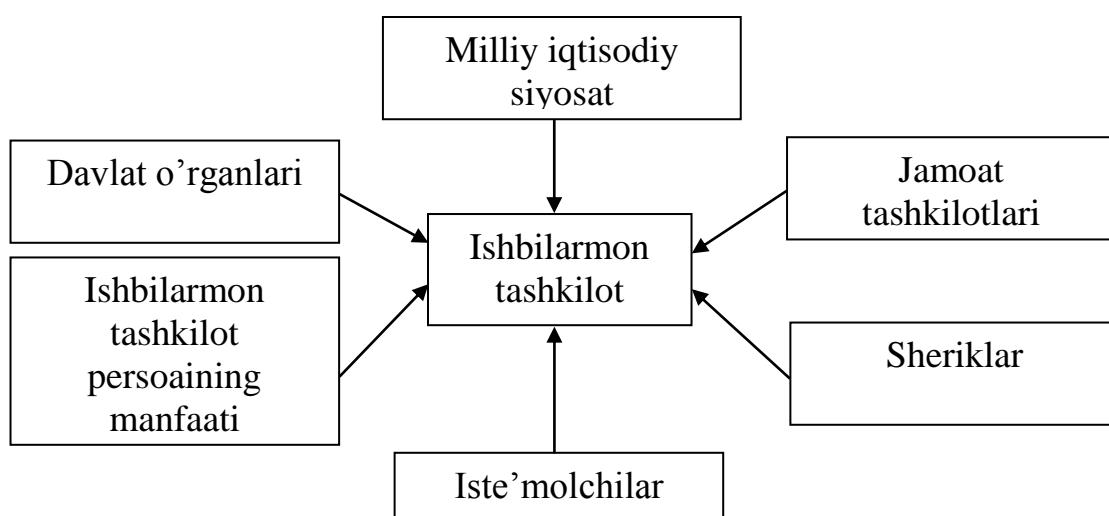
1. Boshqaruvda qaror qabul qilishning mohiyatini tushuntiring.
2. Intuitiv qarorlar deganda qanday qarorlar tushuniladi?
3. Qarorning hayotiy sikli bosqichlarini tushuntiring.
4. Qarorni va ehtimoliy cheklovlarni baholash mezonlarini asoslang.
5. Qaror qabul qilish bosqichi o'z ichiga nimalarni oladi?

Tayanch iboralar: qaror qabul qilish, muqobil variant, intuitiv qarorlar, ehtimoliy cheklovlar, baholash mezonlari, ijro muddati.

III BOB. FUNKSIONAL MENEJMENT

3.1. Ishbilarmon tashkilot faoliyati sohalarini boshqarish metodologiyasi

Ishbilarmon tashkilotlar (firmalar, korxonalar) tashqi va ichki muhit, ya'ni davlat organlari, jamoat tashkilotlari, milliy siyosat, sheriklar, iste'molchilar va o'z personalining ta'siri ostida faoliyat ko'rsatadi (3.1-rasm). Bu hol boshqaruv faoliyatida ularning barcha manfaatlari va talablarini bir vaqtning o'zida hisobga olish zarurligini nazarda tutadi.



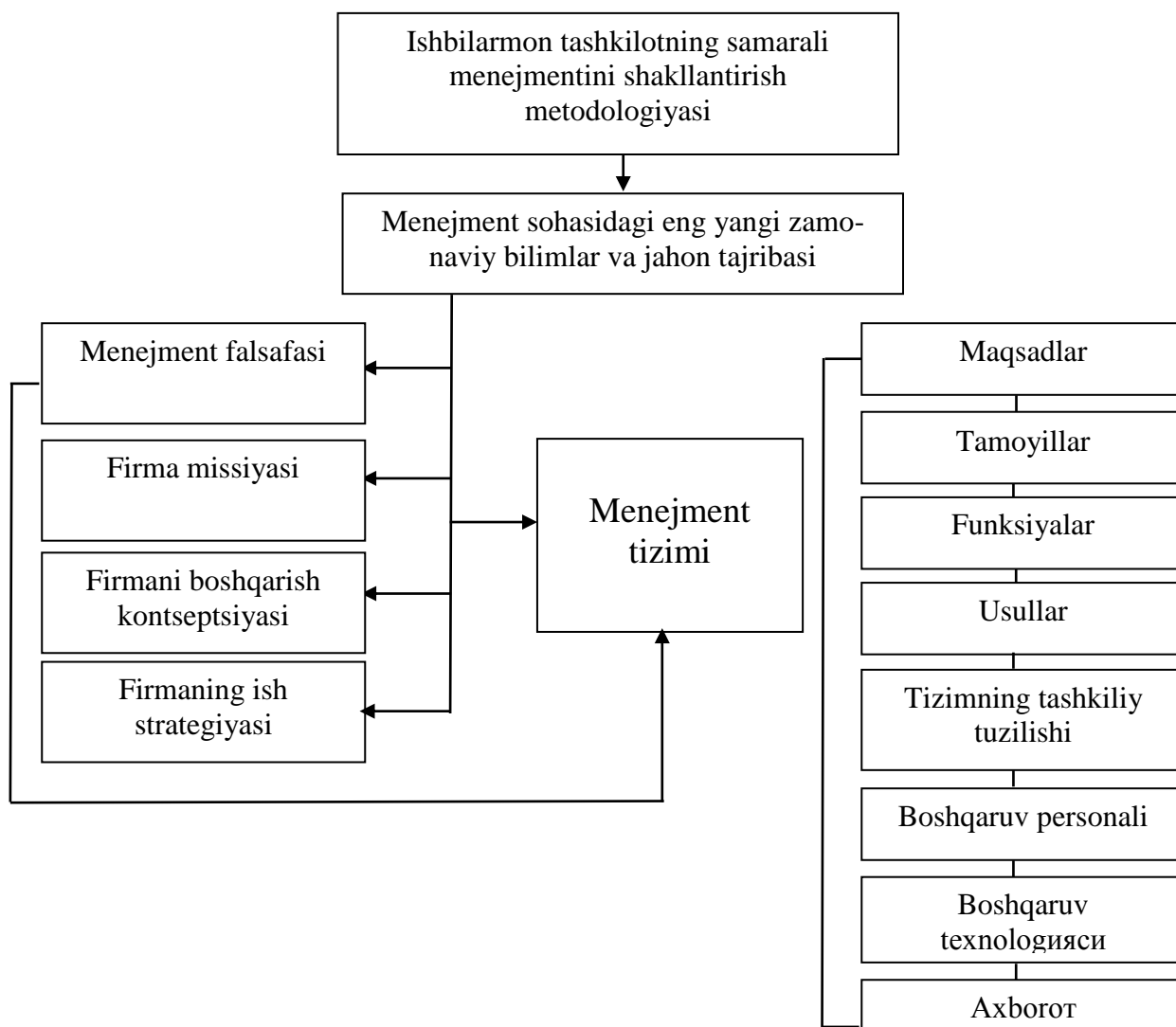
3.1-rasm. Ishbilarmon tashkilotning faoliyat ko'rsatishi muhiti

Faoliyatning ko'plab sohalarini samarali boshqarish metodologiyasining asosini zamonaviy bilimlarni hamda ushbu murakkab intellektual va yuqori mas'uliyatli ishni amalga oshirish jahon tajribasini bir joyga to'plovchi tizimni yaratish tashkil qiladi. Bunda ishbilarmon tashkilotni boshqarish falsafasi va konsepsiyasini, uning missiyasi, strategiyasi, maqsadlari, tamoyillari va bunday xildagi tizimlarga xos bo'lgan boshqa jihatlarni ishlab chiqish muhim ahamiyat kasb etishi lozim (3.2-rasm). Bu shu bilan bog'liqki, tashkilot ushbu eng muhim konseptual qoidalar butun personal xatti-harakatining qoidalarga aylangan taqdirdagina, muvaffaqiyatga erishishi mumkin. Ilmiy menejment klassiklarining ta'kidlashlaricha, to'g'ri tamoyillar o'rta-miyona insonlar qo'lida daholarning tizimsiz va tasodifiy urinishlariga qaraganda quchliroqdir. Zamonaviy, o'ta murakkab

iqtisodiy hayotda samarali faoliyat yuritishning mazkur qonuni alohida ahamiyat kasb etadi.

Menejmentda eng yangi bilimlar va jahon tajribasidan foydalanish ishbiarmon tashkilotlar “kuchli” boshqaruv madaniyatiga ega ekanligini anglatadi. Ushbu madaniyatni egallash, ayniqsa, rahbar lavozimlarni egallab turgan barcha darajadagi menejerlarning birinchi galdagi majburiyati hisoblanadi.

Ishbiarmon tashkilotlar boshqaruv faoliyati sohalarining ko‘pligi va xilma-xilligi ushbu sohalarni puxta tizimli o‘zaro bog‘lashni hamda strategik va joriy vazifalardan kelib chiqib, ularni amalga oshirishning aniq maqsadga yo‘naltirilishini ta’minlashni talab qiladi. Bu barcha muayyan funksiyalarning amalga oshirilishi tizimli metodologiyaga asoslanishi kerakligini bildiradi.



3.2-rasm. Ishbiarmon tashkilotlar samarali menejmenti metodologiyasini shakllantirish sxemasi

«Kuchli» menejment madaniyati shuni anglatadiki, menejerlar tegishli bilimlar va yuqori darajadagi kasbiy tajribaga ega bo'lgani holda, tashkilotning tashqi va ichki muhitini puxta tahlil qilish asosida boshqaruv konsepsiyalari, dasturlari, loyihalari ko'rinishidagi muayyan tadbirlarni amalga oshirish algoritmlarini tezkor shakllantiradi, menejmentning maqbul texnologiyalarini ishlab chiqadi va amalga oshiradi.

Menejment falsafasi bozorni har bir fuqaroga munosib turmushni ta'minlash vositasi sifatida e'tirof etishga asoslanadi. Xo'jalik yurituvchi subyektlarning iqtisodiy faoliyati aholining ijtimoiy ehtiyojlarini ta'minlashga yo'naltiriladi. Har kimga jamiyatning iqtisodiy hayotida faol ishtirok etish uchun teng imkoniyatlar taqdim etiladi. Ijtimoiy bozor iqtisodiyotining tamoyili sifatida ne'matlarni qo'lga kiritishdagi emas, balki aynan imkoniyatlardagi tenglik tan olinishi kerak, chunki bu holat barchani faol ishlashga undaydi.

Ayni paytda, milliy boylikni soliq solish tizimi orqali kayta taqsimlash yo'li bilan pensionerlar, nogironlar va jamiyatning boshqa ijtimoiy jihatdan zaif qatlamlari uchun munosib turmush sharoiti ta'minlanishi kerak. Shuning uchun tashkilotlar faoliyati ushbu vazifani foydani hamda davlat byudjetiga to'lanadigan soliqlarni doimiy ravishda ko'paytirish, korxonalarda yuqori darajadagi mehnat sifatining ta'minlanishi uchun sharoitlar yaratish va xodimlarning ular pensiyaga chiqqanidan keyingi farovonligini ta'minlash asosida hal etishga yo'naltirilgan bo'lishi lozim.

Tashkilot menejmenti falsafasi ishsizlik, barcha xodimlarning yuqori darajadagi daromadlari, ularning daromadlari tabaqalanish ko'lamlari, xodimlar sog'lig'i, umr ko'rishning uzoq davom etishi va turush sifati kabi davlat tomonidan e'tirof etiladigan ijtimoiy qadriyatlarga asoslanishi shart. Davlatning mazkur sohalardagi siyosatidan kelib chiqqan holda, firmalar ijtimoiy faoliyat ushbu sohalarning har biri bo'yicha real tadbirlarni va ulardagi miqdoriy ko'rsatkichlarni ishlab chiqishlari kerak. Ishlab chiqarishning ekologik havfsizligi ham ishbilarmon tashkilotlarning majburiy normasiga aylanishi lozim.

Ishbilarmon tashkilotlarni samarali boshqarish metodologiyasida menejment strategiyasiga, ya'ni uzoq muddatli faoliyat ko'rsatish modelini ishlab chiqishga

alohida o‘rin beriladi. Ushbu modelni yaratishdan maqsad, firmaning uzoq muddatli raqobat ustunliklarini ta‘minlashdan iborat. U faoliyatga ta‘sir etuvchi tashqi va ichki sharoitlar yig‘indisini hisobga olish asosida ishlab chiqiladi, model marketing tadqiqotlariga, firmaning real ichki imkoniyatlarini hisobga olishga asoslanadi. Xo‘jalik yuritishning bozor sharoitida menejmentning o‘ziga xos xususiyati - faoliyatning yakuniy natijalarga aniq yo‘naltirilganligidir. Bu nafaqat ishbilarmon tashkilot faoliyatining umumiy natijasiga, ya‘ni foydaga, balki uning barcha tarkibiy bo‘linmalariga va har bir xodimga taalluqlidir.

Menejment usullarini ishlab chiqish va ulardan foydalanish, ularning xususiyati tizimli-multiplikatsion samaraga yo‘naltirilishi kerak: faoliyatning bir sohasidagi yangiliklar turdosh sohalardagi samarani keltirib chiqaradi va shu tariqa umumiy samara bir necha marta oshadi. Menejmentning dasturiy-maqsadli usullarini qo‘llash ko‘p jihatdan tashkilotlarning uzoq muddatli raqobatbardoshligini belgilab beruvchi funksional faoliyat sohasini aniqlashni nazarda tutadi. Aksariyat holatlarda, ular jumlasiga mahsulot ishlab chiqarish va sotish harajatlarining qisqarishini, sifatni, unumdorlikni, personalni va innovatsiyalarni boshqarish kiradi.

Jahon va mamlakatimiz iqtisodiyotida sodir bo‘layotgan o‘zgarishlarning ta‘siri ostida tashkilotlarni integratsiyalashuvining yangi shakllari paydo bo‘ladilar, ular tashkilotlarning raqobatbardoshligini oshiradilar va ularni inqirozli holatdan chiqishiga ko‘maklashadilar. Bunday tashkilotlar –birlashmalar maqsadlari, ishtirokchilar o‘rtasidagi xo‘jalik munosabatlarining xarakteri, ularga kiruvchi tashkilotlarning mustaqiligi darajasiga ko‘ra farqlanadilar. Ularga kartellar, sindikatlar, pullar, trestlar, konsernlar, konsorsiumlar, sanoat xoldinglari, moliyaviy guruhlar kiradilar.

Kartel - bu, qoidaga ko‘ra, bitta soha firmalarini birlashishi, ular ko‘proq birgalikdagi tijorat faoliyati- sotishni tartibga solishga tegishli bo‘lgan bitimga kiradilar. Amalda kartel odatda tovarlarning navlari, ularni ishlab chiqarish hajmlarini belgilagan holda, bu faoliyat doirasidan tashqariga chiqadi. Kartel uchun ishtirokchilarning o‘z tashkilotlaridagi mulkchilik huquqlarini saqlanib qolishi va shuning bilan ta‘minlanadigan xo‘jalik va yuridik mustaqillik, mahsulotlarni sotish

bo'yicha birgalikdagi faoliyat xosdir, keyingisi ularning ishlab chiqarishlariga ham cheklangan darajada tarqalishi mumkin.

Kartelning ichidagi raqobatni cheklanishi yirik ishtirokchilarga kichik firmalarga o'z shartlarini o'tkazishga va shuning bilan bir vaqtda keyingilarni tashqaridan bo'ladigan raqobatdan himoyalashga imkon beradi. Ammo kartelda o'rnatilgan muvozanat, qoidaga ko'ra, uzoq muddatli va mustahkam bo'lmaydi. Raqobatning ta'siri ostida kartellar biroz vaqtdan keyin yangitdan, ko'pincha kengroq xalqaro asosda vujudga kelish uchun tarqalib ketadilar.

Sindikata - bu kartel bitimining turli-tumanligi bo'lib, tadbirkorlar- ning byurtmalarni kelishilgan holda taqsimlash, xomashyoni xarid qilish yoki ishtirokchilar tomonidan ishlab chiqarilayotgan barcha mahsulotni yoki uni bir qismini (yagona sotish tarmog'i yoki ishtirokchilardan bittasi orqa- li) sotish maqsadida tashkil qilingan birlashmasidir. Sindikata ishtirok- chilari o'zlarining yuridik va ishlab chiqarish mustaqilliklarini, ba'zida esa sindikataning sotish idorasi yoki jamiyat bilan bog'lik shaxsiy sotish tarmoqlarini ham saqlab qoladilar .Bunda tijorat mustaqilligi qisman yo'qoladi. Sindikata, qoidaga ko'ra, ommaviy talab tovarlari, xususan ko'mir, po'lat, neft, spirt, shakar, paxta kalavasi va h.k ni sotish bilan shug'ullana- di. Sindiqat raqobot, hamda bozorni xududiy taqsimlanishini vaqtinchalik yumshatish yoki bartaraf qilish vositasi bo'ladi. Sindikata bitimining asosiy bandlari quyidagilardan iborat: ishlab chiqarish hajmi, narxlarni belgilash, mahsulotning sifati va navlari.

Trest - bu birlashmada har xil korxonalar, o'zlarining yuridik va xo'jalik mustaqilliklarini yo'kotgan holda, yagona ishlab chiqarish majmuasiga birlashadilar. Trestda korxonalar xo'jalik faoliyatining barcha tomonlari birlashtiriladi. Trest ishlab chiqarish faoliyatining nisbatan bir turdaligi bilan ajralib turadi. Bu shakl kombinatsiyalashgan ishlab chiqarish, masalan, xomashyoni izchil ishlab chiqarishni tashkil qilish uchun qulaydir. Trestga kiruvchi barcha korxonalar yagona operativ boshqaruvni amalga oshiruvchi bitta bosh kompaniyaga bo'ysunadilar.

Konsern - bu mustaqil korxonalarning (odatda ishlab chiqarish xarakteridagi) birlashmasi, ular ishtirok etish, shaxsiy ittifoqlar, bitimlar, moliyalashtirish, ishlab

chiqarishdagi yaqindan hamkorlik tizimi vasitasida bog'lanadilar. Birlashgan korxonalar aksiyadorlik jamiyati yoki o'rtoklik shaklidagi yuridik shaxs bo'lib qoladi. Konzern o'ziga kiruvchi kompaniyalar faoliyatini to'liq nazorat qiladi.

Konsorsium - bu bir necha banklar yoki sanoat tashkilotlari o'rtasidagi qarzlarni birgalikda joylashtirish, yirik moliyaviy yoki tijorat operatsiyalari, investitsion loyihalarni amalga oshirish uchun vaqtincha bitimdir.

Sanoat xoldinglari ishlab chiqarish faoliyati bilan shug'ullanmaydilar. Ular o'zlariga kiruvchi korxonalar faoliyati ustidan nazoratni amalga oshiradilar. Xoldingga kiruvi kompaniyalar yuridik va xo'jalik mastaqilligini saqlab qoladilar va o'z nomlaridan tijorat bitimlarini tuzadilar.

Moliya-sanoat guruhleri (MSG) o'z tarkibiga sanoat korxonalari, tadqiqot tashkilotlari, savdo firmalari, banklar, investitsion fondlar va sug'urta kompaniyalarini birlashtiradilar.

Guruhning boshida bir yoki bir necha banklar turadi, ular unga kiruvchi kompaniyalarning pul sarmoyalarini boshqaradilar, hamda ularning faoliyatini muvofiqlashtiradilar. Boshqa birlashmalarga nisbatan moliya-sanoat guruhi tashkiliy rasmiyatchilikni kamaytirishi bilan farqlanadi. Unga kiruvchi har bir firma savdo bitimlarida mustaqil qatnashadi. Ammo bosh kompaniya, aslida, muhimroq qarorlar qabul qilishda markaz bo'ladi.

Bunday integratsiyalashishning asosiy maqsadlari quyidagilar:

- investitsion resurslarni iqtisodiyotni rivojlanishining ustivor yo'nalishlarida jamlash;
- ilmiy-texnik taraqqiyotni jadallashtirish;
- mamlakat korxonalari mahsulotlarining eksport salohiyati va raqobotbardishligini oshirish;
- mamlakat sanoatida ilg'or tarkibiy o'zgarishlarini amalga oshirish;
- bozor iqtisodiyoti, raqobatli iqtisodiy muhit sharoitlarida ratsional texnologik va kooperatsion aloqalarni shakllantirish.

Tadbirkorlar uyushmalari har xil o'lchamlar va mulkchilik shakllaridagi kompaniyalarni birlashtiruvchi ixtiyoriy kooperatsion bitimlar asosida tashkil

qilinadilar. Bu yetarlicha egiluvchan tuzilma bo‘lib, unga kiruvchi tashkilotlarga o‘z harakatlarini muvofiqlashtirish, yangi sheriklarni jalb qilish, hatto bir birlari bilan raqobat qilish imkoniyatini beradi.

Virtual korporatsiya - eng yangi tashkiliy shakllardan biri bo‘lib, vaqtinchalik asosida tashkil qilinadigan, zamonaviy axborot tizimlari tomonidan resurslardan o‘zaro foydalanish, xarajatlarni kamaytirish va bozor imkoniyatlarini kengaytirish maqsadida birlashtirilgan mustaqil kompaniyalar(yetkazib beruvchilar, buyurtmachilar va hattoki sobiq raqiblar)ning tarmog‘idan iborat bo‘ladi. Virtual korporatsiyaning texnologik poydevorini axborot tarmoqlari tashkil qiladilar, ular “elektron” aloqalarda birlashish va epchil shakllikni amalga oshirishga yordam beradi.

Xo‘jalik tashkilotlari bo‘lmagan yuridik shaxslar xo‘jalik faoliyati bilan faqat o‘zlarining nizom vazifalarini bajarilishini ta‘minlash uchungina shug‘ulanishlari mumkin. Ular xo‘jalik ijtimoiy tashkilotlari, notijorat tashkilotlar, matlubot kooperativlari, hayriya yoki qonunchilikda ko‘zga tutilgan boshqa jamg‘armalar shaklida mavjud bo‘ladilar.

Bunday yuridik shaxs bo‘lgan institusional birliklarga hammadan avval korporatsiyalar va kvazikorporatsiyalar kiradilar. Korporatsiyalarning asosiy alomatlarini quyidagilar:

- qonunga muvofiq boshqa institusional birliklardan mustaqil bo‘lgan korxonalar yoki tashkilotlar sifatida tashkil qilinadilar;
- mustaqil yuridik shaxs bo‘ladi, u korxonalar va tashkilotlarning yagona davlat registri (YADR) da ro‘yxatdan o‘tkaziladi;
- faoliyatining maqsadi daromadlar olishdan iborat;
- aksiyalar egalarining jamoaviy mulkida bo‘ladi;
- xo‘jalik faoliyat natijasida olingan foyda (daromad) aksiyadorlarga tegishli bo‘ladi va ular tomonidan xarid qilingan qog‘ozlar qiymatiga mutunosib ravishda taqsimlanadi;
- tugatilish holida aksiyadorlar mulkning qarzlari to‘lagandan keyin qolgan ulushini olish huquqiga egalar;

- rahbarlik Direktorlar kengashi tomonidan amalga oshiriladi;
- aksiyalarni muommalaga chiqarishi mumkin;
- oraliq emas, balki yakuniy iste'molchi sifatida bo'ladi;
- shartnomalar va majburiyatlarni bajarish, shu jumladan soliqlarni to'lash uchun qonun oldida javobgarlikka ega bo'ladi;
- korporatsiya tomonidan xalq iste'moli tovarlarini xarid qilinishi natura shaklidagi ish haqi sifatida bo'ladi.

Korporatsiyalar oilasi (aksiyalarga birgalikda egalik qilish) konglomerat korporatsiyalar tashkil qiladi. Ular bitta emas, balki ko'pgina institusional birliklardan iborat bo'ladilar.

Konglomerat-korporatsiyalar tarkibida aksiyadorlarning nazorat paketlariga egalik qiluvchi yoki bosh siyosatga ta'sir qilishning mutloq huquqlariga ega ona korporatsiyalar ajralib turadilar.

Nazorat savollari

1. Ishbilarmon tashkilotning faoliyat ko'rsatishi muhiti qanday shakllanadi?
2. Kuchli menejment madaniyati deganda nimani tushunasiz?
3. Ishbilarmon tashkilotlarni samarali boshqarishda menejment strategiyasi qanday o'rin tutadi?
4. Ishbilarmon tashkilotlar samarali menejmenti metodologiyasi qanday shakllantiriladi?
5. Menejment falsafasi nimaga asoslanadi?

Tayanch iboralar: firmalar, korxonalar, tashqi va ichki muhit, davlat organlari, jamoat tashkilotlari, milliy siyosat, sheriklar, iste'molchilar, menejment madaniyati, menejment falsafasi, menejment strategiyasi.

3.2. Marketingni boshqarish

Marketingni boshqarish – marketing faoliyatini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan barcha moddiy, moliyaviy, meyoriy va boshqa resurslarning majmui bo'lib, uni amalga oshirish jarayonida barcha xodimlar faoliyatini bir maqsadga yo'naltirish, uyushtirish va muvofiqlashtirishdan iboratdir. Bunda iqtisodiy, texnikaviy va boshqa

qonunlardan ongli ravishda foydalaniladi. Bu faoliyat marketologlardan nihoyatda katta bilim, shijoat va tuganmas mehnat talab qiluvchi murakkab tizimdir.

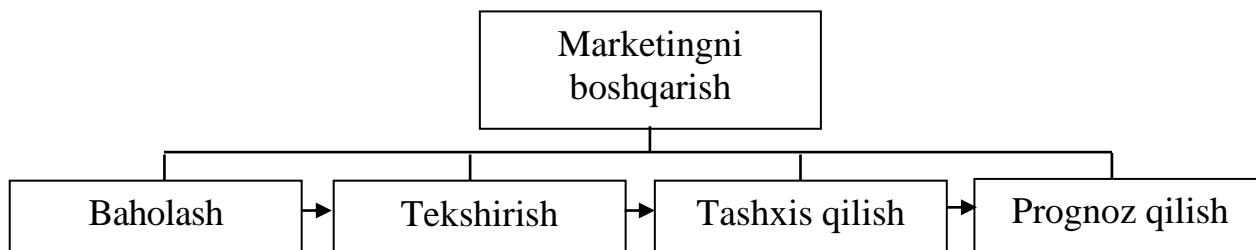
Marketingni ishlab chiqarishni boshqarish va bozor yoʻnalishidagi savdosotiqning yagona tizimi sifatida ikki jihatdan qarab chiqish zarur. Birinchisi – boshqaruv marketingni korxonani boshqarishdagi muayyan tafakkur tarzidan iborat. Uning oʻziga xos tomoni shundan iboratki, korxonada bozor yoʻnalishida faoliyat olib boradi, yaʼni anʼanaviy boʻlib qolgan ishlab chiqarish talablariga moslanishdan bozor talablariga moslanishga oʻtadi. Bu esa, rahbariyat (menejerlar) va umuman korxonada faoliyatidagi yanada yuqoriroq bosqich boʻlib, korxonada yangi ilgʻor texnologiyaga asoslangan holda texnologiya talablari bilan cheklanib qolmay, pirovard maqsad – bozor talablariga duch keladi. Bu esa boshqaruv sohasida qarorlar qabul qilish tarzini koʻp jihatdan oʻzgartirib yuboradi. Ishlab chiqariladigan mahsulotning texnikaviy koʻrsatkichlari bilan bir qatorda uning isteʼmol sifatlarini ham takomillashtirishga katta eʼtibor qaratiladi.

Ikkinchi jihat – marketing bozorda bevosita olib boriladigan faoliyat deb qaraladi. Agar marketing ishlab chiqarishni boshqarish tizimi sifatida «korxonaning tafakkur tarzi» hisoblansa, bozordagi bevosita faoliyatdan iborat boʻlgan marketing korxonaning «harakat tarzini» shakllantiradi, marketingning turli usul va vositalaridan tashkil topadi

Marketingni boshqarish - bu jarayon va konsepsiya. Jarayon personalni boshqarish, moliyaviy boshqaruv kabi muayyan funksiyalar bilan bir qatorda boshqaruv funksiyasi sifatida koʻrib chiqiladi. Shu bilan birga, marketing konsepsiyasi koʻrinishida, yaʼni korxonaning faoliyat koʻrsatishi sohasidagi asosiy tamoyillar va ularni amalga oshirish chora-tadbirlari sifatida namoyon boʻlishi mumkin.

Marketingni boshqarish zamonaviy konsepsiyasi quyidagi harakatlarni nazarda tutadi: baholash, tekshirish, tashxislash va prognoz qilish (3.3-rasm). «Ilk» marketingdan farqli oʻlaroq uning hozirgi mazmuni bozorni tashxis qilish, yaʼni bozor muhiti oʻzgarishining sabablarini aniqlash, uning parametrlarini oʻlchash, tashxisni tasdiqlash va uni solishtirish faoliyatining keng doirasi bilan toʻldiriladi. Baholash, tekshirish, tashxis qilish harakatlari asosida marketing kichik tizimining

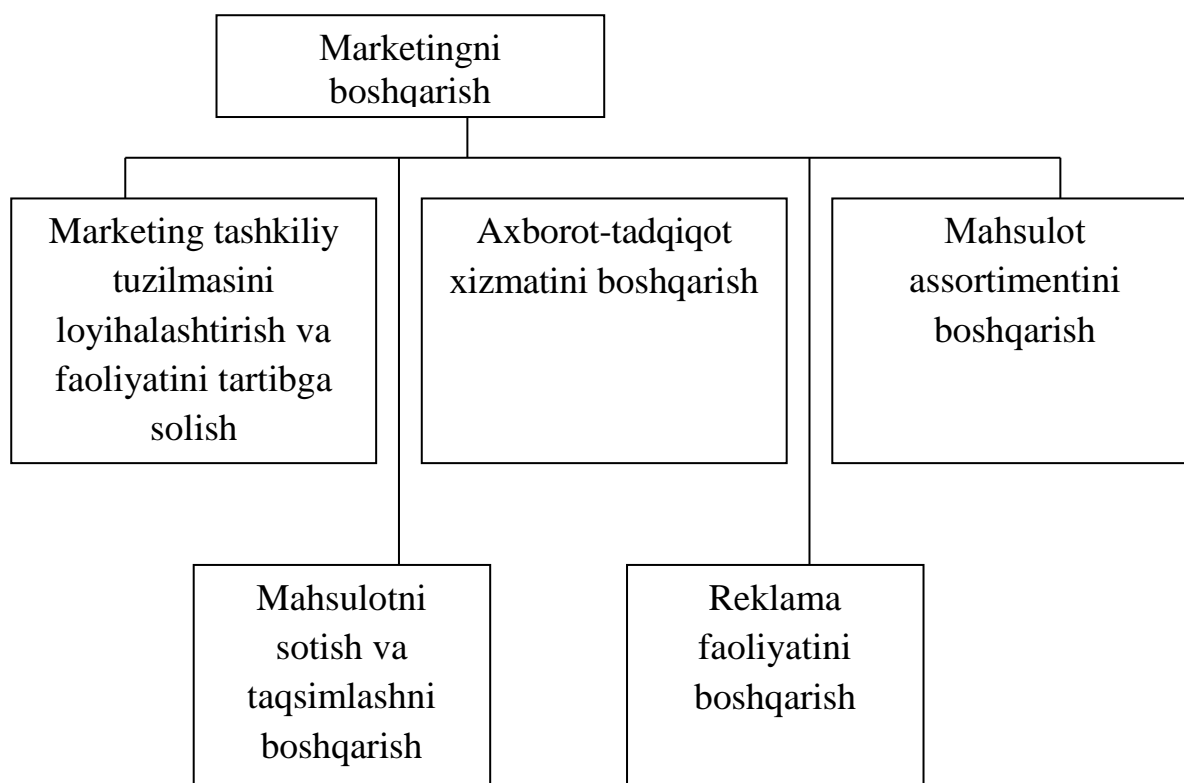
ishlashini prognoz qilish marketingni boshqarish mexanizmining mantiqiy yakuni hisoblanadi.



3.3-rasm. Marketingni boshqarish tamoyillari

Marketing faoliyati natijasida korxonalar rahbariyati iste'molchiga qanaqa mahsulotlar va nima uchun kerakligi, narxlar va talab haqidagi (iste'molchilar va mintaqaviy bozorlar guruhlari bo'yicha alohida) zarur axborotni oladi. Marketing kapitalni foydali qo'yish, mavjud ishlab chiqarishni kengaytirish va yangi ishlab chiqarishni barpo etish, mahsulotni sotishni tashkil etish, reklama strategiyasi va hokazolar to'g'risida qaror qabul qilish imkonini beradi. Shunday qilib, marketing korxonalar mahsulotlarini sotish jarayoni bilan bog'liq barcha masalalarni tadqiq etish tadbirlari majmuini o'zida namoyon etadi. Bunga quyidagilar kiradi:

- iste'molchini o'rganish;
- uning bozordagi xatti-harakati motivlarini tadqiq etish;
- korxonaning o'z bozorini tahlil qilish;
- mahsulotni tadqiq etish;
- mahsulotni sotish shakllari va tarmoqlarini tahlil qilish;
- korxonalar tovar aylanmasining hajmini tahlil qilish;
- raqobatchilarni o'rganish, raqobat shakllari va darajasini aniqlash;
- reklama faoliyatini tadqiq etish;



3.4-rasm. Marketingni boshqarishning asosiy bloklari

- bozorda tovarlarni sotishning eng samarali usullarini aniqlash;
- bozor segmentlarini, ya'ni ishlab chiqarish yoki tijorat faoliyatining korxonalar tovar aylanmasini oshirish uchun o'zining qiyosiy ustunliklarini amalga oshirish yuzasidan eng yaxshi imkoniyatlarga ega bo'lgan sohasini o'rganish.

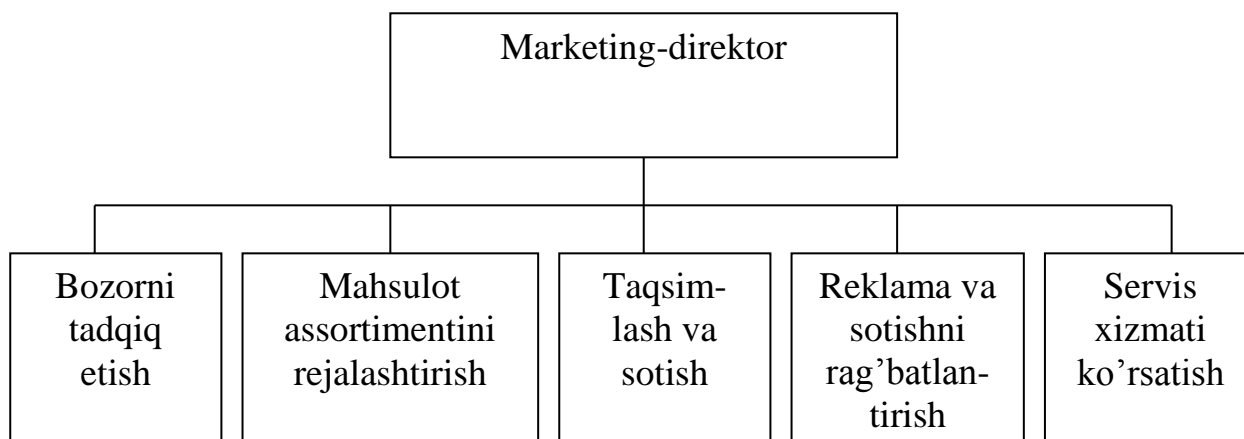
Asosiy bloklar yoki funksional yo'nalishlar bo'yicha marketingni boshqarish marketing kichik tizimining funksional tabaqalanishidan kelib chiqib tashkil etiladi (3.4-rasm).

Agar korxonalar, firmalar, kompaniyalar, ularning mahsulotlari va resurslar o'lchamlaridagi mavjud farqlarni e'tiborga oladigan bo'lsak, bozorning barcha subyektlari uchun maqbul bo'lgan yagona tashkiliy tuzilma bo'lishi mumkin emasligi ayon bo'ladi. Umuman olganda, marketingni boshqarish tashkiliy tuzilmalarining barcha variantlari quyidagilardan iborat:

- 1) funksiyalar bo'yicha;
- 2) tovarlar bo'yicha;
- 3) bozorlar va iste'molchilar bo'yicha;
- 4) mintaqalar bo'yicha;

- 5) funksiyalar va tovarlar bo'yicha;
- 6) funksiyalar va bozorlar bo'yicha;
- 7) funksiyalar va mintaqalar bo'yicha.

Funksiyalar bo'yicha marketingni boshqarish tashkiliy tuzilmasi 3.5-rasmda keltirilgan.



3.5-rasm. Marketingni funksional boshqarish

Turli xildagi assortimentni ishlab chiqaruvchi korxonalar uchun marketingni tovar belgisi bo'yicha tashkil etish maqsadga muvofiq hisoblanadi. Ushbu xizmat funksional xizmatga qaraganda qimmatga tushadi, shuning uchun u sotuvlar hajmi yetarli bo'lgan joyda samarali, chunki ishdagi takrorlanishlarni qoplaydi. Bu yerda muayyan tovar bo'yicha boshqaruvchilarning roli va faoliyati juda muhim. Boshqa yo'nalishlar bo'yicha ham marketingni boshqarish tashkiliy tuzilmalari huddi shu tarzda tashkil etiladi.

Axborot-tadqiqot xizmatini boshqarish marketingni boshqarish umumiy strategiyasi doirasida amalga oshiriladi. Mazkur faoliyat o'lchamlari boshqaruvping tanlangan umumiy tuzilmasiga va korxonaning o'lchamlariga bog'liq. Mahsulot assortimentini boshqarish marketingni boshqarish kichik tizimlaridan biri sifatida mahsulotning butun hayotiy sikli mobaynida davom etadigan uzluksiz jarayon hisoblanadi.

Mahsulotni sotish va taqsimlashni boshqarishda tovarlar qandaydir ehtiyojni qondira olishi uchun ularni ushbu tovarlar zarur bo'lgan hamda ularni kerakli vaqtda va kerakli miqdorda joylarga yetkazib berish talab etiladi. Sotish faoliyatining

ma'nosi ana shundan iboratki, korxonaning o'z ishini marketing konsepsiyasi asosida tashkil etish to'g'risidagi qarori sotish faoliyatiga qarshi emas, balki uni kengaytiradi. Marketingni boshqarish tizimida hal qiluvchi rol iste'molchiga tegishli. Uning bozordagi xatti-harakati marketing siyosati va muayyan dasturlarni shakllantirishda muhim rol o'ynaydi.

Marketingni tashkil etish - marketing xizmatini boshqaradigan idoralarning tashkiliy ko'rinishi bo'lib, u yoki bu topshiriqni bajarish uchun bo'ysunish va javobgarlikni belgilaydi.

Marketingni tashkil qilish - korxonada bir necha yo'nalishda amalga oshiririlishi mumkin:

1. Funktsional-bunda javobgarlik taqsimot, sotish, ta'minot va tovar harakatini tashkil qilish doiralariga tushadi.

2. Tovarlar tamoyili bo'yicha tashkil etish. Unda funktsional tamoyillarga, yana bir tovar markasi uchun boshqaruvchilar qo'shiladi.

3. Bozor tamoyili bo'yicha tashkil etish. Unda funktsional tamoyillariga, yana bir hudud bozorlari va iste'molchilar turi bo'yicha boshqaruvchilar qo'shiladi.

Funktsional tashkil etishning yutuqlari, bo'linmalarning boshqarishdagi soddali, bajariladigan funksiyalarga yuqori javobgarlikdan iboratdir. Lekin bu tuzilishning qator kamchiliklari ham mavjud:

- tovarlar bo'yicha maxsus bo'limlarning yo'qligi;
- bozorning hududiy segmentlari bo'yicha maxsus bo'limlarning yo'qligi;
- bozor talablarining o'zgarishi va iste'molchilar talabiga operativ reaksiyaning sustligi;
- marketing tashkilotlari tadbirlarning moliyalashtirish masalalarini hal etishning qiyinlashganligi.

Tovar tamoyili bo'yicha tashkil etish tovarlar va ular guruhlar bo'yicha bo'limlar tashkil etishni talab etadi. Unda tovar bo'limlari bo'yicha mustaqil qaror qabul qiladi. Marketing xizmatining tashkiliy tuzilishi bu kabi bo'lgan shakl, avvalo ishlab chiqaradigan tovarlar assortimenti katta bo'lgan firmalarga to'g'ri keladi.

Tovar tamoyili bo'yicha tashkil etish shakli ham, shuningdek kamchiliklarga ega. Boshqarishning bu kabi tizimi marketing faoliyatining o'ziga xos tamonlarini doim ham e'tiborga olmaydi. Tovarlar bo'yicha guruhlar ishchilari o'z majburiyatlarini samarali bajarish uchun etarlicha huquqlarga ega emas, boshqaruv apparatida katta sonli guruh va guruhchalar paydo bo'lishi bilan ularni ushlab turish katta xarajatlar talab qiladi.

Bozor tamoyili bo'yicha tashkil etishda deyarli barcha korxonalar o'z tovarini xarakteri jihatidan turlicha bo'lgan bozorlarda sotadi. Turli bozorlarning sotib olish xususiyatlar yoki turli tovar afzalliklariga ega bo'lgan hollardagina bozor tamoyiliga ko'ra tashkil etish maqsadga muvofiqdir. Shuning uchun marketing xizmati bo'limlari asosiy bozorlarga qarab tuziladi.

Marketingni tashkil etishda ikki muhim jihat mavjud: maqsadlar va marketing xizmati maqomiga e'tibor berish.

Maqsadni tanlash. Ko'plab rahbarlar hozirgi vaqtda o'z korxonalarining asosiy maqsadi sifatida eng yuqori foyda olishni ko'rsatadilar. Lekin, bu tanlov unchalik maqbul emas. Aytaylik korxonaga uzoq kelajakni ko'zlab ish yuritayotgan bo'lsa, bu holda u anchagina mablag'ini NIOKRga, asosiy sarmoyaga, ishlab chiqarish tayyorgarligiga va kadrlar malakasini oshirishga sarflashi kerak. Bu tadbirlar barchasi ishlab chiqarish xarajatlarini ko'paytiradi va foydaning kamayishiga olib keladi.

Marketingni tashkil etishga kirishgan korxonaning **maqsadlari** qanday bo'lishi kerak? Marketingning tan olingan peshqadamlari bo'lmish yaponlar tajribasidan kelib chiqadigan bo'lsak, asosiy maqsadlar (afzalligi tartibiga ko'ra) quyidagilardan iborat:

- sotish hajmi;
- o'sish sur'atlari (sotuv yoki foyda hajmi);
- bozordagi hissasi;
- rejalangan foyda, bu foydaning hajmi, foydaning sotuv hajmiga nisbati, barcha sarmoyadagi foyda meyori, foydaning hissadorlik sarmoyasiga nisbati va boshqalarda aks etishi mumkin;

- sarmoyaning tarkibi, ya'ni faollarning umumiy summasiga yordam shaklidagi sarmoyaning nisbati (bu Yaponiyada taxminan 20 % ga teng).

Shuni anglash mumkinki, korxonada marketingning chinakamiga joriy qilinishi uchun unda tegishli xizmatni tuzishning o'zi yetarli emas. Asosiy masala – ana shu xizmatga qanday maqom berilganidadir.

Nazorat savollari

1. Marketing daganda nimani tushunasiz?
2. Marketingni boshqarish tamoyillariga nimalar kiradi?
3. Marketingni boshqarishning asosiy bloklarini tushuntiring.
4. Marketingni funksional boshqarish o'z ichiga nimalarni oladi?
5. Axborot-tadqiqot xizmatini boshqarish marketingni boshqarishdagi roli nimada?
6. Korxonada marketingni tashkil etish jarayoni qanday kamalga oshiriladi?
7. Marketingni boshqarish jarayoni necha bosqichdan iborat?
8. Marketing tashqi muhiti deganda nimani tushunasiz?
9. Ichki muhit omillariga nimalar kiradi?

***Tayanch iboralar:** marketing, biznes falsafasi, boshqarish, jarayon, konsepsiya, yangi ishlab chiqarishni barpo etish, mahsulotni sotishni tashkil etish, reklama, strategiya, iste'molchini o'rganish.*

3.3. Ishlab chiqarishga texnik jihatdan tayyorgarlik ko'rishni boshqarish

Yangi mashinalarni yaratish sohasidagi texnik taraqqiyotning o'sib borayotgan sur'atlari har yili mahsulotlarning yangi konstruksiyalarini o'zlashtirish zaruratini keltirib chiqaradi. Bu ishlab chiqarishning yirik seriyali va ommaviy xiliga ega bo'lgan korxonalariga kamroq, ishlab chiqarishning mayda seriyali va yagona xususiyatiga ega bo'lgan korxonalariga ko'proq taalluqli. Shu munosabat bilan ishlab chiqarishga konstruktorlik nuqtai nazaridan va texnologik jihatdan tayyorgarlik

ko‘rishni o‘z ichiga oluvchi ishlab chiqarishga texnik jihatdan tayyorgarlik ko‘rishning roli ortadi.

Ishlab chiqarishga konstruktorlik nuqtai nazaridan tayyorgarlik ko‘rish yangi konstruksiyalar, mashinalar va asbob-uskunalarni loyihalashtirish va mavjudlarini takomillashtirishga doir ishlarning butun majmuini qamrab oladi, bular: mashinalar va asbob-uskunalarni ulardagi ishlab chiqarish yo‘lida foydalanish jarayonida tadqiq etish; texnik va eskiz loyihalarni ishlab chiqish; ishchi loyihani tuzish; tajriba namunasini (tajriba yoki o‘rnatish partiyasini) tayyorlash; har tomonlama sinovlar; sinovlar natijalariga ko‘ra mahsulotlar konstruksiyalarining kam-ko‘stini tuzatish; yangi mahsulotlarni sozlash va mukammallashtirish jarayonida konstruktorlik o‘zgarishlarini kiritish.

Ishlab chiqarishga texnologik jihatdan tayyorgarlik ko‘rish ishlarning quyidagi majmuini o‘z ichiga oladi: yangi texnologik jarayonlarni loyihalashtirish va joriy etish hamda mavjud texnologik jarayonlarni takomillashtirish; texnologik jihozlarni loyihalashtirish va tayyorlash; asbob- uskunalarni tanlash; asbob-uskunalar, xomashyo, materiallardan foydalanishning ilg‘or normativlarini belgilash; o‘rnatish partiyasini tayyorlash chog‘ida loyihalashtirilgan texnologik jarayonlar va jihozlarni to‘g‘rilash va sozlash. Shunday qilib, ishlab chiqarishga texnik jihatdan tayyorgarlik ko‘rish yagona maqsad bilan birlashtirilgan ishlarning yopiq siklini muayyan izchillikda va o‘zaro bog‘liqlikda bajarish yagona jarayonini o‘zida namoyon etadi. Mazkur jarayonni boshqarish ishlab chiqarishga texnik jihatdan tayyorgarlik ko‘rishni boshqarish kichik tizimi harakatlarining mazmunini belgilab beradi.

Ishlab chiqarishning xilidan qat’i nazar, kichik tizim obyektini boshqarish jarayonining asosiy bosqichlari quyidagilardan iborat: rejalashtirish, hisobga olish va nazorat qilish (tahlil qilish).

Ishlab chiqarishga texnik jihatdan tayyorgarlik ko‘rishni boshqarish kichik tizimida rejalashtirish boshqaruv ta’sirlarini ishlab chiqishdan iborat bo‘lib, ishlarning quyidagi turlaridan tarkib topgan:

a) ishlab chiqarish obyektlarining konstruktorlik va texnologik ishlanmalari bo‘yicha ishlar hajmini aniqlash;

b) ishlab chiqarishga tayyorgarlik ko‘rish harajatlarini aniqlash;

v) tayyorgarlik ko‘rishning batafsil rejalari va grafiklarini ishlab chiqish, shuningdek ularga ishlarning amalda bajarilishini tahlil qilish natijalari bo‘yicha davriy tuzatishlar kiritish.

Ishlab chiqarishga texnik jihatdan tayyorgarlik ko‘rishni boshqarish kichik tizimida hisobga olish hisobot davrida tayyorgarlik ko‘rish ishlarini bajarishning amalda borishi haqidagi ma‘lumotlarni to‘plash va ularni rejalar hamda grafiklarni tahlil qilish va to‘g‘rilash uchun, shuningdek ma‘lumotlardan boshqaruvning boshqa kichik tizimlarida foydalanish uchun qulay bo‘lgan ko‘rinishda taqdim etishdan iborat.

Ishlab chiqarishga texnik jihatdan tayyorgarlik ko‘rishni boshqarish kichik tizimida nazorat qilishni hisobga olish ma‘lumotlari asosida barcha ishlarning rejaga nisbatan holatini aniqlash va hisobot davrida ishlarning bajarilishi bo‘yicha umumiy tendensiyani baholashdan iborat.

Tahlil qilish muayyan vaqtda yuz bergan o‘zgarishlarni anglab olish va ularni ishlarning keyingi borishiga ehtimoliy ta‘sirini baholash imkonini beradi. Shunday qilib, tahlil qilishning maqsadi - prognoz qilish jarayonida tuzatishlar kiritilayotganda bartaraf etilishi lozim bo‘lgan “tor joylarni” aniqlagan holda, ishlarning keyingi borishini prognoz qilishdan iborat.

Ishlab chiqarishga texnik jihatdan tayyorgarlik ko‘rishni boshqarish jarayonining yuqorida ko‘rib chiqilgan barcha bosqichlari bir-biri bilan o‘zaro bog‘liq. Ishlab chiqarishga texnik jihatdan tayyorgarlik ko‘rishni rejalashtirish boshqaruv kichik tizimining obyektga ta‘sir etuvchi asosiy omili hisoblanadi.

Rejalashtirishning boshlang‘ich ma‘lumotlarini tahlil qilish ishlab chiqarishga texnik jihatdan tayyorgarlik ko‘rishni boshqarishning axborot-yopiq kichik tizimiga kirishda ushbu korxonani texnik-iqtisodiy jihatdan boshqarish kichik tizimi bilan va yuqori turuvchi tarmoq tashkilotlari (boshqarma, vazirlik) bilan (agar ular mavjud bo‘lsa) bog‘liq, degan xulosaga kelish imkonini beradi.

Ommaviy ishlab chiqarishda texnik jihatdan tayyorgarlik ko‘rish yuqorida keltirilgan konstruktorlik va texnologik bosqichlar ishlarining konstruktorlik va

texnologik bosqichlar ishlarining butun majmuini o'z ichiga oladi. Seriyali ishlab chiqarishda, odatda, mustaqil qism sifatida, xomaki loyihalashtirish mavjud emas. U texnik loyihalashtirish bilan birga, qo'shib yuboriladi. Mayda seriyali va yakka ishlab chiqarishda xomaki loyihalashtirish (tajriba namunalari o'rniga alohida uzellar tayyorlanadi), shuningdek tajriba namunasi bo'yicha ishchi loyihalashtirish mavjud emas (mahsulotlarni tajriba partiyalari ishlab chiqarilmaydi).

Ishlab chiqarishga texnik jihatdan tayyorgarlik ko'rishni boshqarish vazifalari uchun hisob-kitobning asosini siklning ko'p mehnat talab qilishi va uzunligi normativlari tashkil qiladi. Ular ishlab chiqarilayotgan mahsulotning o'ziga xos xususiyatlariga va ishlab chiqarishga texnik jihatdan tayyorgarlik ko'rish bosqichlariga nisbatan, shuningdek mahsulotning konstruktorlik va texnologik jihatdan murakkabligini, asl detallar miqdorini, ishlab chiqarish xilini, texnologik jarayonlar xususiyatini, jihozlar turi va ularning murakkablik darajasini hisobga olgan holda, ishlab chiqiladi. Normativlarni qo'llash yuklamani to'g'ri aniqlash, konstruktorlik va texnologik bo'limlar ishining bir maromdaligini, kadrlarga bo'lgan ehtiyojni, ishlanmalar muddatlarini belgilash va yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishni tashkil etish va o'zlashtirish harajatlarini hisoblab chiqish imkonini beradi.

Hozirgi vaqtda ishlab chiqarishga texnik jihatdan tayyorgarlik ko'rishni rejalashtirish normativlarini ishlab chiqishning yagona metodikasi hali mavjud emas, biroq ayrim loyiha tashkilotlari yiriklashtirilgan normativlarni o'zlari ishlab chiqmoqda.

Ishlab chiqarishga yalpi tayyorgarlik ko'rish yangi mashinalar va mexanizmlar konstruksiyasini ishlash hamda ishlab chiqarilayotgan mashinalar va mexanizmlarni modernizatsiya qilish, ularni tayyorlash texnologiyasini loyihalashtirish, ishlab chiqarishni tashkil etish va texnik darajasini oshirish bo'yicha aniq maqsadga yo'naltirilgan texnik, iqtisodiy va tashkiliy tadbirlarni o'zida namoyon etadi.

Texnik taraqqiyotning rivojlanishiga qarab, ishlab chiqarishga texnik jihatdan tayyorgarlik ko'rish bosqichida ilmiy-tadqiqot tashkilotlari ishlarining hajmi oshadi. Zavod laboratoriyalari, ilmiy-tadqiqot tashkilotlari tomonidan o'tkaziladigan ilmiy

tadqiqotlar bilan zavod konstruktorlari va texnologlari tomonidan o'tkaziladigan texnik tayyorgarlik ko'rish o'rtasidagi chegara yo'qoladi, chunki yangi mahsulotni ishlab chiqarishni loyihalashtirish va o'zlashtirish chog'ida laboratoriyalar hamda institutlarning ilmiy tadqiqotlari loyiha-konstruktorlik va texnologik ishlar jumlasiga kiritiladi. Texnik taraqqiyot chog'ida, bir tomondan, eskirgan mahsulotlarning yangi, yanada zamonaviy mahsulotlar bilan juda tez almashishi yuz beradi; ikkinchi tomondan, yangi mahsulotni ishlab chiqarishga tayyorgarlik ko'rish uchun mahsulotni ishlab chiqarishga qaraganda ko'proq vaqt va mehnat sarflanadi.

Yangi mahsulotni ishlab chiqarishga texnik jihatdan tayyorgarlik ko'rish ishlarini tashkil etishni uchta turga bo'lish mumkin.

Birinchi tur - bir necha ilmiy-tadqiqot, loyiha tashkilotlari, tajriba va sanoat korxonalari tomonidan yangi mahsulotlarni yaratish ishlarini tashkil etish. Ilmiy-tadqiqot tashkilotlari yangi texnik yechimlarni aniqlash, texnik topshiriqni tuzish va ishlab chiqarilayotgan mahsulotni modernizatsiya qilish yoki yangi mahsulotni ishlab chiqish yuzasidan tavsiyalar berishga doir ilmiy tadqiqotlarni o'tkazadi; loyiha tashkilotlari konstruktorlik ishlanmasini olib boradi; tajriba zavodlari tajriba namunalarni tayyorlaydi; sanoat korxonalari alohida uzellarni (agregatlarni) va umuman yangi mahsulotni tayyorlaydi.

Ikkinchi tur - ishlab chiqish jarayoni bir necha tashkilotlar tomonidan olib boriladi, seriyali ishlab chiqarish esa sanoat korxonasida amalga oshiriladi. Ilmiy-tadqiqot institutlari yangi yo'nalishlarni tadqiq etadi va yangi texnik yechimlarni qidiradi, mahsulotni modernizatsiya qilish yoki yangi mahsulotni ishlab chiqish uchun texnik topshiriqni tuzish yuzasidan tavsiyalar beradi; loyiha tashkilotlari texnik hujjatlarni ishlab chiqadi va tajriba namunasini sinovdan o'tkazadi. Tajriba namunasini sinovdan o'tkazish natijalari asosida texnik hujjatlarga tuzatishlar kiritiladi va ular ishlab chiqarishni o'zlashtirish uchun korxonaga topshiriladi.

Uchinchi tur - ilmiy tadqiqotlardan tortib, to tajriba namunasini sinovdan o'tkazishgacha bo'lgan yangi mahsulotni yaratish jarayonining bir qismi ilmiy-tadqiqot yoki konstruktorlik-texnologik tashkilotda, yaratilgan namunalarni seriyali ishlab chiqarish esa sanoat korxonasida amalga oshiriladi.

Nazorat savollari

1. Ishlab chiqarishga konstruktorlik nuqtai nazaridan tayyorgarlik ko‘rish deganda nimani tushunasiz?
2. Ishlab chiqarishga texnologik jihatdan tayyorgarlik ko‘rish ishlarini tushuntiring.
3. Yangi mahsulotni ishlab chiqarishga texnik jihatdan tayyorgarlik ko‘rish ishlarini tashkil etishni asosiy turlarini tushuntiring.
4. Ommaviy va seriyali ishlab chiqarishda texnik jihatdan tayyorgarlik ko‘rishning asosiy jihatlari.
5. Ishlab chiqarishga yalpi tayyorgarlik ko‘rish deganda nima tushuniladi?

Tayanch iboralar: *ishlab chiqarish, konstruktorlik, yangi konstruksiyalar, mashinalar, asbob-uskunalar, loyihalashtirish, takomillashtirish, tadqiq etish, texnik, eskiz, tajriba namunasi, sinovlar, sozlash.*

3.4. Ishlab chiqarishni tezkor boshqarish

Korxonada ishlab chiqarish jarayoni samaradorligining asosiy ko‘rsatkichlari quyidagilardan iborat:

- ishlab chiqarishning bir maromda ishlashi va mos bo‘lishining yuqori darajasi;
- asbob-uskunalar va ishchilarning ish bilan to‘liq band bo‘lishi;
- xomashyo, materiallar va butlovchi mahsulotlarning oqilona zahiralari;
- aylanma mablag‘lar aylanuvchanligining tezlashishi;
- moddiy va mehnat resurslarining tejalishi;
- ishlab chiqarilayotgan mahsulotning yuqori sifati.

Ishlab chiqarish jarayonining murakkabligi va korxonada maqsadlariga erishishning zarurligi ishlab chiqarishning borishida barcha alohida operatsiyalarni har tomonlama o‘zaro bog‘lashni, tashqi va ichki sharoitlar uzluksiz o‘zgarib turishi sharoitida mazkur jarayon barcha qismlarining harakatlarini bir- biriga moslashtirishni talab qiladi. Bunga, barcha bo‘linmalar ishini oqilona tashkil etish

vazifalarining aniq hal etilishini ta'minlovchi **ishlab chiqarishni tezkor boshqarish** yalpi tizimining ishlashi, ish o'rinlarida ishlab chiqarish intizomiga rioya qilish va mahsulot yetkazib berish bo'yicha shartnomaviy majburiyatlarning so'zsiz bajarilishi hisobidan erishiladi.

Ishlab chiqarishni tezkor boshqarish (ICHTB) boshqaruv personalini tomonidan real yuzaga kelgan ishlab chiqarish vaziyatida qarorlar qabul qilinishi bilan tavsiflanadi va u boshqaruv obyektiga to'g'ridan-to'g'ri boshqaruv ta'sirlari orqali amalga oshiriladi. Uning oldinga qo'yilgan maqsad tomon harakatlanish uchun resurslarni bilvosita boshqarish orqali amalga oshiriladigan strategik va taktik boshqaruvdan farqi ana shunda. Bundan tashqari, ICHTB usullari strategik va taktik boshqaruv usullaridan boshqa o'ziga xos xususiyatlar bilan ham farq qiladi:

1) ular boshqaruv obyektining texnik, texnologik va tashkiliy, o'ziga xos jihatlarni maksimal darajada hisobga oladi;

2) ular ishlab chiqarish va boshqaruvni nisbatan barqaror tashkil etish sharoitida amalga oshiriladi va uning takrorlanmaydigan o'zgarishlari bilan bog'liq emas;

3) qarorlar qabul qilingan vaqtdan to tashvishlantiruvchi ta'sirning oldini olish yoki unga barham berish va uning okibatlarini bartaraf etishgacha bo'lgan davr nisbatan qisqa.

ICHTB tizimi tarkibida umuman, boshqaruvga xos bo'lgan quyidagi asosiy funksiyalar bajariladi:

- tezkor rejalashtirish;
- ICHTB ishlarini tashkil etish;
- tezkor muvofiqlashtirish;
- tezkor hisobga olish;
- tezkor tahlil qilish;
- tezkor nazorat qilish;
- tezkor tartibga solish.

Tezkor rejalashtirish - korxonada ishlab chiqarish dasturining raja topshiriqlarini vaqtga ko'ra (muayyan tezkor-rejaviy davr ichida), makonda (korxonaning

bo‘linmalari: sexlar, uchastkalar, brigadalar, ish o‘rinlari bo‘yicha) va ishlab chiqarish texnologiyasi va uni tashkil etishning o‘ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda, aniqlik kiritish. Tezkor boshqarish korxonada rejalashtirishning yakuniy bosqichi hisoblanib, u bevosita ish o‘rinlarida ijro etish faoliyatidan oldingi o‘rinni tutadi.

Ishlab chiqarish dasturlari va topshiriqlarini bajarish ishini tashkil etish korxonada boshqaruv personalining sexlarning ishlashini o‘z vaqtida va sifatli moddiy-texnik ta‘minlash borasidagi harakatlarini reglamentlash, mavjud resurslarni safarbar etish hamda ularni ishlab chiqarish dasturlarining so‘zsiz bajarilishini ta‘minlash uchun qayta taqsimlash bilan bog‘liq chora-tadbirlar yig‘indisi hisoblanadi. Korxonaning barcha bo‘linmalari muayyan davrdagi ishlab chiqarish faoliyatining natijalarini tezkor hisobga olish rejalashtirish, nazorat qilish, tahlil qilish va tartibga solish ishlarini bajarish uchun asos bo‘ladi. Tezkor hisobga olish qiymatlari keyinchalik rejalashtirilgan, ya‘ni kutilayotgan qiymetlar bilan solishtiriladigan ko‘rsatkichlar to‘plamiga ega bo‘lish uchun mo‘ljallangan. Ishlab chiqarishning borishini tartibga solish yuzasidan qarorlar qabul qilish va ularni asoslash uchun zarur bo‘lgan axborotni tayyorlashda asosiy rolni tezkor tahlil qilish o‘ynaydi, bu - boshqaruv obyektining ishlashini, rejalashtirilgan darajadan chetga chiqish sabablarini har tomonlama baholash, ishlab chiqarish zaxiralarini aniqlash, targibga solish chog‘ida amalga oshiriladigan boshqaruv qo‘llanmalarining muqobil variantlarini aniqlashdir.

Ishlab chiqarishning borishini tezkor nazorat qilish ishlab chiqarishning belgilangan reja topshiriqlari va taqvim grafiklaridan chetga chiqishlarni, korxonaning turli bo‘linmalari va xizmatlari ishidagi nomuvofiqliklarni aniqlash maqsadini ko‘zlaydi. Hozirgi vaqtda ICHTBda nazorat qilishning asosiy usuli berilgan parametrlarning rejalashtirilayotgan qiymatlardan farq qilishini nazorat qilishdan iborat. Mazkur usulda qarorlar qabul qilishdagi jiddiy kechikish kuzatiladi.

Tezkor tartibga solish - ICHTBning yakuniy bosqichi bo‘lib, unda ishlab chiqarishning borishidagi chetga chiqishlar va to‘xtalishlarning oldini olish, shunday holatlar yuz bergan taqdirda esa ularni zudlik bilan bartaraf etish yuzasidan qarorlarni

ishlab chiqish va qabul qilish jarayoni amalga oshiriladi. Bu bilan ishlab chiqarish dasturlari va tezkor raja topshiriqlarining so‘zsiz bajarilishiga erishiladi.

Tezkor muvofiqlashtirish raja, funksional; va ishlab chiqarish topshiriqlarining bajarilishi jarayonida ishtirok etuvchilarning kelishib ishlashini ta’minlash maqsadida amalga oshiriladi. Muvofiqlashtirish amalda, asosan, javobgarlik va majburiyatlarning ishlab chiqarishning borishida yuzaga keladigan chetga chiqishlarni bartaraf etuvchi boshqaruv xodimlari o‘rtasida taqsimlanishiga aniqlik kiritishdan iborat. Biroq, ularni bir-biriga tenglashtirib bo‘lmaydi. Tezkor tartibga solish va tashkil etish chegaralari nazorat qilinadigan parametrlar, qo‘llaniladigan usullar bo‘yicha ham, ijrochilar tarkibi bo‘yicha ham muvofiqlashtirishga qaraganda kengroq. Korxonaning turidan qat’i nazar ICHTB asosan ikkita darajada amalga oshiriladi: umumkorxonada bo‘yicha (sexlar o‘rtasida) va sexlar ichida.

Korxonada ICHTB, odatda, ishlab chiqarish-dispetcherlik bo‘limi (ICHDB) xodimlari va liniya personalini (sexlar, smenalar, uchastkalar boshliqlari, ustalar va b.) tomonidan amalga oshiriladi. ICHDBning tashkiliy tuzilishi korxonaning turiga, xususiyatiga, tashkiliy tuzilishiga va ko‘lamiga bog‘liq. Yirik korxonada ICHDB ishlab chiqarish bo‘yicha direktorga (direktor o‘rinbosariga bo‘ysunadi). Umumkorxonada darajasida ICHTB bo‘yicha barcha joriy ishlar ICHDB tarkibidagi dispetcherlik xizmati, masalan, bosh dispetcher boshchilik qiladigan markaziy dispetcherlik byurosi tomonidan amalga oshiriladi. Unga turli tarkibiy bo‘linmalarning ishlab chiqarishning bir maromda borishini ta’minlash bo‘yicha o‘zaro hamkorligini amalga oshiruvchi dispetcherlik guruhlari bo‘ysunadi.

Seriyali ishlab chiqarish sexlari uchun detallarni ishlab chiqarish tezkor-taqvim rejasini tuzish - har bir sexda ishlab chiqarish real sharoitlarining oldindan chuqur tahlil qilinishini talab qiluvchi murakkab, ko‘p mehnat talab qiladigan ish bo‘lib, tezkor-taqvim rejani tuzish ishining eng mas’uliyatli va asosiy bosqichlaridan biri hisoblanadi. Seriyali ishlab chiqarishda yig‘iladigan birliklar, yetakchi detallar ishlab chiqarish nomenklaturasi, miqdori va muddatlari, yarim tayyor mahsulotlar, detallarning omborxonadagi zaxiralari holati, yig‘ish ishlarining komplekt qilib ta’minlanish darajasi nazorat qilinadi. Korxonalarda ICHTB tizimining ishlashi

tajribasi uning kamchiliklarini ochib tashlash imkonini beradi. Ushbu kamchiliklarning asosiylari quyidagilardan iborat:

- rejalarga va taqvim-reja normativlariga tezkor tuzatish kiritilmasligi tufayli rejadagi va hisobga olinadigan ma'lumotlar o'rtasida nomuvofiqlik;

- ishlab chiqarish jarayonining haqiqiy ko'rsatkichlari bilan ushbu axborotni nazorat qilish va tartibga solish uchun uzatish o'rtasidagi uzilish tufayli ishlab chiqarishning holati haqidagi axborot tezkorligi va dolzarbligining yo'qotilishi;

- hisoblash texnikasi vositalari bilan yetarlicha ta'minlanmaganlik, bu sex ichida rejalashtirishning murakkabligini yanada oshiradi, uning aniqligini va sifatini pasaytiradi.

Ishlab chiqarish jarayonini, mahsulot ishlab chiqarish va sotishni ta'minlash, ularga xizmat ko'rsatish funksiyalarini bajaruvchi barcha vaqtga ko'ra va makonda o'zaro bog'liq bo'lgan obyektlarni qamrab olgan holda zamonaviy axborot texnologiyalarini qo'llash asosida boshqaruvning avtomatlashtirilishi ICHTB samaradorligini oshirishning eng muhim yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. AQShda bunday tizimlar «SIM -Computer Integrated Manufacturing» -integratsiyalashgan avtomatlashtirilgan ishlab chiqarish deb nomlanadi. 1980-yillarda Yaponiyada, so'ngra esa AQShda «aniq o'z vaqtida» («Just-in-time» - LT) boshqaruv konsepsiyasi paydo bo'ldi. Tizim samarali ishlashi uchun ishlab chiqarish quyidagi ta'riflarga ega bo'lishi kerak: materiallar bilan bir ma'romda ta'minlanish; yakuniy umumlashtirishning muntazam siklik grafigi; operatsiyalar o'rtasidagi zaxiralarning eng yuqori darajasi; oluvchi tomonidan xabar qilishning samarali tizimi; yuqori sifatli ishonchli ishlab chiqarish jarayoni; asbob-uskunalarining tezda sozlanishi; rejadagidan ortiqcha mahsulotning istisno etilishi (ya'ni «yettita nol»). Uni seriyali ishlab chiqarishga ega bo'lgan korxonalarda qo'llashning murakkabligi mahsulotni partiyalar bilan ishlab chiqarishda uzluksiz oqimning yuqorida keltirilgan ta'riflarini takror hosil qilishning qiyinligida. Buning uchun texnologiyalar guruhlaridan foydalanish mumkin.

Ishlab chiqarishning yagona xiliga ega bo'lgan korxonalarda zaxiralar darajasini pasaytirish uchun asbob-uskunalarni sozlash vaqtini qisqartirish va

mahsulotlar sifatini oshirish, xomashyo, materiallar va butlovchi mahsulotlar yanada tez-tez va kichikroq hajmlarda yetkazib berish kabilardan foydalanish mumkin. Ushbu konsepsiya birinchi marta Yaponiyada korxonalarda naqd zaxiralarni qisqartirish maqsadida amalga oshirildi va «Kanban» nomini oldi. Tizim ishlab chiqarishni boshlash muddatlari haqidagi axborotning mavjud bo'lishini talab qilmaydi. «Kanban» tizimining ikki xildagi kartochkalaridan (biri ishlab chiqarishni boshlashga ruxsat olish uchun, ikkinchisi esa DSega bo'lgan ehtiyojlar haqida xabar qilish uchun) foydalangan holda har bir ishlab chiqarish uchastkasi detallarni ularga ehtiyoj paydo bo'lgan vaqtda talab qiladi.

Materiallar bilan ta'minlash va ularni qayta ishlash mahsulot ishlab chiqarishda materiallar zaxiralarining kamayishi hisobidan «Kanban» tizimi bo'yicha katta samarani ta'minlaydi. Masalan, bir yilda 11 mln. dona avtomobil ishlab chiqarish uchun Yaponiya avtomobil sanoatida materiallar, yarim tayyor mahsulotlar va detallar zaxiralari 800 mln. dollarlarni, AQShda esa 8,5 mlrd. dollarni tashkil qiladi. Bunday tizim mahsulotni: ishlab chiqarish sikli uzunligining imkon qadar qisqarishini ta'minlaydi, u «Toyota»da AQSH avtoza- vodlaridagiga qaraganda 4-5 marta qisqa.

Kanban - korxonani boshqarishning "nol ishlab chiqarish zaxiralari" tamoyiliga asoslangan tizimi. Amaliy nuqtai nazardan u amalga oshirish uchun g'oyat murakkab hisoblanadi. Korxonalar detallar va uzellarni har kuni yoki hatto kun mobaynida bir necha marta oladi. Agar Amerika korxonasida ishlab chiqarish zaxiralari bir yilda 10-20 marta yangilansa, mazkur tizimdan foydalanuvchi korxonalarda esa ular bir yilda 50-100 marta yanshlanadi.

«Kanban» tizimini bir vaqtning o'zida sifatni boshqarish yalpi tizimini joriy etmasdan turib amalga oshirib bo'lmaydi.

Yaponiyada «Kanban» tizimining yuqori samaradorligi sanoatni joylashtirishning sof yaponcha sharoitlari, sanoatning kichik hududda bir joyga to'planganligi bilan izohlanadi. Bu eng kichik masofalarni hamda avtotransport bilan mayda partiyalarda tashish imkoniyatini ta'minlaydi.

Nazorat savollari

1. Korxonada ishlab chiqarish jarayoni samaradorligining asosiy ko'rsatkichlariga qanday ko'rsatkichlar kiritiladi?
2. Ishlab chiqarishni tezkor boshqarish (ICHTB)ning mohiyatini nimada?
3. Korxonani boshqarishning Kanban tizimini tushuntiring.
4. «Just-in-time» - LT boshqaruv konsepsiyasini tushuntiring.
5. Tezkor tartibga solishning asosiy vazifalariga nimalar kiritiladi?

Tayanch iboralar: *ishlab chiqarish jarayoni, samaradorlik, tezkor boshqarish, tezkor rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, hisobga olish, tahlil qilish, nazorat qilish, tezkor tartibga solish.*

3.5. Ishlab chiqarish zaxiralarini boshqarish

Ishlab chiqarish zaxiralarini - bu korxonada aylanma fondlarining asosiy tarkibiy qismi bo'lib, u quyidagilarni o'z ichiga oladi: xomashyo, asosiy va yordamchi materiallar, yoqilg'i, yonilg'i, xarid qilinadigan yarim tayyor mahsulotlar va butlovchi mahsulotlar, tara va tara materiallari, asosiy fondlarni ta'mirlash uchun ehtiyot qismlar, korxonaga keltirilgan, lekin hali birlamchi ishlov berilmagan arzon va tez eskiruvchi buyumlar. Sanoatning aylanma vositalarida tovar-moddiy boyliklar ishlab chiqarish zaxiralarining ulushi 60 foizga yaqinni tashkil qiladi. Eng umumiy ko'rinshda zaxiralar qiymatining miqdoriga bevosita ta'sir etuvchi quyidagi xarajatlarni ajratish mumkin:

- xarid qilish xarajatlari - zaxiralar qiymati;
- buyurtmani rasmiylashtirish xarajatlari;
- zaxiralarni saqlash xarajatlari - omborlarda saqlash, yuklash, tushirish, sug'urta qilish, o'g'irlanish, buzilish, eskirish, solig'lar to'lash bilan bog'liq xarajatlar;
- zaxiralar taqchilligi bilan bog'liq xarajatlar zarur materiallar yoki mahsulotlar naqd mavjud bo'lmagan hollarda yuzaga keladi;
- mahsulotning bir turini ishlab chiqarishdan boshqasiga o'tishda amalga oshirish talab etiladigan sozlash xarajatlari va b.

Ishlab chiqarish zaxiralarining asosiy belgilangan maqsadi - korxonada ishlab chiqish jarayonining uzluksizligini ta'minlashdan iborat. Eng kam xarajatlarda ishlab chiqishning yuqori samaradorligiga erishish uchun ishlab chiqarish zaxiralarining yetarli, lekin haddan tashqari ortiqcha bo'lmagan darajasini saqlab turish talab etiladi, chunki ortiqcha zaxiralar ularga qo'yilgan aylanma vositalarning ishga solinmasligiga olib keladi va ulardan boshqa maqsadlarda foydalanish imkoniyatini cheklaydi. Agar zaxiralar kam bo'lsa, korxonada ishlab chiqish jarayoni buzilishi mumkin. Korxonada barcha zarur moddiy resurslar bilan belgilangan muddatlarda va eng kam xarajatlar evaziga o'z vaqtida yalpi ta'minlash ishlab chiqarish zaxiralarini boshqarishning ko'p funksiyali tizimi orqali amalga oshiriladi.

Xo'jalik yuritishning yangi sharoitlarida mamlakatda ishlab chiqish jarayonini moddiy-texnik ta'minlash sharoitlari keskin o'zgardi. Birinchidan, moddiy resurslarni rejalashtirish va taqsimlashning ilgari mavjud bo'lgan qat'iy markazlashtirilgan tizimi shunga olib keldiki, iste'molchi ularni tejashdan manfaatdor emas edi va ularni imkon qadar ko'proq olishga urindi. *Ikkinchidan*, barcha resurslarni fondlash tizimi amaliyotda zaxiralarni boshqarish ilmiy usullaridan foydalanish mumkinligini istisno etadi. *Uchinchidan*, real moddiy zaxiralar maksimal darajada detallashtirilgan nomenklaturadan tarkib topgan. Ular harakati to'g'risidagi axborot esa, boshqaruvning yuqori darajalariga kelib tushgan holda, agregatsiyalanadi va muayyan: korxonada maqbul boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun emas, balki statistik qonuniyatlarni aniqlash uchun qo'l keladi. *To'rtinchidan*, moddiy resurslarni tejash korxonada ishining ko'rsatkichlariga rejali, aniq maqsadga yo'naltirilgan tarzda ta'sir etishga qaraganda, kuproq normalarning keskin emasligi natijasidir.

Tizimga nisbatan qo'yiladigan asosiy talab - unda boshqaruvning murakkabligi keskin ortadigan, zaxiralarni boshqarish vazifalarini hal etishning tezkorligiga nisbatan qo'yiladigan talablar sezilarli darajada oshadigan, ularni amalga oshirish usullarining prinsipial o'zgarishlariga nisbatan zarurat paydo bo'ladigan inqirozli, tez o'zgaruvchan vaziyatlarda boshqaruv tizimi mavjud bo'lishi kerak. Barcha yuqorida sanab o'tilgan omillarni korxonalarni moddiy-texnik ta'minlashda hisobga olish chuqur tarkibiy o'zgarishlarni taqazo etdi. Bu moddiy-texnika ta'minoti, omborxonada

xo'jaligi, marketing va sotish funkqlarining yagona rahbarlik ostida birlashtirilishida o'z ifodasini topdi.

Ishlab chiqarish zaxiralarini boshqarish tizimi tarkibida ikkita o'zaro bog'liq kichik tizim ishlaydi: yuqori darajada - moddiy-texnika ta'minotini boshqarish (MTTB); quyi darajada - zaxiralarning saqlanishini (omborlarni) boshqarish. Korxonada MTTB kichik tizimining *asosiy belgilangan maqsadi* - ishlab chiqarish zaxiralariga bo'lgan ehtiyojlarni rejalashtirish, ularning sotilishi va taqsimlanishni tashkil etish, zaxiralarning korxonada ichidagi harakatini tezkor hisobga olish, tahlil qilish, nazorat qilish va tartibga solish, materiallar harakati haqida statistik hisobotlar.

Korxonada *MTT tijorat xizmatining asosiy vazifalari* quyidagilardan iborat: eng maqbul yetkazib beruvchilarni qidirib topish; korxonaning narx-navo siyosatini ishlab chiqish; yetkazib beruvchilar bozorini o'rganish va tahlil qilish, tegishli ma'lumotlar bankini yuritish; yetkazib beruvchilar bilan o'zaro munosabatlar siyosatini ishlab chiqish; yetkazib beruvchilarga narxlar va chegirmalar haqida so'rovnomalar yuborish; savdo nuqtalari tarmog'ini kengaytirish to'g'risida takliflar ishlab chiqish; omborxonada zaxshralari normativlarini aniqlash; korxonaga materiallarning uzluksiz kelib turishi uchun yetkazib berish grafiklarini ishlab chiqish.

Moddiy-texnika ta'minotini rejalashtirish korxonani boshqarishning eng muhim funksiyalaridan biri hisoblanadi. Korxonaning moddiy resurslarga bo'lgan talabi turli ehtiyojlar, xususan: tayyor mahsulotlar ishlab chiqarish va ularni sotish rejalarini bajarish; mahsulotning yangi turlarini o'zlashtirish; ta'mirlash ehtiyojlari; texnologik jihozlarni tayyorlash; ishlab chiqarishni texnik rivojlantirish va samaradorligini oshirish rejasi tadbirlarini amalga oshirish; kapital kurilish va nosanoat maqsadlari; o'tuvchi zaxiralarni hosil qilish va boshqa ehtiyojlar uchun aniqlanadi.

Ishlab chiqarish dasturi uchun moddiy resurslarga bo'lgan ehtiyoj ishlab chiqarishning tarmoq va texnologik xususiyatlaridan kelib chiqib turli usullar bilan hisoblab chiqilishi mumkin. Materialni sarflash normasi - bu moddiy resurslarni sarflashning mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan rejadagi eng kam

miqdori. Rejalashtirish amaliyotida to‘g‘ridan-to‘g‘ri hisoblash - ehtiyojni sarflash normasini mahsulot ishlab chiqarishning rejalashtirilgan hajmiga ko‘paytirish yo‘li bilan aniqlash usuli keng qo‘llanilmoqda. Materiallarni sarflashning qo‘llanilayotgan normalariga qarab uning quyidagi turlari ajratiladi: mahsulotlar bo‘yicha, detallar bo‘yicha, o‘xshashlik va namunaviy vakillar bo‘yicha.

MTTni rejalashtirishning navbatdagi bosqichi - bu buyurtmalarning oqilona joilashtirilishini rejalashtirish. Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonaning MTT bo‘yicha asosiy vazifalaridan biri o‘z mahsulotini taklif qiluvchi ko‘p sonli yetkazib beruvchi korxonalar, moddiy resurslar yetkazib beruvchilari ichidan maqbul tanlovni amalga oshirishdan iborat. Turli tovar yetkazib beruvchilari uchun “narx - erishiladigan natija” nisbatining qiyosiy tavsiflari bunday maqbul tanlovni amalga oshirish uchun zamin yaratadi. Ushbu vazifani *liniyali dasturlash usullari* yordamida hal etish mumkin.

Zaxiralarni boshqarishda moddiy zaxiralarni muntazam tahlil qilish, ularni tartibga solish va holatini nazorat qilish alohida o‘rin tutadi. Ishlab chiqarish zaxiralaridan optimal foydalanish barcha darajalardagi rahbarlarning eng asosiy majburiyatlaridan biri hisoblanadi, chunki zaxiralar bilan bog‘liq zararlar, korxonaning foydasida o‘z aksini topishi mumkin (mahsulotning ishlab chiqarishdan olib tashlanishi oqibatida zaxiralarning eskirishi, buzilishi, rejalashtirish, nazorat qilish va tartibga solishdagi kamchiliklar). Umuman olganda, ishlab chiqarish zaxirasi ikkita qismdan tarkib topgan: joriy zaxira va rezerv (sug‘urta) zaxira. Joriy zaxira materiallarning ikkita yetkazib berilishi o‘rtasidagi davrda ishlab chiqarishning uzluksizligini ta‘minlash uchun mo‘ljallangan. Rezerv (sug‘urta) zaxira materiallar navbatdagi partiyasi keltirilishidagi kechikish yoki transport ishlashidagi uzilishlar ehtimolini nazarda tutib, ishlab chiqarishning uzluksiz borishini ta‘minlash uchun tashkil etiladi. Ushbu zaxiraning miqdori materiallar yetkazib berishning tezligiga, muntazamligiga va ishonchliligiga bog‘liq.

Har bir taqvim davri mobaynida materiallar kelib tushishining tayyor mahsulot ishlab chiqarish sur‘atiga yaqin bo‘lgan sur‘atini ta‘minlash zaxiralar darajasini va ularni saqlash xarajatlarini kamaytirishning ideal sharti hisoblanadi. Ishlab chiqarish

va iste'mol qilish tezligini sutkalik ehtiyojga teng bo'lgan miqdorgacha tenglashtirishda joriy zaxiralar mavjud bo'lmaydi va butun zaxira faqat tashish tezligiga bog'lik bo'lgan transport zaxirasidan iborat bo'ladi. Mazkur holatda omborning sig'imi va yuklash-tushirish ishlarining hajmi minimal bo'ladi, lekin bunda transportning g'oyat aniq va qat'iy muvofiqlashtirilgan tarzda ishlashi talab etiladi. Materiallarni yetkazib beruvchidan iste'molchiga yetkazib berishning tezligi va muntazamligi qanchalik katta bo'lsa, ular umumiy zaxiralarining darajasi shunchalik kam bo'ladi.

Yaponiya sanoat korxonalarida naqd zaxiralarni qisqartirishga bo'lgan ehtiyoj ishlab chiqarish va yetkazib berishlarning yuqorida yoritilgan «**just-in-time**» («aniq o'z vaqtida» - JIT) tizimining ishlab chiqilishiga olib keldi. U *“mahsulot ishlab chiqarish hamda xomashyo va materiallar oqimi muvofiqlashtirilgan”* tamoyiliga asoslangan. Mahsulot ishlab chiqarish va ta'minot dastlab yaxlit holatda rejalashtiriladi. Agar mahsulot ishlab chiqarishda qandaydir to'xtalishlar yoki o'zgarishlar yuz bersa, u holda MTTB tomonidan darhol javob reaksiya bo'ladi, buning natijasida tegishlicha xomashyo va materiallar yetkazib berish ham o'zgaradi. Agarda materiallar yetkazib berishlarda to'xtalishlar yoki o'zgarishlar mavjud bo'lsa, u holda mazkur holatda boshqa mahsulot ishlab chiqarish amalga oshiriladi yoki avvalgi mahsulotni ishlab chiqarish texnologik jarayoniga tuzatishlar kiritiladi.

Tartibga solish amaldagi zaxira bilan normativlar o'rtasidagi nomuvofiqliklarni tugatishga hamda favqulotda vaziyatlarni boshqarishga yo'naltirilgan. Yetkazib berish vaqtlarini va to'ldirish uchun buyurtmalar optimal miqdorining hajmini aniqlagan holda (ushbu buyurtmalar amalga oshirish uchun MTTB kichik tizimiga yuborish bilan) zaxiralarni to'ldirish uchun buyurtmani rejalashtirish tartibga solish natijasi hisoblanadi. Korxonada ishlab chiqarish zaxiralarni boshqarish tizimining eng yuqori samaradorligiga ushbu tizim zamonaviy axborot texnologiyalarini qo'llagan holda korxonani boshqarishning integratsiyalashgan avtomatlashtirilgan tizimiga uning tarkibiy qismlaridan biri sifatida kirgan taqdirda, erishiladi.

Nazorat savollari

1. Ishlab chiqarish zaxiralari deganda nima tushuniladi?

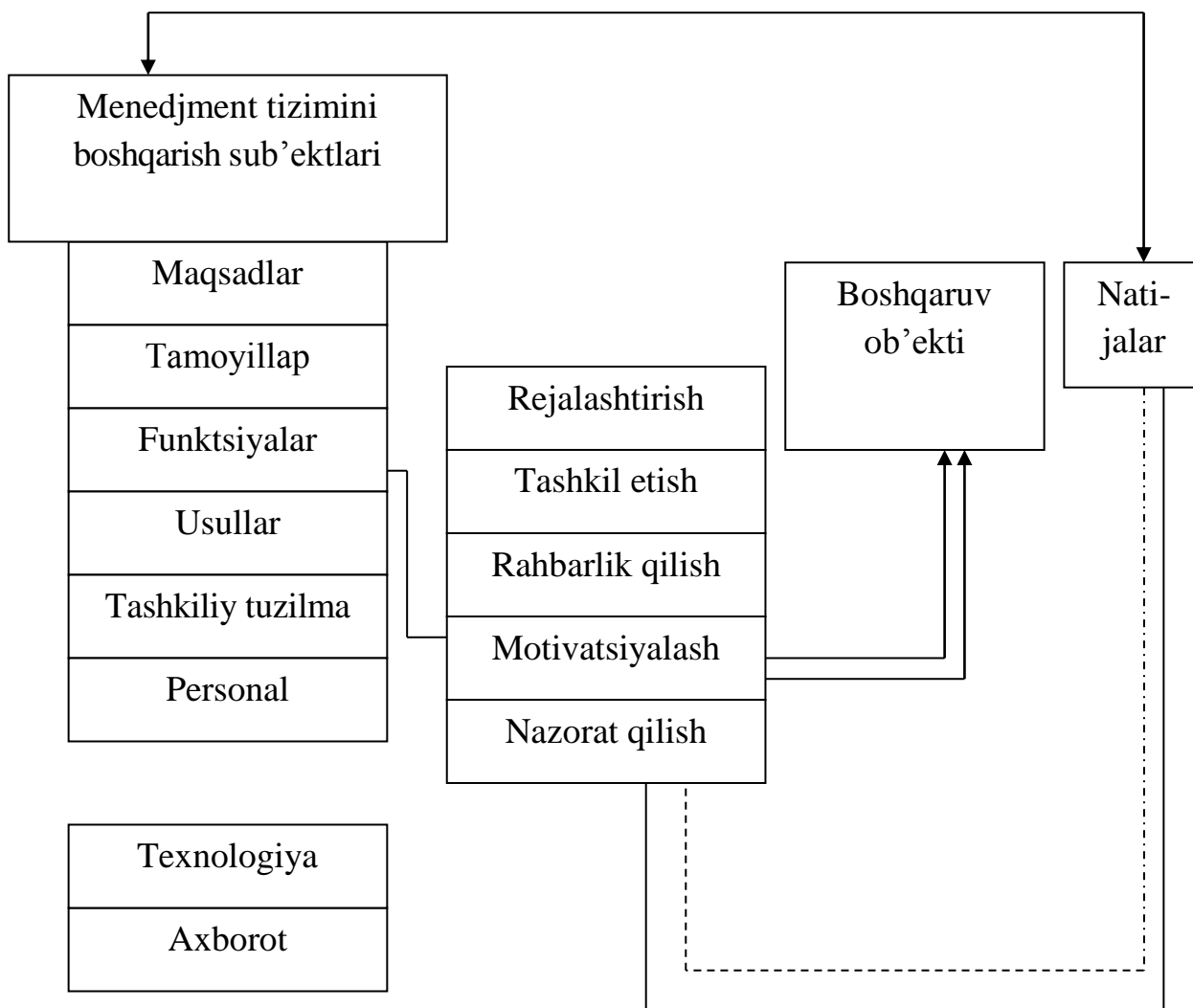
2. Ishlab chiqarish zaxiralarini boshqarishning asosiy maqsadi nimadan iborat?
3. Ishlab chiqarish zaxiralarini boshqarish tizimini tushuntiring.
4. Korxonada moddiy-texnika ta'minoti tijorat xizmatining asosiy vazifalariga nimalar kiradi?
5. Moddiy-texnika ta'minotini rejalashtirish maqsadi va asosiy bosqichlari.

***Tayanch iboralar:** zaxiralarni boshqarish, xomashyo, asosiy va yordamchi materiallar, yoqilg'i, yonilg'i, xarid qilinadigan yarim tayyor mahsulotlar va butlovchi mahsulotlar, tara va tara materiallari, asosiy fondlarni ta'mirlash uchun ehtiyot qismlar, korxonaga keltirilgan, lekin hali birlamchi ishlov berilmagan arzon va tez eskiruvchi buyumlar.*

3.6. Korxonaning ichki ishlab chiqarish faoliyatini nazorat qilish

Nazorat menejmentning umumiy funksiyalaridan biri, ya'ni boshqaruv faoliyatining maxsus turi hisoblanadi. Rejalashtirish va tashkil etish bilan bir qatorda nazorat qilish funksiyasi tashkilot rahbariyatining asosiy vazifalaridan biri hisoblanib, u joriy faoliyat natijalarining rejalashtirilgan natijalardan chetga chiqishlarini aniqlash, ushbu chetga chiqishlar sabablarini tahlil qilish va ularni bartaraf etish uchun tegishli chora-tadbirlarni ishlab chiqish imkonini beradi. Nazoratning menejment tizimidagi o'rnini uning tashkilot faoliyatining maqsadlariga erishish jarayonini amalga oshirishdagi rolidani kelib chiqib belgilanadi. Mazkur jarayonning yakuniy bosqichi hisoblangan nazorat boshqaruv obyektining istalgan (ko'ngildagi) holatiga nisbatan uning o'zgarishlari xususiyatini kuzatish imkoniyatini ta'minlaydi (3.6-rasm).

Shunday qilib, nazorat qilish jarayoni tashkilot tomonidan o'z maqsadlariga erishishga yo'naltirilgan bo'lib, boshqaruv funksiyasi sifatida uning mazmuni quyidagilardan iborat: qoidalar, standartlar, faoliyat ko'rsatkichlari va mezonlarni ishlab chiqish; uning joriy natijalarini o'lchash; faoliyatning belgilangan rejimidan chetga chiqishlarni va ularning sabablarini aniqlash; tashkilot yoki uning alohida bo'g'inlari, xodimlar xatti-harakatiga tuzatishlar kiritishdir.



3.6-rasm. Nazoratning menejment tizimidagi o'рни

Tashkilotning butun faoliyati nazorat qilish predmeti bo'lishi kerak, faqat yuqori rahbariyat bundan mustasno, uning ishi, asosan, yuqori turuvchi boshqaruv organlari tomonidan tekshiriladi va tashqi nazorat funksiyasiga kiradi. Ichki nazorat tizimining takomillashganlik darajasi ko'p jihatdan boshqaruv faoliyatini tashkil etish darajasi, ya'ni funksiyalar va ularning bajarilishi uchun javobgarlikning taqsimlanish xususiyati, boshqaruv ta'sirlari, rejalari, aniq ko'rsatmalar, yo'riqnomalar, normativlar, tavsiyalar va boshqa o'zaro kelishilgan umumiy tashkiliy choratadbirlarni amalga oshirishning aniq qoidalari va tamoyillari mavjudligi bilan belgilanadi.

Tashkilotning samaradorligi maqsadlar va natijalar bo'yicha boshqaruv usullaridan, ishlab chiqarish va boshqaruv faoliyatining turli sohalarini grafik

rejalashtirish va boshqarishning tarmoq va boshqa usullaridan mumkin qadar foydalanilgan taqdirda, oshadi. Bundan tashqari, personalni ishchanlik xususiyatlari, lavozim majburiyatlarini muvaffaqiyatli bajarish uchun zarur bo'lgan kasbiy bilimlar, amaliy tajriba va ko'nikmalar bo'yicha puxta tanlab olish, shuningdek xodimlarni ularning malakasini oshirish maqsadida muntazam o'qitish ham muhim omil hisoblanadi.

Faoliyatni nazorat qilish insonlar xatti-harakatiga katta ta'sir ko'rsatadi. Agar nazorat to'g'ri yo'lga qo'yilsa, xodimlar hatolarga yo'l qo'ymaslikka, o'z ishi texnologiyasiga aniq amal qilishga, shubhali bitimlarni amalga oshirmaslikka, o'z say-harakatlarini tashkilot maqsadlariga va uning faoliyatining konseptual asoslariga erishishga yanada aniq yo'naltirishga intilishadi. Bunda shuni hisobga olish lozimki, nazorat bir tomonlama bo'lmasligi kerak, chunki xodimlarning rahbariyatning ma'qullashiga erishish yo'lida faqat qandaydir bitta nazorat ostidagi parametrlarga yo'naltirilishi ular tomonidan tashkilotning, odatda, yalpi, ko'p omilli xususiyatga ega bo'lgan umumiy maqsadlari inkor etilishiga olib kelishi mumkin. Bunday vaziyatdan esa raqobatchi firmalar foydalanishi aniq, bu hol faoliyatning samaradorligiga va istiqbollari zarur yetkazadi. Shu bilan birga personalga salbiy ta'sir qilmaslik uchun nazorat haddan tashqari bo'lmasligi, balki faqat tashkilotning muvaffaqiyatli ishlashi uchun zarur darajada bo'lishi kerak.

Jahon amaliyoti shuni tasdiqlab turibdiki, kompaniyalar faoliyatining umumiy siyosati nazorat qilishning samarali usuli hisoblanib, uning qoidalari, yuqori rahbariyatdan tortib to ishlab chiqarish va boshqaruv funksiyalarining oddiy ijrochilarigacha, har bir xodim tomonidan ijro etish uchun majburiydir. Mazkur siyosat ishchanlik xatti-harakati, odob-ahloq va yuqori standartlarga mos keluvchi ijtimoiy mas'uliyat sohalarini o'z ichiga oladi. Ushbu sohalar jumlasiga firmaning qadriyatlari (tamoyillari), an'anapari va maslagi kiradi, ular boshqaruv tizimining ajralmas qismi bo'lib, rahbarlikning ilg'or uslubi, tavakkalchilikka nisbatan oqilona yondashuv, singdiriladigan qadriyatlar va ularning o'zaro muvofiqligi bilan tavsiflanadi.

Soʻnggi yillarda, anʻanaviy «nazorat» tushunchasi bilan bir qatorda, «kontroling» konsepsiyasi ham shakllanmoqda (mualliflar Germaniya olimlari E.Mayer, R.Mann va b.). *Kontroling* - bu rejalashtirish, anʻanaviy hisobga olish va nazorat qilish, marketingni birlashtiruvchi hamda firmaning uzoq vaqt mobaynida raqobatbardosh tarzda faoliyat koʻrsatishini taʼminlovchi samarali boshqaruv tizimidir. Mazkur tizimning asosiy tamoyillari: «Bugun boshqalar u haqida faqat ertaga oʻylaydigan narsalarni qilish kerak, ish strategiyasi va istiqbolni moʻljalab ish yuritish, iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik omillarni hisobga olish, foydani optimallashtirish (anʻanaviy koʻpaytirish oʻrniga), muammolarni oldindan aniqlash, mahsulot ishlab chiqarishning toʻgʻridan-toʻgʻri xarajatlarini hisobga olishning original metodikasi». Umuman olganda, taʼkidlash lozimki, «kontroling» zamonaviy menejmentning barcha yutuqlarini oʻziga singdiradi va uni tizimli metodologiya bilan boyitadi, bunda boshqaruv faoliyatining barcha omillari doimiy tizimlashtirilgan nazorat ostida boʻlib, oʻzaro bogliq, oʻzaro shartlangan va oʻzaro hamkorlik qiluvchi omillar sifatida qabul qilinadi.

Nazorat savollari

1. Korxonaning ichki ishlab chiqarish faoliyatini nazorat qilishning asosiy vazifalarini tushuntiring.
2. Nazoratning menejment tizimidagi oʻrnini asoslang.
3. Ichki nazorat tizimi oʻz ichiga nimalarni oladi?
4. Kontroling konsepsiyasining mohiyatini yoritng.
5. Kontroling konsepsiyasining asosiy konsepsiyalari nimalardan iborat?

Tayanch iboralar: *nazorat, kontroling, boshqaruv, rejalashtirish, tashkil etish, maqsadlar, funksiyalar, usullar, nazorat turlari.*

IV BOB. MAQSADLI MENEJMENT

4.1. Unumdorlikni boshqarish

Mehnat unumdorligi obyektiv tarzda mulkchilik shaklidan qat'iy nazar barcha tashkilotlar faoliyatining eng muhim ko'rsatkichi bo'lib qolmoqda. Biroq, bozor iqtisodiyoti sharoitida ushbu ko'rsatkich mahsulotning yuqori sifati bilan uyg'unlashishi kerak, chunki faqat yuqori sifat uzoq muddatli raqobat ustunliklarini ta'minlaydi. Shuning uchun unumdorlik darajasini aniqlashda ishlab chiqarish samaradorligi ushbu mezonlarining o'zaro bog'liqligini hisobga olish lozim. Shu bilan birga, unumdorlik darajasi menejment samaradorligining birinchi ko'rsatkichi rovida ishtirok etishini ham nazarda tutish darkor. Yaponiya iqtisodiyotining yetakchiligi mahsulot sifati hamda AQSH, GFR va boshqa davlatlarga qaraganda yuqoriroq sur'atlar bilan o'sib borayotgan unumdorlik bilan belgilanadi. Menejerlar tomonidan korxonada o'sish imkoniyatlarini amalga oshirish darajasining anglab yetilishi yuqori unumdorlikning eng muhim omili hisoblanadi.

Bundan kelib chiqadiki, unumdorlikni boshqarish funksiyasining mohiyati uni oshirish imkoniyatlarini aniqlash va ularni xo'jalik aylanmasiga jalb etishdan iborat bo'lishi lozim. Shunday qilib, korxonada menejmentning funksional kichik tizimlaridan biri sifatida unumdorlikni boshqarish - bu boshqaruv subyekting mehnat unumdorligini oshirish maqsadida mahsulotning butun hayotiy sikliga ta'sir etishidir.

Unumdorlikni boshqarish jarayonining funksional mazmuni quyidagilarni o'z ichiga oladi:

a) unumdorlik darajasini uning o'sishini boshqarish dasturiy-maqsadli mexanizmini yaratishning dastlabki bosqichida o'lchash va baholash;

b) unumdorlikni oshiruvchi tadbirlarni strategik dasturiy-maqsadli va tezkor rejalashtirish;

v) unumdorlik dasturlari va (yoki) alohida tadbirlarning joriy etilishi ustidan doimiy nazorat qilish;

g) zarur hollarda amalga oshirilayotgan dasturlarga, tadbirlarga

tuzatishlar kiritish;

d) amalga oshirilgish dasturlar va tadbirlarning samaradorligini o'lchash va baholash.

Mehnat unumdorligini o'lchash. Mamlakatda mehnat unumdorligi an'anaviy tarzda muayyan vaqt oralig'ida korxonaning ulgurji narxlarida ishlab chiqarilgan mahsulot qiymatini uni yaratishda ishtirok etuvchi xodimlarning ro'yxat bo'yicha o'rtacha soniga bo'lish yo'li bilan hisoblab chiqildi. Unumdorlik jarayoniga nisbatan bunday yondashuv yuqori xarajatli rejali-taqsimlash iqtisodiyotiga xos edi. Bozor iqtisodiyoti sharoitiga esa ushbu usul mos kelmaydi, chunki u mahsulot ishlab chiqarish xarajatlari samaradorligining darajasini aks ettirmaydi, shuningdek o'tmishdagi mehnatdan foydalanish xususiyatini hisobga olmaydi.

Bozor iqtisodiyotida unumdorlik - bu muayyan vaqt oralig'ida uni yaratish uchun sarflangan resurslar miqdoriga nisbatan ishlab chiqarilgan mahsulot miqdori (4.1-rasm). Ushbu ko'rsatkich qiymat shaklida aniqlanadi:

$$MU = \frac{Q_m}{Q_{s.r.}}$$

bu yerda: MU - mehnat unumdorligi;

Q_m - mahsulot qiymati;

Q_{s.r.} - sarflangan resurslar qiymati.

Unumdorlikni hisoblashning bunday usuli uni baholashga nisbatan yalpi yondashuvni aks ettiradi va bir vaqtning o'zida xarajatlarni tejagan holda foyda olishga yo'naltirilgan.

Jamiyat rivojlanishi sayin ishlab chiqarish xajmi va milliy daromadning oshishi ko'prok mehnat samaradorligiga bog'liq bo'layapti. Ishlab chiqarish jarayonida ma'lum bir natijalarga, mehnat samaradorligining har xil darajasi bilan erishish mumkin. Ishlab chiqarish jarayonida odamlarni mehnat samaradorligining o'lchovi *mehnat unumdorligi* nomini oldi. Ya'ni, mehnat unumdorligi deganda uning natijaligini yoki insonning ish vaqti birligida ma'lum bir mahsulot xajmini ishlab chiqarish qobiliyati tushuniladi.

Ish joyida, sexda yoki zavodda mehnat unumdorligini ishchi vaqt birligi ichida ishlab chiqaradigan mahsulot miqdorining o'zgarishi bilan (ishlab chiqarish) yoki mahsulot birligini tayyorlashga sarflanadigan vaqt miqdori bilan aniqlanadi. Bu holda gap yakka tartibdagi mehnat unumdorligini yoki jonli, muayyan mehnat unumdorligi haqida boradi. Undan tashqari, mehnat unumdorligining yana bir tushunchasi bor – bu ijtimoiy mehnat unumdorligi va mehnat samaralari majmuidan samarali foydalanishni ta'riflaydi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida mehnat unumdorligining keyingi o'sishi alohida ahamiyatga ega, chunki u, iqtisodiyotning xalq xo'jaligi rivojlanishining barakasiz, ekstensiv usulidan, texnik taraqqiyotning tezlanishi yo'li bilan amalga oshiriladigan, keng qayta ishlab chiqarish, va shu asosda, mehnat unumdorligini oshiradigan intensiv usuliga o'tishi bilan bog'liq.

Mehnat unumdorliginig oshishi, davlat boshqarishning bosh iqtisodiy strategiyasini yechishda katta rol o'ynaydi. Uning bosh maqsadi – xalqning moddiy va ma'naviy yashash darajasini ko'tarish, mehnatkashlarning ijtimoiy va mehnat faoliyatini o'sishi, ijtimoiy ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish asosida, shaxsning har tomonlama rivojlanishi uchun imkoniyatlar yaratish. Mehnat unumdorligi oshishining, korxonada ishining samaradorligini oshirishidagi ahamiyatidan kelib chiqqan holda, taxlilning masalalari aniqlanadi.

Tahlil jarayonida quyidagilar aniqlanishi shart:

- mehnat unumdorligini o'sishi bo'yicha belgilangan tashkiliy texnikaviy tadbirlarning bajarilganlik darajasi;
- mehnat unumdorligini oshirish vazifasini tig'izligi va shu omil hisobidan, mahsulot oshirishini hisoblash;
- mehnat unumdorligi ko'rsatkichlarini o'zgarishiga ta'sir etuvchi omillar;
- mehnat unumdorligin oshirish imkoniyatlari va ulardan foydalanish bo'yicha chora – tadbirlar.

Mehnat unumdorligini oshirishning beshta sharti mavjud:

- 1) mahsulot miqdori oshadi, xarajatlar o'zgarmasdan qoladi;
- 2) mahsulot miqdori oshadi, xarajatlar kamayadi;

3) mahsulot miqdori o'zgarasdan qoladi, xarajatlar qisqaradi;

4) mahsulot miqdori oshadi, xarajatlar ham oshadi, lekin juda past sur'atlar bilan;

5) mahsulot miqdori qisqaradi, xarajatlar ham qisqaradi, lekin mahsulot miqdoriga qaraganda juda tez sur'atlar bilan.

Unumdorlikni oshirish dasturlarini, odatda, yirik korxonalar 5-10 yilga mo'ljallab ishlab chiqadi. Bunda har bir tashkilot o'zining alohida xususiyatlarini hisobga olgan holda mazkur sohadagi faoliyatining rejasini shakllantiradi. Unumdorlikni faqat boshqaruvning ma'lum darajada mukammal umumiy tizimi doirasida samarali boshqarish mumkin. Har bir rahbar unumdorlikni boshqarish tadbirlari rejasiga ega bo'lishi kerak.

Unumdorlikni oshirish sohasida muvaffaqiyatga tashkilotda xodimlar doimiy asosda o'qitilgan, butun personal muammolarini aniqlash va hal etish jarayoniga jalb etish uchun tashkiliy va motivatsion shart-sharoitlar (unumdorlik brigadalari, sifat to'garaklari va b.) yaratilgan takdirdagina erishish mumkin. Liniya rahbarlari, ishlab chiqarish personali, apparat xodimlari va firmalar rahbariyati unumdorlik hamda sifatni o'z ishining asosiy tarkibiy qismlari sifatida qabul qilishlari lozim. Ushbu ustunliklar kommunikatsiya, muvofiqlashtirish va tashkilot ichidagi tizimlar kooperatsiyasining yuqori darajasida, xodimlarning yangiliklar kiritish sohasidagi faolligida. samaradorlikda, boshqaruv, mehnatning va mehnat turmushining sifati yo'nalishidagi taraqqiyotda namoyon bo'ladi.

Tashkilotning unumdorlik sohasidagi faoliyati muvaffaqiyati, birinchi navbatda, birinchi rahbarning ushbu muammoga nisbatan munosabatiga bog'liq. Aynan, uning manfaatdorligi muvaffaqiyatning asosiy omili hisoblanadi. Unumdorlikni oshirish strategiyasi va dasturlarini ishlab chiqish bunda shaxslar keng doirasining ishtirok etishini talab qiladi. Shuning uchun tizimdagi asosiy xodimlarning manfaatlari va fikrlarini, rahbarlik uslubini va qarshilik ko'rsatish manbalarini hisobga olish: lozim. Bu shu bilan bog'liqki, unumdorlikni oshirish faoliyati murakkab, jo'shqin raqobat va bozor sharoitlarida kechadi va xodimlardan

tezkorlik, tashabbus ko'rsatish, ishning muvaffaqiyatidan haqiqiy manfaatdor bo'lish kabi xususiyatlarni talab qiladi.

Unumdorlik dasturlarini samarali amalga oshirish shartlari:

1) dastur yuqori rahbariyat tomonidan to'liq qo'llab-quvvatlanishi, unga tushunarli bo'lishi kerak;

2) dasturlarni joriy etish dastlab yuqori rahbarlarni, so'ngra esa tashkilotning barcha darajalaridagi xodimlarini jalb qilishga asoslanishi lozim;

3) dastur tadbirlari tashkilot joriy va kelgusi faoliyati turli sohalarining rejalariga integratsiyalashgan bo'lishi, ularning ajralmas tarkibiy qismi bo'lishi darkor;

4) unumdorlikning ko'p omilli xususiyatini hisobga olgan holda, dastur tashkilot faoliyati samaradorligining asosiy muammolarini qamrab olishi kerak.

Unumdorlikni oshirish dasturini ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonining muvaffaqiyatli kechishini ta'minlash uchun uddaburon, tajribali va obro'li rahbar zarur. Uning xususiyatlari ushbu jarayonning barcha ishtirokchilari say-harakatlarini integratsiyalash, dasturiy tadbirlarning amalga oshirilishi ustidan doimiy va ishonchli nazoratni ta'minlash qobiliyatida namoyon bo'ladi.

Soliq siyosati. Davlat samarali asbob-uskunalar va texnologiyalarga kapital qo'yilmalar uchun rag'batlantiruvchi omillarni joriy etishi lozim.

Inflyatsiya. Ushbu makroiqtisodiy omil aholi jamg'armalarining kamayishiga, demak, mamlakat xo'jaligi tarmoqlariga uzoq muddatli kapital oqimining kamayishiga olib keladi. Yuqori darajadagi inflyatsiya sharoitida pulning narxi o'sadi, bu esa uni ishlab chiqarishga qo'yishni qiyinlashtiradi.

Xizmatlar ko'rsatish sohasi. Mazkur omil unumdorlikka ikki yoqlama ta'sir ko'rsatadi. Bir tomondan, ushbu sohada unumdorlik sanoat sohasidagiga qaraganda past bo'lishi mumkin, bu hol mamlakat miqyosida unumdorlik darajasining pasayishida aks etadi. Ikkinchi tomondan, xizmatlar ko'rsatish sohasi xodimni ko'plab "uy tashvishlaridan" xalos etadi va bu bilan uning jismoniy va ruhiy shijoatini yanada faol hamda ijodiy ishlab chiqarish faoliyatiga yo'naltirish uchun imkoniyat yaratadi. Shu boisdan ijtimoiy soha va mehnat turmushining sifati doimiy

ravishda tashkilotlar rahbarlarining e'tibor doirasida turishi kerak.

Sifatni nazorat qilish. Sifatni boshqarish tizimi ishlab chiqarish jarayonining ichida tashkil etilishi va turli tekshiruv hamda nazoratlarga emas, balki ishlab chiqarish jarayonining borishini nazorat qilishga, birgalikdagi harakatlarni tartibga solish va muvofiqlashtirish uchun nafaqat oluvchi korxonada, balki ishlab chiqaruvchi korxonalarda ham materiallar va butlovchi qismlarning yetkazib berilishini nazorat qilishga asoslanishi lozim.

Yuqorida ko'rib chiqilgan omillar asosiy omillarning ayrimlarigina bo'lib, unumdorlik darajasini ko'p omilli yalpi baholashda va unumdorlikni oshirish ichki dasturlarini ishlab chiqishda ularni tizim sifatida umumiy tarzda ko'rib chiqish zarur.

Nazorat savollari

1. Mehnat unumdorligi deganda nimani tushunasiz?
2. Unumdorlikni boshqarishning mohiyati nimada?
3. Unumdorlik dasturlarini ishlab chiqish deganda nimani tushunasiz?
4. Unumdorlik dasturlarini samarali amalga oshirishning shartlari nimalardan iborat?
5. Mehnat unumdorligini oshirishning beshta sharti nimalardan iborat?

Tayanch iboralar: *mehnat unumdorligi, sifat, samaradorlik, raqobat ustunligi, usullar, ko'rsatkichlar, mezon.*

4.2. Innovatsiyalarni boshqarish

Innovatsiyalar - bu yaratilayotgan (o'zlashtirilayotgan) yangi yoki takomillashtirilgan texnologiyalar, tovar mahsuloti yoxud xizmatlar turlari, shuningdek texnologiyalar, tovar mahsuloti va xizmatlarni bozorga chiqarishga ko'maklashuvchi ishlab chiqarish, ma'muriy, tijorat yoki boshqa xususdagi tashkiliy-texnik yechimlardir. Innovatsiyalarning yaratilishi va amalga oshirilishini ta'minlovchi faoliyat, *innovatsiya faoliyati* deb nomlanadi. Ishlab chiqarishdagi innovatsiya faoliyatining obyektlariga qarab *innovatsiyalarning quyidagi turlarini* ajratish mumkin:

- *mahsulot* - yangi tovarlar va xizmatlar;

- *marketing* - yangi bozorlar, tovarlarni bozorga chiqarish usullari, sotish faoliyati va h.k.

- *texnik* - mehnat vositalarining yangi yoki yanada takomillashtirilgan turlari;

- *texnologik* - yangi materiallar, texnologik jarayonlar, ish usullari va h.k.;

- *tashkiliy* — ishlab chiqarish, boshqaruv, mehnatni tashkil etish sohasidagi yangi yechimlar (qarorlar);

- *ijtimoiy* - ijtimoiy rivojlanish darajasini va ishlab chiqarish

- xodimlarining ijtimoiy ta'minot darajasini oshiruvchi innovatsiyalar;

- *kompleks* - ishlab chiqarish tizimining turli qismlarini rivojlantirish va takomillashtirishga nisbatan kompleks yondashuvni ta'minlovchi yangi yechimlar.

Innovatsiyalarning ishlab chiqarish uchun ahamiyatiga qarab ularni *yirik, o'rtacha va mayda turlarga* ajratish mumkin. Yirik texnik innovatsiyalar yirik kashfiyotlar va ixtirolarga asoslangan bo'lib, texnikaning yangi avlodlarini shakllantiradi; o'rtacha innovatsiyalar yangi modellar va mavjud texnikaning modifikatsiyasini yaratish uchun asos bo'lib xizmat qiladi, shuningdek ularni qo'llash sohasini kengaytiradi; mayda innovatsiyalar mayda ixtirolar va ratsionalizator-lik takliflaridan foydalanish asosida mavjud texnikaning ishlab chiqarish yoki iste'mol parametrlarini yaxshilaydi.

Har qanday ishlab chiqarish jarayoni kabi innovatsiya faoliyati ham o'zining samarali amalga oshirilishi uchun uni boshqarishni talab qiladi. Zamonaviy ishlab chiqarishda innovatsiyalarni boshqarish - bu ishlab chiqarishning rivojlanishini ta'minlash, uning barcha qismlari va kichik tizimlarini takomillashtirish bilan bog'liq boshqaruv faoliyatining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi.

Innovatsiyalarni boshqarish tegishli *boshqaruv tizimini*, ya'ni innovatsiya faoliyatini boshqarish shakllari va usullarini shakllantirishni nazarda tutadi, ular ko'p jihatdan amalga oshirilayotgan yangiliklarning xususiyati bilan belgilanadi. Amalga oshirilayotgan yangiliklar ichida, pirovardida, innovatsiyalar boshqa turlarini yaratish ishlarining mazmunini belgilab beruvchi mahsulot innovatsiyalari muhim o'rin tutadi.

Innovatsiyani boshqarish – korxonada faoliyati jarayonlarining barcha tomonlarini yangilashni ifodalaydi. U nafaqat texnik yoki texnologik ishlanmalarni,

balki korxonaning barcha faoliyati tomonlarini yaxshi tomonga o'zgarishlarini, shu bilan birgalikda yangi bilimlarni boshqarish jarayonini o'z ichiga oladi.

Innovatsiyani korxonalarining turli bo'limlaridagi ishlarning balansli holatini takomillashtirish jarayoni sifatida ko'rish mumkin. Innovatsiya menejeri uchun yangilanish jarayoni – ilmiy ishlab chiqarish xodimlarining odatiy mo'ljallarini yo'qotib, faoliyatlarini yangi innovatsiya turlarini izlab topishga qaratish, har bir ishchini yangilik manbaiga aylantirish hisoblanadi.

Innovatsiya menejeri korxonada faoliyatini yangilash uchun sharoit yaratish maqsadida ko'p miqdordagi innovatsiya jarayonida ishtirok etuvchilarni birlashtirish vazifasini amalga oshirishi kerak.

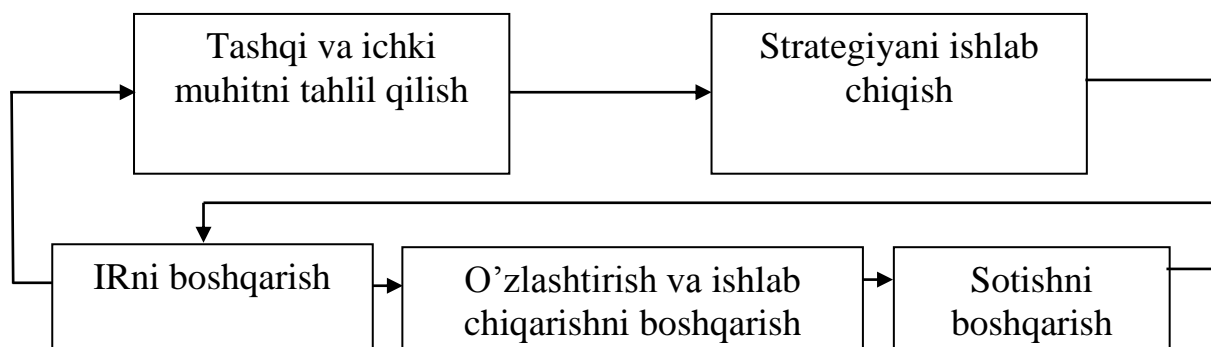
Innovatsiyani joriy etish doimo bozor talabiga bog'liq. Uzoq va qisqa muddatli dasturlarni balansli holda bo'lishini ta'minlash uchun, ya'ni bozorda maqsadga muvofiq bo'lgan o'z usulini aniqlash, innovatsiya salohiyatidan olinadigan samarani oshirish uchun, innovatsiya menejeri yangi tovarlarni, xizmat ko'rsatishni qancha miqdorda ishlab chiqish, modernizatsiyani amalga oshirish uchun qanday mahsulotlar kerakligini aniqlab beradi.

Hozirgi kunda korxonalarda innovatsiya dasturining ustuvor yo'nalishlariga: mahsulotlarning yangilarini ishlab chiqarishga joriy etish, bozorning yangi segmentlarini o'zlashtirish, korxonada rentabelligini oshirish (shu bilan birgalikda har bir bo'limlarida ham) mavjud bo'lgan moddiy va ilmiy resurslardan optimal foydalanish va boshqalar kiradi. Innovatsiya menejeri noyob muammolar yechimini topa bilishi kerak.

Menejer faoliyatida andoza bo'lib qolgan qarorlarga emas, balki ho'jalik holatini tez va to'g'ri baholash va shu holatdan chiqib ketishning konkret holda optimal bo'lgan yagona yo'lini tanlash qobiliyatiga ega bo'lish talab etiladi.

Zamonaviy korxonada xo'jalik siklining bosqichlariga muvofiq ishlab chiqarishni boshqarish funksiyalari bilan chambarchas bog'liq bo'lgan *innovatsiyalarni boshqarish funksiyalari* jumlasiga quyidagilarni kiritish lozim (4.2-rasm): korxonaning tashqi va ichki muhitini tahlil qilish, strategiyani ishlab chiqish, ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalarni boshqarish, o'zlashtirish va ishlab chiqarishni

boshqarish, sotuvni boshqarish. Ushbu funksiyalar amalda zamonaviy korxonaning *innovatsion siklini*, ya'ni innovatsiyalarni yaratish va amalga oshirish ishlari majmuini aks ettiradi.



4.2-rasm. Innovatsiyalarni boshqarish funksiyalari

Tashqi muhitni tahlil qilishning asosiy yo'nalishi - ishlab chiqarilayotgan mahsulot va ko'rsatilayotgan xizmatlar bozorini tadqiq etishdan iborat (ya'ni marketing tadqiqotlari); bunday ishning natijalari odatda quyidagilardan iborat bo'ladi: mahsulotga (xizmatlarga) nisbatan qo'yiladigan asosiy miqdoriy va sifatiy talablarni shakllantirish, uning ehtimoliy iste'molchilari doirasini, sotish sohasini, sotish shakllari va usullarini belgilash. Mazkur bosqichda korxonaning zarur tovarlarni ishlab chiqarish (xizmatlar ko'rsatish) imkoniyatlari o'rganib chiqiladi, ya'ni korxonaning ichki muhiti, iqtisodiy, tashkiliy-texnik va ijtimoiy kichik tizimlar taxdil qilinib, tegishli tavsiyalar ishlab chiqiladi.

Yangi mahsulotni *o'zlashtirish va ishlab chiqarishni boshqarish* yangi va modernizatsiya qilingan mahsulotni ishlab chiqarishni avj oldirish, ishlab chiqarish jarayonining normal borishini ta'minlash va unga xizmat ko'rsatish bilan bog'liq funksiyalar majmuining bajarilishini nazarda tutadi. Ishlab chiqarish jarayonida avvalgi bosqichlarda ishlab chiqilgan talablarga muvofiq mahsulot ishlab chiqarilishini ta'minlash masalalari alohida ahamiyatga ega.

Sotishni boshqarish odatda tovarlar va xizmatlarni "yo'naltirish" (reklama, «publik rileyshnz», alohida sotuvlar, sotishni rag'batlantirish va b.), «tovarlar harakati» (tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqaruvchilardan iste'molchilarga tomon yo'naltirish, shu jumladan yetkazib berish uchun shartnomalar tuzish), sotuvdan

keyin xizmat ko'rsatish, narxlarni tartibga solish, foydalanishni (iste'molni) nazorat qilish va hokazolarni nazarda tutadi. Sotish va bozorni tadqiq etish funksiyalari orqali ishlab chiqaruvchilar bilan iste'molchilar o'rtasida innovatsion siklning uzluksizligini ta'minlovchi «teskari bog'liqlik» amalga oshiriladi. Bu bilan innovatsion sikl, xususan, yangi mahsulotlar ishlab chiqarishga tayyorgarlik ko'rishga doir ishlar majmuidan farq qiladi.

“Innovatsiyalarni boshqarish” funksiyasining mazmuni quyidagi bir qator o'ziga xos funksiyalarni o'z ichiga oladi:

- ilmiy-tadqiqot ishlanmalari va ularni boshqarishi;

- texnik funksiyalar, ular innovatsiya faoliyati, shu jumladan asosiy va yordamchi ishlab chiqarishlar, boshqaruv sohasi, yangi mahsulotlarni o'zlashtirishda ishtirok etuvchi barcha xo'jaliklar, xizmatlar va korxonalarining texnik va texnologik ta'minoti bilan bog'lik masalalarning hal etilishini ta'minlaydi. Oziq-ovqat mahsulotlari innovatsiyalarini boshqarish texnik funksiyalarining asosiy mazmuni ishlab chiqarishga tayyorgarlik ko'rishning konstruktorlik, texnologik, transport, ombor, metrologik va boshqa turlarini o'z ichiga oladi;

- innovatsiyalarni boshqarish iqtisodiy funksiyalari, yangi mahsulot ishlab chiqarish rejalarini ishlab chiqish, bu quyidagilarni nazarda tutadi: mahsulotning marketing tadqiqotlarini o'tkazish, kapital qo'yilmalarning zarur hajmini aniqlash, ishlab chiqarish xarajatlarini hisoblab chiqish, iqtisodiy normalar va normativlar, daromadlar va foydani hisoblab chiqish, mahsulot ishlab chiqarishni (va innovatsion siklda bajariladigan boshqa ishlarni) hisobga olish tizimini shakllantirish, mehnatga haq to'lash va mehnatni moddiy rag'batlantirish masalalarini hal etish;

- tashkiliy funksiyalar - bu yangi mahsulot ishlab chiqarishni tashkil etish (ish joylari, brigadalar, uchastkalar, sexlar, ishlab chiqarishlarni tashkil etish), xodimlar va jamoalar mehnatini tashkil etish, ishlab chiqarishni boshqarishni, ishlab chiqarishning kadrlar bilan ta'minlanishini tashkil etish masalalarini hal etishdir;

- *ijtimoiy* funksiyalar kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirishni, jamoalarda normal ijtimoiy-ruhiy muhitni yaratishni,

xodimlarning mehnat va turmush sharoitlarini yaxshilashni, yangiliklar kiritishga to‘sqinlik qiluvchi ijtimoiy-ruhiy to‘siqlarni bartaraf etishni nazarda tutadi.

Innovatsiyalarni boshqarish turli funksiyalarining amalga oshirilishida *innovatsiyalarni boshqarish subyektlari* muhim o‘rin tutadi. Umuman olganda ana shunday subyektlar sifatida quyidagilar ishtirok etishlari mumkin: innovatsion sikl doirasida umumiy funksiyalarni bajaruvchi turli darajadagi rahbarlar; yangiliklarning turli xillari bo‘yicha innovatsion siklning amalga oshirilishi uchun javob beruvchi innovatsiyalar bo‘yicha menejerlar; konstruktorlik va texnologik bo‘linmalar; ishlab chiqarishga tayyorgarlik ko‘rish, ishlarni muvofiqlashtirish bo‘linmalari; boshqa ilmiy-ishlab chiqarish firmalari, ilmiy- tadqiqot institutlari, oliy o‘quv yurtlari va h.k.

Hozirgi vaqtda rivojlangan mamlakatlar firmalari va korporatsiyalarida innovatsiya faoliyatini boshqarishning zamonaviy shakli sifatida *innovatsion menejmentga* katta e‘tibor qaratiladi. Innovatsion menejment deganda, bir tomondan, faoliyatning barcha sohsharida innovatsiyalarni boshqarish, qabul qilinayotgan innovatsion qarorlarni yalpi tadqiq etish; ikkinchi tomondan esa xodimlarning ijodiy, innovatsion faolligini boshqarish tushuniladi. Innovatsion menejmentda xodimlar innovatsiya faoliyatini *motivatsiyalash*, birinchi galda moddiy motivatsiyalash muhim o‘rin tutadi.

Innovatsiyalarni boshqarishda uning quyidagi bir qator jihatlarini tadqiq etish maqsadga muvofiqdir:

1. *Yangi bilimlarni vujudga keltirishni boshqarish*. Dastlab ilmiy soha tashqi ta’sirlar ostida rivojlangan bo‘lib ishlab chiqarishning talabiga va insonlarning hayot faoliyatiga javob bergan. Ilmiy bilimlar stixiyali holda vujudga kelgan, boshqarilmagan, vaqt o‘tishi bilan uning samarasi pasaygan. Ilmiy sohaning sifatli rivojlanish bosqichi davri XX asrning yarmida “Fan-fan haqida” degan vaqtdan boshlanadi. Menejerlar tadqiqot ishlarining to‘la huquqqa ega bo‘lgan ishtirokchilariga aylandilar, fan qisman iste’molchilarga yuz o‘girdi. Fan tadqiqot jarayonlarining vujudga kelishining mantiqiy davomi sifatida amal qila boshlaydi.

Hozirgi davr fan sohasini keskin ravishda iste'molchiga yuz o'girishini talab etadi. Yangi bilimlarni vujudga keltirishni boshqarishni amalga oshirishda iste'molchilar monitoringini o'tkazishni talab etadi.

2. *Yangi iqtisodiy bilimlarni yaratuvchilar salohiyatini boshqarish* XXI asr to'plagan ulkan bilimlar hajmi bilan tavsiflanadi. Xattoki tor mavzularda qayta miqdorda (har xil darajada, har xil ko'rinishda) qarorlar qabul qilinadi, va tatbiq qilinadi, ko'plab usullar amal qiladi. Katta miqdorda axbortlar oqimi aylanadi. Alohida mutaxassis, hattoki tor doirada mavjud bo'lgan axbortlarni qamrab ololmaydi, insoniyat esa katta tezlikda axbortlarni to'plashni davom ettiradi. Bundan tashqari ko'pgina amaliy qarorlar, bilimlar va boshqa sohadagi tajribalarni qo'llash natijasida samara olinadi.

Shu kunda yangi bilimlarni kam evristik xarajatlar bilan izlash va katta ehtimollik bilan maqsadga yetishishning maxsus metodologiyalarini vujudga keltirishning zarurligini anglab yetish qiyin emas. Yangi bilimlarni yaratuvchi ijodiy salohiyatni boshqarishga bo'lgan talab oshib bormoqda.

3. *Yangiliklarni o'zlashtirishni boshqarish*, texnikada, iqtisodiyotda va umuman barcha faoliyatlar sohasida topilgan yangiliklarni amaliyotga joriy etish kerak. Yangilikni joriy etish doimo bizning mamlakatimizda dolzarb va o'tkir muammo bo'lgan. Bunday muammo ijobiy natijaga ega bo'lishning mavhumligi, ya'ni namoyon etish bilan bog'liq. Demak, yangilikni tatbiq etishni boshqarishni rivojlantirish uchun muntazam va keng ko'lamda ish yuritish zarur.

4. *Yangiliklarni kiritishni ijtimoiy va psixologik tomonlarini boshqarish*. Yangiliklarni kiritishni tezlashtirish va uning ko'lamini kengaytirish eski va yangilari o'rtasida kuchli ziddiyatni keltirib chiqaradi. "Eskisini yangisi bilan almashtirishning" psixologik tomoni ba'zida kuchli va hal etib bo'lmaydigan muammoga aylanadi, chunki har qanday yangilikga o'z o'rnini bo'shatish davridagi keskin burilish holati deb tushinish kerak. Shu kungacha rivojlanishni oldindan ko'ra bilish metodologiyasining yetarli darajada rivojlanmaganligi sababli inqozlar davridagina yangilikni kiritish zarurligiga e'tibor berilgan. Xozirda ilg'or kompaniyalar inqozlarni oldini olish strategiyasidan foydalanadilar.

Innovatsiya xo‘jalik faoliyati xarakteri va boshqarish shakllari har xil bo‘lgan: fan, ishlab chiqarish, investitsiya, mahsulotlarni sotish kabi tarmoqlarni bog‘laydi. Innovatsiyani boshqarish uslubi va usullarini takomillashtirish, bozordagi holatga tez holda moslashish, korxonada jihozlarni qo‘llashni yangi yo‘nalishlarini rivojlantirish, boshqarish uchun kerakli bo‘lgan yangiliklarni kiritish, bozorning xususiyatiga mos keladigan zamonaviy menejmentning barcha elementlarini takomillashtirish bilan innovatorlar barcha zahira turlaridan innovatsiya faoliyatida muvaffaqiyatli foydalanish imkoniyatiga ega bo‘ladilar.

Nazorat savollari

1. Innovatsiyalar va innovatsion faoliyatning mohiyati nimada?
2. Ishlab chiqarishdagi innovatsiya faoliyatining obyektlariga qarab innovatsiyalarning qanday turlarini ajratish mumkin?
3. Innovatsiyalarni boshqarishning asosiy funksiyalari jumlasiga nimalar kiradi?
4. Innovatsion menejment deganda nima tushuniladi?
5. Innovatsiyalarni boshqarish subyektlariga nimalar kiradi?

Tayanch iboralar: *innovatsiyalar, innovatsiya faoliyati, innovatsiyalarning turlari, yangi tovarlar, xizmatlar, texnik, texnologik, tashkiliy, ijtimoiy, boshqarish, tashqi, ichki muhitini tahlil qilish, strategiyani ishlab chiqish, ilmiy tadqiqotlar, ishlanmalarni boshqarish, o‘zlashtirish, ishlab chiqarishni boshqarish.*

4.3. Sifatni boshqarish

Iqtisodiyot faoliyat ko‘rsatishining hozirgi sharoitida xo‘jalik yurituvchi subyektlar tomonidan ishlab chiqariladigan mahsulot (bajariladigan ishlar, ko‘rsatiladigan xizmatlar)ning sifati va raqobatbardoshligini oshirish alohida ahamiyat kasb etadi. Sifat - bu korxonalar va tashkilotlar samarali ishlashi, ularning bozor muhitidash iqtisodiy barqarorligini ta’minlashning muhim sharti hisoblanadi.

Erkin raqobat sharoitida ishlab chiqarish korxonalari oldida turgan eng asosiy vazifa-raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarishdir. Shuning uchun ham mahsulot va xizmatlar sifatini yaxshilash bugungi kunning muhim masalalaridan hisoblanadi.

Mahsulot va xizmatlar sifatini yaxshilash strategik muammo bo'lib, mamlakatimiz iqtisodiyotining stabillashuvi bu muammolarning hal etishiga bog'liqdir. Sifatni yaxshilash jarayoni mahsulotni sotish yoki xizmatlar ko'rsatishda faqatgina ko'proq foyda olish uchungina emas, balki jamiyat uchun, uning ravnaqi uchun ham zarurdir.

Ma'lum foydalilikka ega bo'lib, sotilish bahosi bilan tannarx o'rta-sidagi farqga ega bo'lgan tovarlar albatta sotilishi kerak. Tovarlarni sotib olar ekanmiz, biz ularni faqatgina zarur bo'lgani uchungina emas, balki bizga yoqqani uchun ham haqini to'laymiz. Bunda tovarlarning tashqi ko'rinishi, foydalanishning qulayligi, xizmat ko'rsatish muddati, texnikaviy tavsifi, kafolatli xizmat ko'rsatish shartlari kabilar ularning bahosini belgilashda muhim omil hisoblanib, xaridor tovarni "ma'lum ehtiyojlarni qondiradi", degan umid bilan sotib oladi. Shunday qilib tovarni sotilishining muhim shartlari-xaridorning uning kafolatlangan sifatiga ishonch va bahosidir.

Mahsulot sifati deb, mana shu mahsulotga nisbatan qo'yilgan xalq ehtiyoji talablarini qondirilish darajasi, ularning xossa xususiyatlari, tashqi ko'rinishi, ishlatilishining qulayligiga aytiladi.

Mahsulot *sifatining darajasi* u yoki bu xususiyatlar namoyon bo'lishining intensivligi bilan tavsiflanib, sifatiiy va miqdoriy ko'rsatkichlar yordamida ifodalanadi. Mahsulot sifatining darajasini baholash uchun turli tasniflar mavjud. Ulardan biri sifat ko'rsatkichlarining quyidagi turlarga bo'linishini nazarda tutadi: muayyan mahsulot xususiyatlarini baholash uchun qo'llaniladigan alohida ko'rsatkichlar; mahsulot birligi sifatining darajasini tavsiflash uchun qo'llaniladigan umumiy ko'rsatkichlar; va mahsulot muayyan hajmining sifatini baholash uchun qo'llaniladigan integral ko'rsatkichlar.

Hozirgi vaqtda sifat tushunchasi tobora kengayib bormokda. U nafaqat ishlab chiqarilayotgan mahsulotga, balki korxonada amalga oshiriladigan har qanday jarayonlarga, shu jumladan mehnat jarayonlariga ham taalluqli. Mahsulot sifatining oshishi *sifatni boshqarish*, korxonalarda tegishli *sifatni boshqarish tizimini* yaratish asosida ta'minlanadi. Sifatni boshqarish tizimi - bu maqsadli kichik tizim bo'lib, uning doirasida mahsulot, ishlar sifatini ta'minlash bo'yicha turli ishlab chiqarish va

boshqaruv bo'g'inlarining faoliyati muvofiqlashtiriladi. Ushbu maqsadli kichik tizimning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

- iste'molchilarining talablarini qondiruvchi mahsulot ishlab chiqarilishini (xizmatlar ko'rsatilishini) ta'minlash maqsadida ishlab chiqarish va boshqaruvni tashkil etishni yalpi takomillashtirish;

- sifatning «inson» omilini faollashtirish, sifatni oshirish ijtimoiy zaxiralarini ishga solish.

Ishlab chiqarishda sifatni boshqarishni ko'proq ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ishlar, xizmatlar)ni takomillashtirishga yo'naltirilgan innovatsiya faoliyatini boshqarish shakli sifatida ham qabul qilish mumkin. Bunda boshqaruvning iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy-ruhiy usullari markaziy o'rin tutadi. Sifatni boshqarishning asosiy iqtisodiy usullari jumlasiga quyidagilar kiradi: sifatni rejalashtirish; korxonalar faoliyati natijalari sifatining oshishini rag'batlantirish; ijrochilar mehnati sifatining oshishini moddiy rag'batlantirish.

Sifatni boshqarishning tashkiliy usullari korxonada ishlab chiqarishni, boshqaruvni va mehnatni tashkil etishning sifatni oshirishga xizmat qiluvchi ilgor shakllarini shakllantirishga, shu jumladan sifatni boshqarishning zamonaviy tizimlarini yaratishga yo'naltirilgan.

Ijtimoiy-ruhiy usullar quyidagilarni o'z ichiga oladi: xodimlar uchun qulay mehnat va turmush sharoitlarini yaratish, jamoalarda normal ijtimoiy-ruhiy muhitni shakllantirish, sifatni rag'batlantirish ichki mexanizmlarini rivojlantirish, xodimlarni ma'naviy rag'batlantirish, ularni, masalan, "sifat to'garaklari" ishida qatnashtirish yo'li bilan sifat muammolarini hal etishga jalb qilish va h.k. Sifatni boshqarishning ijtimoiy-ruhiy usullari ko'proq samaradorlikning "inson omili"ga alohida ahamiyat beruvchi yapon firmalariga xos.

Korxonada mahsulot (ishlar, xizmatlar) sifatini boshqarish muayyan funksiyalarining mazmuni quyidagilardan iborat:

- bozorni tadqiq etish, yoki marketing. Ushbu funksiyaning mazmuni mahsulotga bo'lgan joriy va kelgusi ehtiyojlarni, uning asosiy tavsiflarini aniqlash, "maqsadli bozorlarni" va bozorlarga chiqish usullarini tanlashdan iborat. Marketing

yanada takomillashgan mahsulot ishlab chiqarishning texnik va tashkiliy imkoniyatlarini o'rganishni, tegishli tavsiyalarni ishlab chikishni nazarda tutadi;

- sifat darajasini prognoz qilish va rejalashtirish marketing tadqiqotlari bilan uzviy bog'liq. Prognoz qilish funksiyasi korxonani

boshqarishning yuqori darajasida, shu jumladan sifat sohasidagi siyosatni shakllantirish yo'li bilan amalga oshiriladi va vaqt oraliqlari bo'yicha tabaqalanadi;

- mahsulot (ishlar, xizmatlar) *sifatiga nisbatan qo'yiladigan talablarni normalash*. Ushbu funktsiyaning mazmuni mahsulot, yarim tayyor mahsulotlar, ishlab chiqarish va boshqa jarayonlar sifatining, alohida xodimlar va jamoalar faoliyati natijalarining bajarish uchun majburiy bo'lgan ko'rsatkichlari belgilanishi bilan bog'liq.

Majburiy talablar mahsulotning insonlar hayoti va sog'ligi, ularning mol-mulki uchun xavfsizligi, atrof muhitni muhofaza qilish, mahsulotlarning bir-biriga mos kelishi va bir-birini almashtira olishi bilan bogliq tavsiflari jumlasiga kiradi. Mahsulotdan tashqari, texnologik jarayonlar va xizmatlar ham standartlashtirish obyektlari bo'lishi mumkin. Mahsulot, jarayonlar va xizmatlar standartlari standartlashtirish va sifatni boshqarish xalqaro tashkilotlari, davlat organlari va tashkilotlari, sanoat va savdo firmalari, iste'molchilar uyushmalari tomonidan ishlab chiqiladi.

Metrologik ta'minot mahsulot sifati ko'rsatkichlarini o'lchashniig aniqligini, ishlab chiqarishni buning uchun zarur bo'lgan o'lchash vositalari bilan to'liq ta'minlashni, qo'llaniladigan o'lchash vositalari va usullarini takomillashtirishni, yangi o'lchash texnikasini yaratishni nazarda tutadi.

Sifatning *moddiy-texnik ta'minoti* belgilangan sifat darajasiga erishish uchun moddiy bazani yaratishga doir barcha faoliyat turlarini birlashtiradi: ishlab chiqarishni zamonaviy texnologik jihozlar va sifatli mehnat buyumlari bilan ta'minlash, sinov bazasini yaratish, instrumental va o'lchash xo'jaliklarini rivojlantirish, xomashyo, materiallar va butlovchi mahsulotlar bilan o'zaro hamkorlikni tashkil etish.

Sifatni tezkor boshqarish mahsulotni ishlab chiqish, ishlab chiqarish, omborga joylashtirish, tashish, sotish va iste'mol qilishda mahsulot sifatining rejalashtirilgan darajasi ta'minlanishini nazarda tutadi. Mahsulot va ishlar *sifatining oshishini rag'batlantirish* sifatni ta'minlashning "inson omili"dan to'liqroq foydalanish uchun qulay sharoitlar yaratilishini nazarda tutadi. Sifatning yaxshilanishini rag'batlantiruvchi omillar moddiy va ma'naviy turlarga bo'linadi; ular xodimlar va jamoalar mehnatining samaradorligiga yo'naltirilgan bo'lishi kerak.

Mahsulot sifati va uni sinab ko'rish ustidan nazorat. Sifatni nazorat qilish funksiyasi boshqaruv tizimida teskari bog'liqlikni ta'minlaydi.

Mahsulotni sertifikatlash - mahsulot haqiqiy tavsiflarining normativ hujjatlar, asosan xalqaro, milliy, firma standartlari talablariga mos kelishini tasdiqlovchi tadbirlar va harakatlar tizimi.

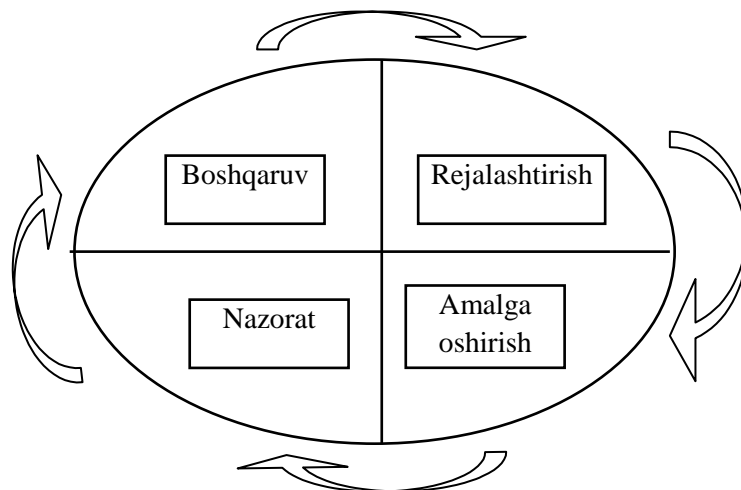
Sifat sohasidagi kadrlar bilan ishlashni tashkil etish. Kadrlar bilan ishlash ikkita yo'nalishda amalga oshirilishi lozim: sifat sohasidagi kadrlarni tayyorlash va ularning malakasini oshirish, ya'ni xodimlar tomonidan o'z zimmasiga yuklatilgan funksiyalarning sifatli bajarilishi uchun zarur bo'lgan bilimlar va ko'nikmalarning egallanishi; "inson omili"ni faollashtirish. Bu korxonaning barcha xodimlariga, shu jumladan rahbarlik qiluvchi personalga taalluqli.

Hozirgi vaqtda korxonalar va tashkilotlarda Sifatni boshqarishning qandaydir yagona shakllari mavjud emas. Ushbu shakllar turli mamlakatlar va firmalarda turlicha bo'lishi mumkin. Ko'plab mahalliy va xorijiy mamlakatlar korxonalari sifatni boshqarishda oxirgi yillarda ISO 14000 standartlariga qo'shimcha qilingan 9000 seriyasi ISO xalkaro standartlariga amal qiladi. ISO standartlarida «sifat halqasi» tushunchasi qo'llaniladi va «sifat halqasining qismlari» deb nomlanuvchi sifatni ta'minlash faoliyatining quyidagi bosqichlari va turlari ajratiladi: marketing va bozorni o'rganish; mahsulotni loyihalashtirish va ishlab chiqish; moddiy-texnik ta'minot; texnologik jarayonlarni rejalashtirish va ishlab chiqish; mahsulot ishlab chiqarish; nazorat qilish sinovlar o'tkazish; upakovka qilish va saqlash; mahsulotni sotish va taqsimlash; montaj qilish va foydalanish; texnik yordam va xizmat ko'rsatish; foydalanilganidan keyin utilizatsiya qilish.

ISO 9000 standartlari shuni nazarda tutadiki, sifat tizimining ta'sirchanligi *sifat tizimini sertifikatlash* yo'li bilan isbotlanishi kerak. Sifat tizimini sertifikatlash chog'ida quyidagilar tekshirish va baholash obyektlari hisoblanadi: sifat tizimi, uning muayyan modelga mos kelishi, hujjatlarning holati, sifatni boshqarish faoliyati; mahsulot haqidagi axborot; ishlab chiqarishning tashkil etilishi.

Odatda, ishlab chiqarishdagi sarf-harajatlarning umumiy miqdori asosiy ishlab chiqarish sarf-harajatlari hamda nazoratga va yaroqsiz, defekt mahsulotlarni ishlab chiqarishga ketgan harajatlardan iborat bo'ladi. Nazorat qanchalik aniq, asosli o'tkazilsa, defekt mahsulotlar ishlab chiqarish hisobiga yo'qotishlar shunchalik qisqaradi, nazorat sarf-harajatlari ortadi. Nazorat sarf-harajatlarini oshirmagan holda ishlab chiqarilayotgan mahsulotning texnik shartlarga mos kelishi darajasini oshirish maqsadga muvofiqdir.

Yuqorida aytilganlardan shuni xulosa qilish mumkinki, texnikaviy nazoratni amalga oshirish bilan bir qatorda sifatni boshqarishning boshqa uslublarini ham yoddan chiqarmaslik kerak. Boshqaruv o'zi nima? Boshqaruv - korxonada aylanma siklda amalga oshuvchi "rejalashtirish-amalga oshirish-nazorat-boshqaruv" jarayonlarining yig'indisidir. 2-rasmda boshqaruv sikli keltirilgan.



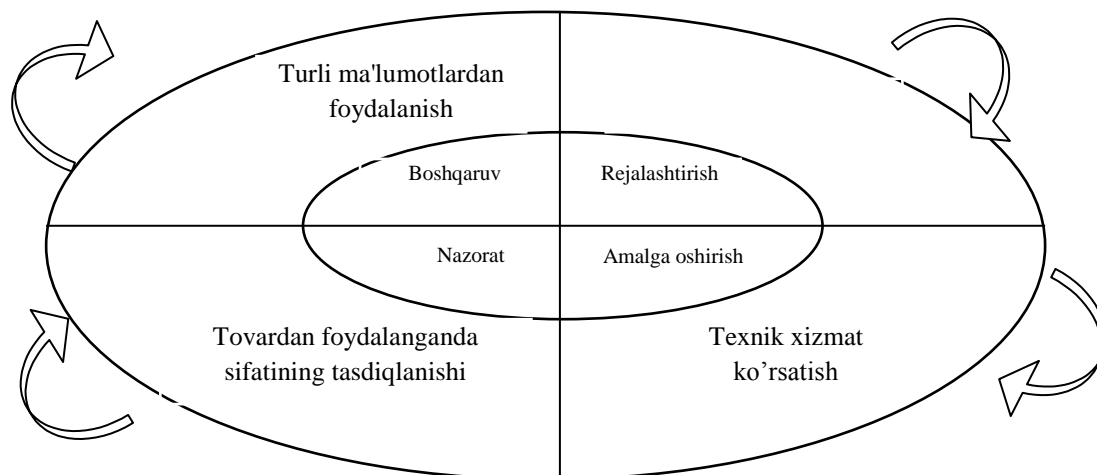
4.3-rasm. Boshqaruv sikli

Boshqacha aytganda boshqaruvning bu sikli korxonada sifatni boshqarishning asosi hisoblanadi.

Rejalashtirish funksiyasi loyihalashtirish bosqichida korxonada rahbariyati tomonidan bozordagi talab-taklifni, kapital sarf-harajatlarning samaradorlik

koefitsentini, korxonaning texnik darajasini, nazoratning samaradorligini hisobga olgan holda amalga oshirilib, mahsulotning sifati darajasini aniqlashni nazarda tutadi.

Konstruksiya sifatini belgilovchi mahsulotning tashqi ko‘rinishi, ishlatishning qulayligi, uzoqqa chidamliligi, xavfsizligi kabi xususiyatlarning miqdoriy qiymatlari chizmalar, texnik shartlar va boshqa texnikaviy hujjatlar ko‘rinishida ifodalanadi.



4.4-rasm. Korxonada sifatni boshqarish

Amalga oshirish funksiyasi konstruksiyaning loyihalashtirilgan sifatini tayyor mahsulotda mujassamlashuvini bildiradi. U texnologik jarayonlarni loyihalashtirish, qo‘llanadigan dastgohlar, mashinalar, instrumentlar turini, shuningdek ishni bajarish va nazorat qilish uslublarini aniqlashni o‘z ichiga oladi. Ushbu bosqichdagi asosiy maqsad-mahsulotning texnik shartlarga javob berish darajasini saqlash va imkoni boricha bu ko‘rsatkichlarni yaxshilashdir.

Nazorat funksiyasi mahsulot ishlab chiqarish bosqichidagina emas, uni realizatsiya qilish bosqichida ham amalga oshiriladi. Boshqacha aytganda, mahsulotning yaroqliligi uni sotilishi bilan tasdiqlanadi.

Boshqaruvning ta’siri funksiyasi mahsulotni realizatsiya qilish choratadbirlarini belgilash, agar sotilgan tovar sifat shartlariga javob bermasa unga qayta ishlov berishni tashkil etishni o‘z ichiga oladi. Bundan tashqari u bozorda sotilgan mahsulotlar to‘g‘risidagi ma’lumotlarni to‘plash, sifatini yaxshilash imkoniyatlarini aniqlash, ishlab chiqarish jarayoniga kerakli o‘zgartirishlarni kiritish maqsadida iste’molchining mahsulot sifati to‘g‘risidagi fikr-mulohazalarini o‘rganish funksiyalarini ham bajaradi. Sotilgan mahsulot to‘g‘risidagi har qanday ma’lumot

uning kelgusi davr uchun rejalashtirilishida muhim ahamiyatga egadir. Shunday qilib, korxonani boshqarish va mahsulotni sotishni tashkil etish faqatgina mahsulotni sotish vazifasi bilan cheklanib qolmay, balki bozor ma'lumotlarini to'plab, ularni mahsulotni rejalashtirish bosqichida qo'llashlari kerak.

Yuqorida sanab o'tilgan rejalashtirish - amalga oshirish – nazorat - boshqaruvning ta'siri funksiyalarini aniq boshqarish uchun korxonaning barcha bo'limlari boshqaruv va nazoratning texnikasini, maxsus texnologiyani, shuningdek statistik uslublarni qo'llab, mahsulot sifatining muhim ahamiyatini his etgan holda ma'suliyat bilan o'z vazifalarini bajarishlari lozim.

Shunday qilib, korxonada sifatni boshqarish – bu “iste'molchilarning ehtiyojini qondiradigan, yetarlicha yuqori darajadagi foydalilikka ega bo'lgan tovarlarni loyihalashtirish, tayyorlash va sotishni ta'minlovchi boshqaruv faoliyati turidir”.

Nazorat savollari

1. Sifat kategoriyasini tavsiflang?
2. Sifatni boshqarish tizimining maqsadi va vazifalari?
3. Sifatni tezkor boshqarishning mohiyati nimada?
4. Sifat halqasi tushunchasini tavsiflang.
5. Metrologik ta'minotning mahsulot sifatini boshqarishdagi o'rnini tushuntiring.
6. Sifat ko'rsatkichi tushunchasi?
7. Konstruksiya sifatiga ta'sir etuvchi omillar?
8. Boshqaruv sikli nima?
9. Korxonada sifatni boshqarish o'z ichiga nimalarni oladi?

Tayanch iboralar: *sifat, sifatni boshqarish tizimi, sifatni boshqarishning asosiy iqtisodiy usullari, tashkiliy usullar, ijtimoiy-ruhiy usullar, metrologik ta'minot, sertifikatlash.*

4.4. Moliyaviy menejment. Korxonada moliyasining sifatni boshqarish mexanizmi

Respublikamiz taraqqiyotining barcha jabhalarida, eng avvalo, iqtisodiy sohada iqtisodiy islohotlarni yanada chuqurlashtirish va erkinlashtirish borasida aniq

dasturlar ishlab chiqilgan bo‘lib, ushbu dasturlarda belgilangan vazifalarning hayotga samarali tatbiq etilishi natijasida iqtisodiyotda turli mulkchilik shaklidagi korxonalar, firma va kompaniyalar vujudga kela boshladi. Albatta, mamlakatimiz iqtisodiy va moliyaviy barqarorlikka erishishida muhim omillar, ishlab chiqarish xajmining o‘sishi, pul qadrsizlanishini pasaytirish, eksport xajmini oshirish va boshqa shu kabi makroiqtisodiy o‘shishni ta’minlash bilan birga respublikamizda faoliyat yuritayotgan har bir korxonalar, firma, kompaniyalarning ham xo‘jalik subyekti sifatida rivojlantirishni taqozo etadi.

O‘z navbatida, korxonalar oldida turgan asosiy maqsad o‘z faoliyatini samarali tashkil qilish, kam mehnat sarflagan holda, ko‘proq va sifatli mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmatlar ko‘rsatish, iste’molchilarning talab va ehtiyojlarini to‘la qondirish va shu asosda foyda olishdan iborat.

Ta’kidlash kerakki, bozor munosabatlari sharoitida korxonalar, firma va kompaniyalarning moliyaviy boshqaruv tizimiga yangicha yondoshishni ta’qozo etadi. Korxonalarining iqtisodiy mustaqil va moliyaviy barqaror faoliyat ko‘rsatishlari, ularda boshqaruvni to‘g‘ri tashkil qilish, mavjud imkoniyatlardan samarali foydalangan holda ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatishni oqilona yo‘lga qo‘yish, fan va texnika yangiliklaridan, yangi axborot texnologiyalaridan foydalanish, **moliyaviy menejment** ishlarini to‘g‘ri yo‘lga qo‘yish kabi bir qator omillarga bog‘liq.

Moliya – bu taqsimot xarakteriga ega bo‘lgan, pul ko‘rinishidagi daromad va yig‘imlar shaklida moddiylik, o‘zaro bog‘liq iqtisodiy munosabatlar majmui bo‘lib, xo‘jalik yurituvchi subyektlar va davlat tomonidan kengaytirilgan takror ishlab chiqarish, ishchilarni moddiy rag‘batlantirish, jamiyatni ijtimoiy ehtiyojlarini qondirishga yo‘naltiriladi. Moliyaning asosiy ikkita funksiyasi mavjud bo‘lib, ular: taqsimlash va qayta taqsimlash hamda nazorat.

Faoliyat jarayonida turli pul fondlari shakllanadigan va foydalaniladigan moliyaviy munosabat sohalarining majmuiga moliya tizimi deyiladi. Boshqacha ayganda, davlat va korxonalarining pul fondlarini shakllantirish, taqsimlash va foydalanish borasidagi shakl va metodlar tizimiga moliya tizimi deyiladi.

Mamlakatda bozor islohotlarining amalga oshirilishi va mazmun jihatdan butunlay yangi bo'lgan iqtisodiy va moliyaviy siyosatning hayotga tatbiq etilishi moliya tizimining sohalari va bo'g'inlariga nisbatan obyektiv ravishda yangicha yondashuvni taqozo etdi. Shunga muvofiq ravishda moliya tizimi quyidagi ikki sohaga bo'linadi:

- davlat moliyasi va mahalliy moliya;
- xo'jalik yurituvchi subyektlar moliyasi.

O'z navbatida, moliya tizimining har bir sohasi pul fondlari va daromadlari shakllantirishning konkret shakllari va metodlariga bog'liq ravishda bir necha bo'g'inlardan tashkil topadi. Masalan, davlat moliyasi va mahalliy moliya quyidagi bo'g'inlardan tashkil topishi mumkin:

- davlat byudjeti;
- maqsadli nobyudjet fondlar;
- davlat krediti.

Shuningdek, xo'jalik yurituvchi subyektlar moliyasi quyidagi bo'g'inlardan iborat:

- tijorat korxonalarini va tashkilotlari moliyasi;
- moliyaviy vositachilar moliyasi.

Moliyaviy menejment moliya tizimining barcha bo'g'inlari va soxalarining moliyaviy boshqaruv tizimida doimiy ravishda ishtirok etib keladi. Ayniqsa, moliyaviy menejmentning korxonalar moliyasini tashkil etish, ularning moliyaviy mablag'lari, moliyaviy munosabatlarini optimallashtirish va boshqaruv tizimini mukammal shakllantirishda muhim va dolzarb hisoblanadi.

Korxonalar moliyasi mamlakatning moliya tizimi uchun boshlang'ich asos bo'lib xizmat qiladi. Korxonalar moliyasi bevosita ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish bilan bog'liq bo'lib, mamlakatning iqtisodiy holatini aks ettirishda muhim omil bo'lib hisoblanadi. Ayni paytda ularning takror ishlab chiqarish jarayonining hamma sohalari - ishlab chiqarish, taqsimot, ayirboshlash va iste'molni uzviy bog'laydigan moddiy ishlab chiqarish sohasida amal qilishi, faoliyat ko'rsatishi bilan belgilanadigan o'ziga xos belgilari ham bor.

Korxonalar moliyasi ikkita asosiy funksiyani bajaradi deyish mumkin: taqsimlash va nazorat. Korxonalar moliyasining ikkala funksiyalari ham bir biri bilan uzviy bog'liqdir.

Taqsimlash funksiyasi yordamida, korxonada bajarilgan ishlar, maxsulot va xizmatlar realizatsiyasidan tushgan tushumlar va boshqa turdagi faoliyatdan olingan daromad yoki foyda, quyidagi yo'nalishlar bo'yicha taqsimlanadi: ishlab chiqarish, ish xaqi va boshqa turdagi xarajatlarni qoplash va majburiyatlarni bajarish, byudjetga to'lovlarni amalga oshirish va korxonaning boshqa turdagi faoliyatlarini moliyalashtirish.

Ikkinchi funksiya yordamida, korxonalarda maxsulot va xizmatlar realizatsiyasidan keladigan tushumlarni o'z vaqtida kelib tushishi, pul fondlarini tashkil qilish, ulardan qolaversa barcha moliyaviy resurslardan maqsadli foydalanish, moliyaviy ko'rsatkichlarning o'zgarishi, soliq qonunchiligiga rioya qilish va shu kabilar nazorat qilib boriladi.

Nazorat funksiyasi bevosita korxonalarining o'zlari tomonidan, qolaversa uning ta'sischilari yoki egalari, davlat va boshqa moliya muassasalari tomonidan amalga oshirilishi mumkin. Davlat tomonidan nazorat funksiyasi, korxonalar faoliyatini qonuniy asoslanganligi va byudjetga to'lovlar o'z vaqtida amalga oshirilayotganligini tekshirishda; korxonaga egalari tomonidan ushbu funksiya tashqi auditorlik xizmatini jalb qilgan holda amalga oshirilishida; moliya muassasalari tomonidan korxonaga bilan ular o'rtasida o'zaro hamkorlik shartnomalari tuzilayotgan davrda korxonalarining to'lovga qobillik, likvidlilik va shunga o'xshash boshqa moliyaviy ko'rsatkichlarini o'rganishda; korxonalarining o'zlari tomonidan esa moliyaviy menejment yoki ichki audit tizimini tashkil qilishda namoyon bo'ladi.

Bizga ma'lumki, iqtisodiyotda faoliyat yuritayotgan har qanday korxonaga uning ho'jalik-moliyaviy faoliyatidan qat'iy nazar bir tomonlama tarzda faoliyat yuritishi mumkin emas. Korxonalar ishlab chiqarish, xizmatlar ko'rsatish, ishlar bajarish va maxsulotlar sotish jarayonida, bevosita ikkinchi tomon bilan hamkorlikda iqtisodiy munosabatlarni yuritish natijasida o'z oldiga qo'ygan maqsadlariga erishadi va buning natijasida korxonalarining moliyaviy faoliyati shakllanadi. Korxonalarining

moliyaviy faoliyati bevosita moliyaviy munosabatlar tizimi vositasida amalga oshiriladi.

Bozor munosabatlarining rivojlanishi sharoitida turli mulkchilik shakllarining paydo bo'lishi, korxonalarining tashqi iqtisodiy faoliyatlarini yuqori sur'atlar bilan rivojlanishi, ularda boshqaruvning zamonaviy tizimini yaratilishi kabi omillar korxonalar moliyaviy munosabatlar tizimini yanada rivojlanishiga hamda ularning ko'lamini kengayishiga olib keldi. Korxonalarining moliyaviy munosabatlarini ikki guruxga ajratish mumkin: tashqi moliyaviy munosabatlar va ichki moliyaviy munosabatlar.

Korxonalarining ta'sischilari bilan yuzaga keladigan moliyaviy munosabatlarini, korxonada dastlabki tashkil qilinayotgan davrda ustav kapitalini shakllantirish va ularning ma'lum qismini korxonada ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatishga moliyalashtirishga yo'naltirish yoki taqsimlash hamda korxonaning yakuniy moliyaviy natijalariga asoslangan holda ta'sischilarning ustav kapitalidagi ulushlariga qarab yoki ular egallab turgan aksiyalarning foizlardagi ulushiga qarab dividendlarning to'lanishida yuzaga keladigan munosabatlarda ko'rishimiz mumkin bo'ladi.

Korxonalar xo'jalik faoliyatining uzluksizligini ta'minlash, ularda ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish samaradorligini oshirish va shu kabi iqtisodiy barqarorlik ko'rsatkichlarning yuqori bo'lishida korxonalarda faoliyat yuritayotgan ishchi xodimlar va xizmatchilar vazifalarining va ish jarayonlarining yuqori saviyada tashkil qilinganligi, ularning mexnatini moddiy va ma'naviy rag'batlantirish tizimini yaratilishi alohida ahamiyatga ega. Korxonalar va uning ishchi xodimlari o'rtasida yuzaga keladigan moliyaviy munosabatlarni samarali tashkil qilinishi yuqoridagi maqsadlarga erishishda va mexnat resurslaridan oqilona foydalanishda dolzarb hisoblanadi. Korxonalarda ishchi xodimlar o'rtasida, olingan daromad yoki foydani bir qismini taqsimlash, ish haqlari va mukofot pullarni to'lash, agar ma'lum turdagi qimmatli qog'ozlarga ega bo'lsa ular bo'yicha dividendlarni to'lash, moddiy yordam ko'rsatish hamda korxonada faoliyatiga moddiy va ma'naviy zarar yetkazsa, ushbu zarar miqdorini qoplash, ish haqi va unga tenglashtirilgan to'lovlar bo'yicha tegishli

soliqlarni ushlab qolish va shu kabi jarayonlar natijasida moliyaviy munosabatlar yuzaga keladi.

Moliyaviy menejmentni kapitaldan eng samarali foydalanish va eng ko'p foyda olish maqsadida moliyaviy oqimlarni boshqarishni tashkil etish sifatida ta'riflash mumkin. **Moliyaviy menejment** hal etadigan masalalar ro'yxati ancha keng. Uni shartli ravishda muammolarning quyidagi guruhlari ko'rinishida tasavvur etish mumkin:

- *moliyalash manbalari* - qisqa muddatli va uzoq muddatli kreditlash, qimmatli qog'ozlarni chiqarish va xarid qilish, lizing yo'li bilan moliyalash, foydani taqsimlash, qarz mablag'larini jalb etish va o'z mablag'laridan foydalanish va h.k.;

- *kapital qo'yilmalar va ularning samaradorligini baholash* - kapitalning daromadlilik, kompaniyaning hozirgi va kelgusidagi narxi, moliyaviy tavakkalchilikni baholash, kapital qo'yilmalarning moliyaviy ta'minoti va h.k.;

- *aylanma kapitalni boshqarish* - aylanma kapitalning optimal miqdori, qisqa muddatli debitorlik va kreditorlik qarzlarni boshqarish, aylanma kapitalning tarkibi;

- *moliyaviy rejalashtirish* - moliyaviy loyiha va byudjetning mazmuni, uni ishlab chiqish tartibi va ahamiyati, moliyaviy hisobotlarni prognoz qilish;

- *moliyaviy faoliyatni tahlil qilish va moliyaviy nazorat* - to'lov qobiliyati, likvidlik va rentabellikni tahlil qilish, foydaning ichki tahlili, kapitaldan foydalanishni tahlil qilish, tahlil asosida qarorlar qabul qilish va h.k.

Moliyani boshqarishni tashkil etish korxonaning o'lchamlariga va hal etiladigan vazifalar ko'lamlariga bog'liq bo'lib, ular umumiy ko'rinishda quyidagi tarzda tarkiblanishi mumkin:

- korxonaning aktivlarini va ularni moliyalash manbalarini; korxonaning erishilgan iqtisodiy salohiyatini saqlab turish va uning faoliyatini kengaytirish uchun zarur bo'lgan resurslar miqdori va tarkibini; qo'shimcha tarzda moliyalash manbalarini; moliyaviy resurslardan foydalanishning holati va samaradorligini nazorat qilish tizimini moliyaviy tahlil qilish va umumiy baholash ko'rinishida rejalashtirish;

- korxonani moliyaviy resurslar bilan ta'minlash, bu talab etiladigan mablag'lar hajmini; ularni taqdim etish shakllarini; taqdim etishning qulaylik darajasini va vaqtini;

resurslarning mazkur turiga egalik qilish qiymatini (foiz stavkalari, muayyan moliyalash manbini taqdim etishning boshqa rasmiy va norasmiy shartlarini); ushbu mablag'lar manbai bilan bog'liq tavakkalchilikni batafsil baholashni nazarda tutadi;

- moliyaviy resurslarni taqsimlash (investitsiya siyosati va aktivlarni boshqarish) uzoq muddatli va qisqa muddatli investitsiya qarorlarini: moliyaviy mablag'larning resurslarning boshqa. turlariga (moddiy, mehnat, pul resurslari) optimal o'zgartirilishi; asosiy fondlarga qo'yilmalarning maqsadga muvofiqligi va samaradorligi, ularning tarkibi va tuzilishi; aylanma mablag'larning optimalligi; moliyaviy mablag'larning samaradorligini tahlil qilish va baholashni nazarda tutadi.

Korxonaning moliyaviy resurslari - bu xo'jalik yurituvchi subyektlar tasarrufida turgan va moliyaviy majburiyatlarni bajarish uchun mo'ljallangan pulli daromadlar va tushumlar, takror ishlab chiqarishni kengaytirish uchun qo'yilmalardir.

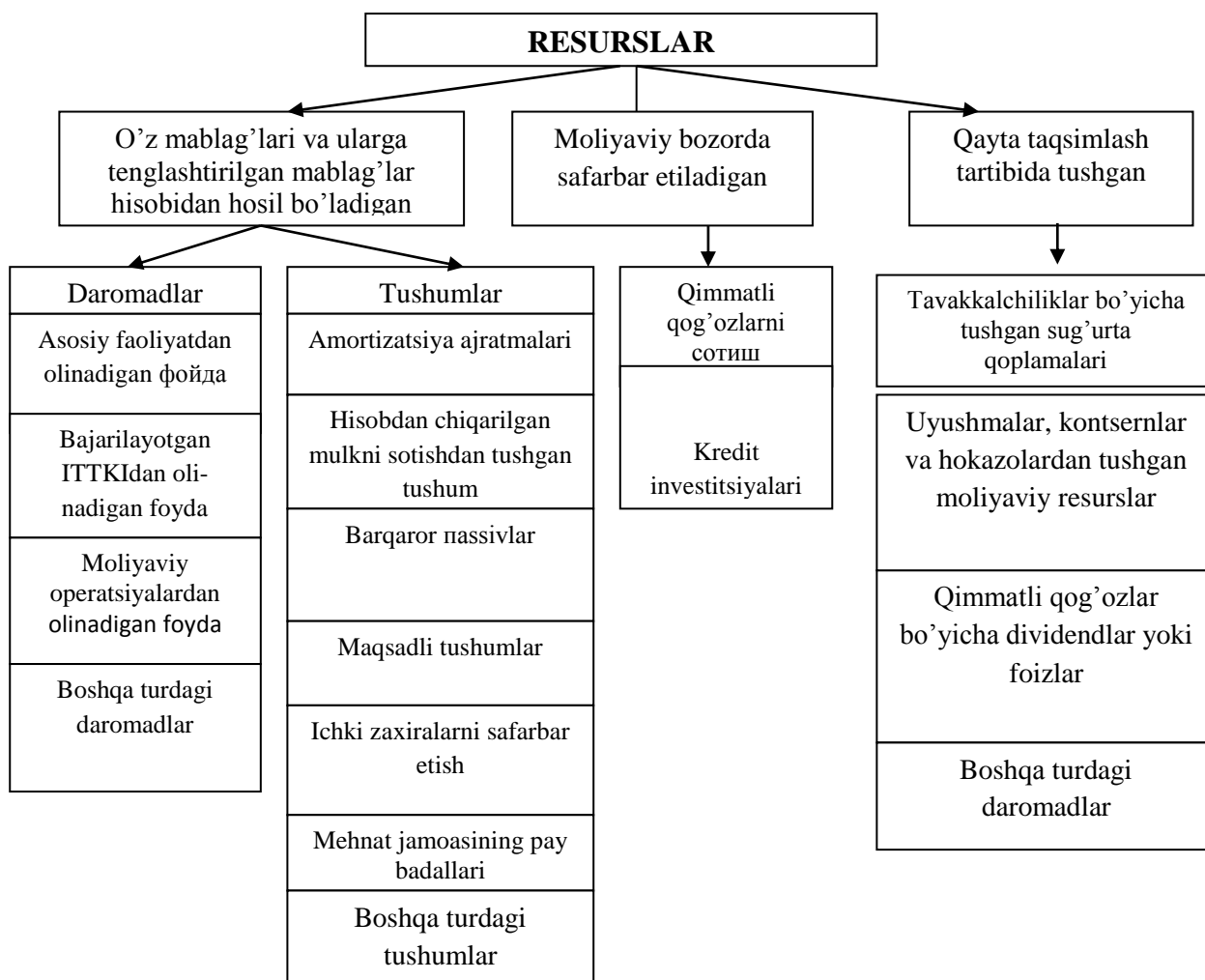
Moliyaviy resurslar, asosan, foyda va amortizatsiya ajratmalari hisobidan shakllanadi. Ular bilan bir qatorda moliyaviy resurslar manbalari sifatida: ishdan chiqqan mol-mulkni sotishdan tushgan tushumlar; barqaror passivlar; maqsadli tushumlar; ichki resurslarning safarbar qilinishi ishtirok etadi. Moliyaviy resurslarni ularning shakllanish manbalariga muvofiq guruhlash 4.3-rasmda berilgan.

Moliyaviy mexanizm korxonaning moliyaviy sohasini boshqarishni amalga oshiradi va u tizim sifatida quyidagi to'rtta o'zaro to'ldiruvchi qismdan tarkib topadi: moliyaviy usullar, moliyaviy vositalar, huquqiy va normativ ta'minot.

Moliyaviy vositalar korxonada shakllanadigan pul mablag'larining turli fondlarini o'zida namoyon etadi. Ular yordamida tashkilotlar olinadigan daromadning qayta taqsimlanishini nazorat qilishi mumkin.

Moliyaviy usullar - bu korxonaning moliyaviy vositalarga ta'sir etish usullari bo'lib, ular pul mablag'lari fondlarini shakllantirishga yordam beradi. Moliyaviy boshqaruvning samarali usullaridan foydalanish korxonaga zarur aylanma mablag'lar

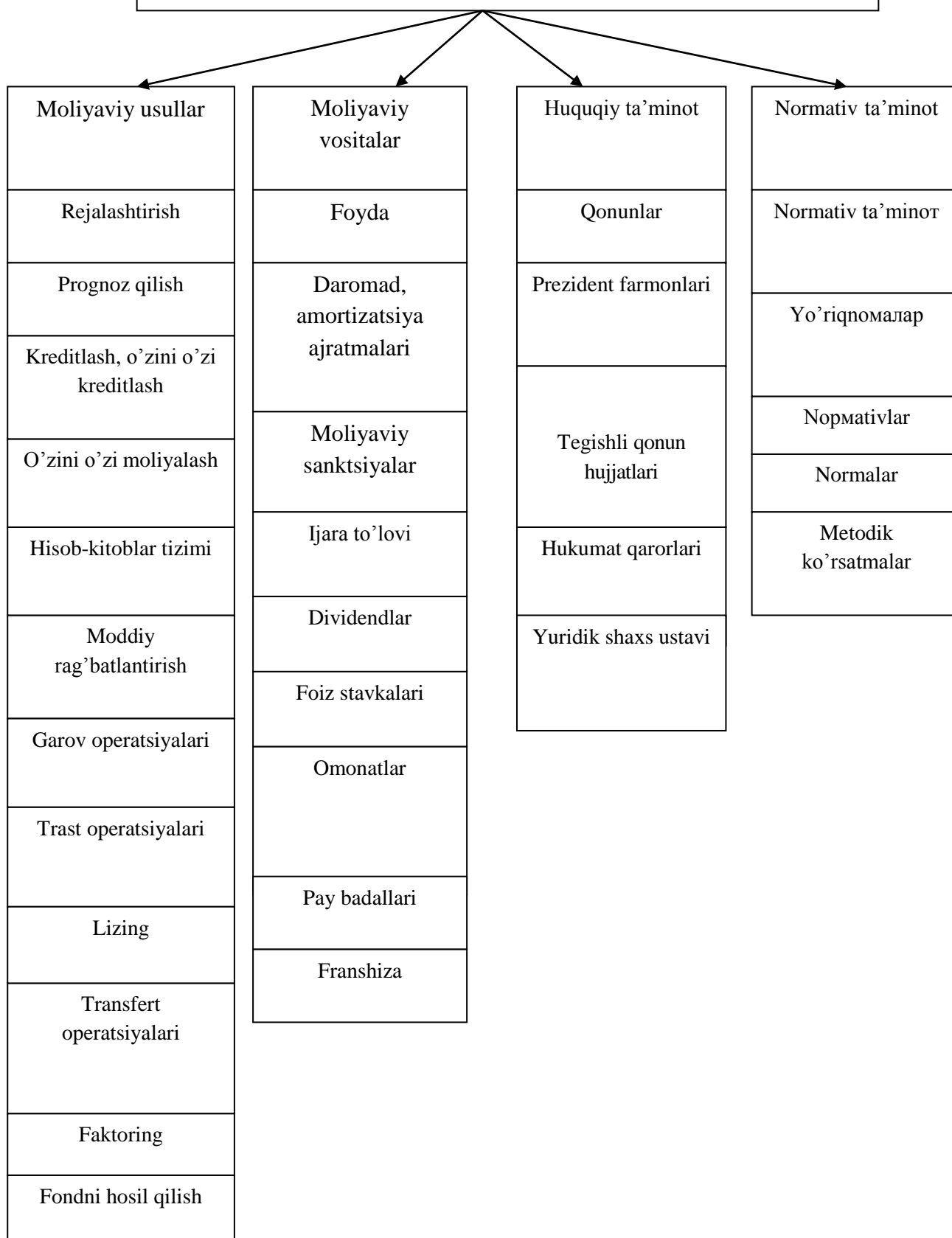
hajmini sezilarli darajada kamaytirish va moliyaviy tavakkalchilikni pasaytirish imkonini beradi.



4.5-rasm. Moliyaviy resurslar va ularning shakllanish manbalari

Moliyani boshqarish maqsadi korxonaga egalarning farovonligini oshirish yoki ular tomonidan qo'yilgan kapitalning oshishini ta'minlashdan iborat. Mulkdorlar farovonligining oshishi odatda korxonaga foydasining oshishi bilan bog'lanadi. Biroq bu hamma vaqt ham unday emas. Xususan, aksiyadorlik kompaniyasida moliyaviy menejmentning ushbu maqsadiga erishish aksiyalarning kurs qiymatini oshirish orqali ta'minlanadi. Shu bilan birga aksiyalarning kurs qiymatini oshirish va korxonaga foydasining oshishi bir-biriga zid bo'lishi mumkin.

Moliyaviy mexanizmning tarkibiy tuzilishi



4.6-rasm. Moliyaviy mexanizmning tarkibiy tuzilishi

Moliyani boshqarishning asosiy vositalari sifatida quyidagilar ishtirok etadi: moliyaviy hisobotlar, ularni tuzish tamoyillari va hisobotlar asosida hisoblab chiqiladigan moliyaviy ko'rsatkichlar, moliyaviy rejalashtirish.

Moliyani tezkor boshqarish. Chet el amaliyotida "korporatsiyalarning kassadagi nakd mablag'larini boshqarish" tizimlari mavjud. *Kassadagi naqd mablaglar* deganda tijorat banklarining hisob raqamlaridagi va korxonalar kassalarydagi pul mablaglari qoldiqlari tushuniladi. *Kassadagi naqd mablag'larni boshqarish maqsadi* - korxonaning barqaror to'lov qobiliyatini (likvidligini) saqlab turishdan iborat. Qisqa muddatli moliyaviy rejalashtirishda pul tushumlarini va banqdagi hisob raqamlaridan to'lovlarni bevosita hisobga olishdan foydalaniladi.

To'lov taqvimi - asosiy tezkor moliyaviy reja bo'lib, uning maqsadi korxonaning pul oqimlarini boshqarishdan iborat. To'lov taqvimi korxonaning xususiy va qarz pul resurslarini boshqarish hamda korxonaning normal ishlashini ta'minlash maqsadida oldinda turgan qisqa muddatli davrga tuziladi.

Nazorat savollari

1. Moliyaviy menejment nimani o'rganadi?
2. Moliyani boshqarishni tashkil etish korxonaning o'lchamlariga va hal etiladigan vazifalar ko'lamlariga bog'liq xolda qanday tarkiblanadi?
3. Moliyaviy resurslarning shakllanish manbalariga nimalarni kiritish mumkin?
4. Moliyani boshqarishning asosiy vositalariga nimalar kiritiladi?
5. Moliyaviy mexanizmning tarkibiy tuzilishini tavsiflab bering.

Tayanch iboralar: moliyalash, kreditlash, qimmatli qog'ozlarni chiqarish va xarid qilish, lizing, foydani taqsimlash, qarz mablag'larini jalb etish va o'z mablag'laridan foydalanish, kapital qo'yilmalar, aylanma kapital, moliyaviy mexanizm, moliyaviy vositalar.

4.5. Menejmentda tavakkalchiliklarni boshqarish

Tavakkalchilikni boshqarishning asosiy prinsiplari sharoitida hamda u bilan boglik moliyaviy, ma'naviy boshqa yo'qotishlarda ma'lum bir mexanizm yordamida talab paydo bo'ladi, uning natijasida tadbirkor (firma) erishishi mumkin bo'lgan maqsadi nuqtai nazaridan eng qulay imkoniyatdagi usulda xo'jalik qarorlarini qabul qilish va amalga oshirish uchun tavakkalchilik xavf-xatarini xisobga oladi.

Bu mexanizm tavakkalchilikni boshqarish deyiladi. Tavakkalchilikni boshqarish bu qandaydir darajada tavakkal vaziyatlar sodir bo'lishi imkoniyatini bashorat qiluvchi xamda ularning salbiy oqibatlarini bartaraf etish imkonini beruvchi tadbirlar, usullar va uslublar jamlamasi deb tarif beriladi. Tavakkalchilikni boshqarish bir tizim sifatida 2 kichik tizimdan tashkil topadi. Unga boshqariluvchi quyi tizim (boshkaruv obyekti) va boshqaruvchi quyi tizim (boshqaruv subyekti) kiradi.

Tavakkalchilikni boshqarish tizimida boshqaruv obyekti bo'lib kapital kiritishning tavakkalchiligi va tavakkalchilikni amalga oishirish jarayonila xo'jalik subyektlari (tadbirkor va raqiblar, raqobatchilar, qarz oluvchi va qarz beruvchilar, sug'urtachi va sug'urtalovchilar) orasidagi iqtisodiy munosabatlarga aytiladi.

Tavakkalchilikni boshqarish tizimida boshqaruv subyekti bo'lib o'z faoliyatlari vositasida boshqaruv obyektiga bevosita ta'sir ko'rsatuvchi maxsus odamlar guruhi (tadbirkor, moliyaviy menejer, tavakkalchilik bo'yicha menejer, sug'urtalash bo'yicha mutaxassis va bosh) gavdalanadi.

Tavakkalchilikni boshqarish iqtisodiy faoliyatda maxsus soxa bo'lib, u xo'jalik faoliyatining iqtisodiy taxlili, psixologiya, sug'urta ishlari xo'jalik qarorlarini optimallashtirish usullari soxasida chuqur bilim talab qiladi.

Bu soxada tadbirkorning asosiy vazifasi-loyixa qanchalik daromadli bo'lsa, uni amalga oshirishda tavakkalchilik darajasi shunchalik yuqori bo'lishidan kelib chiqib, mazkur loyixa uchun daromad va tavakkalchilikning birikuvini optimal darajada ta'minlovchi xarakat variantini topishdan iborat bo'ladi. Bu yerda shuni qayd etish lozim-ki, iqtisodiy jarayonning ajralmas bo'lagi bo'lgan tavakkalchilikning mavjudligi, shuningdek, bu soxada qo'llanilayotgan boshqaruvga ta'sir vositalari

shunga olib kelmoqdaki, tavakkalchilikni boshqarish qator xollarda maxsus mustaqil kasbiy faoliyat sifatida namoyon bo'lmoqda.

Bu turdagi faoliyatni ixtisoslashgan institutlar mutaxassislari, sug'urta kompaniyalari, shuningdek, moliyaviy, tavakkalchilik bo'yicha menjerlar sug'urta mutaxassislari amalga oshiriladi.

Tavakkalchilik bo'yicha mutaxassislarning bosh vazifasiga:

- kuchaygan tavakkalchilik soxalarini aniqlash;
- tavakkalchilik darajasilarini baholash;
- tashkilot (firma) uchun mos keluvchi tavakkalchilik darajasini taxlil qilish;
- zarur vaziyatlarda tavakkalchilik darajasini pasaytirish yoki undan ximoyalalanish tadbirlarini ishlab chiqish;
- tavakkalchili xodisasi sodir bo'lganida undan ko'rilgan zararni maksimal darajada qoplash bo'yicha tadbirlar ishlab chiqish kabilar kiradi.

Tadbirkorlik faoliyatining xususiyatiga qarab, tavakkalchilik sharoitida qaror qabul qilish yoki uni amalga oshirish bo'yicha aniq usul va uslublar ma'lum darajada farq qiladi, hamda firmaning maqsadga erishish uchun tanlangan strategiyasi, konkret vaziyatga bog'liq bo'ladi. Shu bilan bir qatorda boshqaruv subyektlari uchun qo'lanma sifatida tavsiya etiluvchi tavakkalchilik nazariyasi va amaliyotini boshqarish bo'yicha bir qator asosli prinsiplari ishlab chiqilgan bo'lib, ularning asosiylariga quyidagilarni kiritish mumkin:

- uz kapitalingiz imkoniyatidan ortiq xavf-xatarga yo'l qo'ymang;
- tavakkalchilik oqibati to'g'risida o'ylab ko'ring yoki yetti ulchab bir kesing;
- arziyas narsa uchun katta xatarga bormag.

Birinchi pritsipni amalga oshirishning ma'nosi shuki tadbirkor tavakkal vaziyatda qaror qabul qilishida:

- agar ishi aksiga sodir bo'lsa ko'radigan zararini maksimal hajmini hisobga olishi;
- agar ishi aksiga sodir bo'lsa ko'radigan zararini maksimal xajmini hisobga olishi;

- uni kirayotgan kapitali va boshqa xususiy moliyaviy Resurslar bilan takoslab kelgusida ko‘rilgan zarar bankrotga olib kelmasligini xisobga olish lozim. Ikkinchi prinsipni amalga oshirish esa tadbirkor ko‘rinish mumkin bo‘lgan zarar miqdorini bilgan xolda tavakkalchilik extimoli qanday uning oqibati nimaga olib kelishni aniqlashini xamda bu ma’lumotlar asosida tadbirkor tavakkalchilik xatari uchun mas’uliyatini uz zimmasiga olish yoki shu mas’uliyatni o‘zgalar (sug‘urtalash orqali) zimmasiga yuklanish yoki shu tadbirni bajarishdan voz kechish to‘g‘risida qaror qabul qilishni talab qiladi.

Uchinchi prinsipni amalga oshirishda tadoirkor xatarga borishni tavakkal qilishda uning nazarida tutayotgan natijalarni, yo‘qotish xajmini xisobga olish lozim.

Tadbirkor uchun tavakkalchilikdan ko‘rilgan zarar va foyda nisbatan qoniqarli bo‘lsagina tavakkal qilish to‘g‘risida bir qarorga kelish mumkin. Bu yerda shuni ta’kidlash lozim-ki, xar bir yuqorida qayd etilgan nisbatni mos kelgan xar bir aniq vaziyati xilma xil bo‘lib u ko‘plab omillarga ya’ni mulkiy xolatga tadbirkorning tavakkalchilik xavf-xatari soxasidagi siyosati, taktika va strategiyasi loyixa vazifa va maqsadlariga bog‘liq bo‘ladi. Vaxolanki, mas’uliyatining bu masalasi ham iqtisodiy va xuquqiy jixatlar mavjud. Xo‘jalik qarorlari bilan bog‘liq tavakkalchilikdagi mas’uliyat masalalari, amaliy tajribalar va bu soxada to‘plagan tajribalar to‘g‘risida batafsil to‘xtalamiz.

Tavakkalchilik tushunchasi tabiiy fanlarda aniqlab o‘z tarifini topgan xamda matematik formularda ifoda etilgan. Ammo iqtisodiyot o‘ziga xos xislat va xususiyatga ega. Shuning uchun «xo‘jalik tavakkalchiligi» degan maxsus atamani tarifini berishimiz zarur.

Keyingi yillarda ko‘plab maqola va ilmiy ishlarda mualliflar tashkilotning xo‘jalik faoliyati, rejalashtirish, bozor mexanizmi, ialab va taklif munosibatlarini qarab chiqishda xo‘jalik tavakkalchiligi masalalariga katta e’tiborni qaratmoqdalar.

Biz ko‘plab hollarda, ilmiy xulosalarda yuqorida aytib o‘tilgan sohalarda qarorlar qabul qilishda tavakkalchilik elementlarini hisobga olish zarurligini va xatto uni maqsadga muvofiqligini qayd etilgashini kuzatdik. Aksariyat mualliflar texnikaviy va xo‘jalik qarorlarini qabul qilishni tavakkalchiliksiz amalga oshirib

bo'lmaydigan g'oyani ilgari surmoqdalar chunki tavakkalchilikni tan olmaslik, rivojlanishga sun'iy to'siq qo'ygan bilan barobardir. Biz ishlari bilan tanishgan yana bir gurux mualliflar: tavakkalchilikning mohiyati-maqсадga erishishda ko'riladigan zararda emas, balki maqsadga erishish uchun yo'nalishni o'zgartirish to'grisida qabul qilingan qarorlar uchun yaratilgan imkoniyatda degan g'oyani ilgari suradilar. Tavakkalchilik tushungasini ko'rilishi mumkin bo'lgan zarar imkoniyati darajasida tor ma'noda talqin qilinishi uni iqtisodiy sohada to'g'ri qo'llanilishini ancha cheklab qo'yadi.

Shuni ham qayd etish lozimki, ba'zi iqtisodchilar so'zma-so'z «tavakkalchilik» va «noaniqlik» terminlari tushunchalari orasidagi farqni izlashadi. Noaniq vaziyatlardan tavakkalchilik vaziyati sifatida sodir bo'lishi ehtimol bo'lgan va xatto baholangan noma'lum xodisalar qaraladi. Ayni paytda sodir bo'lishi ehtimolini oldindan bilmagan noaniq vaziyatlarni biz an'anaviy usullar bilan bartaraf etolmagan vaziyatlarni - «noaniqlik» deb ataymiz. Bundan ancha mashxur bo'lgani «vis major» bo'lib uning sodir bo'lishi hamma vaqt to'la tasodifdir.

Shuni qayd etish lozimki, rejalashtirilgan kelgusi natijalardan chekinish xamma vaqt zarar ko'rish bilan bog'liq bo'lmay, goxo qo'shimcha daromad xam keltiradi. Shunga ko'ra so'z tushumlar tavakkalchiligi to'g'risida ham ketishi mumkin, ya'ni xarajatlar qilish tavakkalchiligi bilan bir qatorda, qo'shimcha daromad (foйда) olish tavakkalchiligi xam mavjud.

Oldindan rejalashtirilgan iqtisodiy o'sishda tasodifiy omillar ta'sirini tan olinishi, kutilgan vaziyatni sodir bo'lishini orqaga surishi, yoki uni mazmun-moxiyatini o'zgartirishi mumkin-ki, u o'z-o'zidan kun tartibiga, xo'jalik tavakkalchiligi muammolarini qo'yadi. Iqtisodiyotni davlat boshqaruvi sharoitida 2 turdagi xo'jalik tavakkalchiligi mavjud, aynan xalq xo'jaligi tavakkalchiligi (global, umumiy) va tashkilot doirasidagi tavakkalchilik (lokal, maxalliy) bo'lib, ular dialektik yagona qarama-qarshilikda turadi, bir-birini tuldiradi, bir-biriga ta'sir etadi, ayni paytda ma'lum darajada avtonom holda uchraydi. Ular shuningdek, o'zaro qarama-qarshi mayl, rag'batlarni tashuvchi hamdir, ayniqsa u iqtisodiy muxit ikkala tavakkalchilik vaziyatini vujudga keltirish uchun bir xil imkoniyat yaratganda yaqqol

namoyon bo‘ladi. Tavakkalchilik elementlarini paydo bo‘lish imkoniyatlari nafaqat yirik yoqotishlarda ifodalanadi, balki birinchi navbatda katta daromad olishda ham gavdalanadi, shuning uchun ham barcha xo‘jalik raxbarlari tavakkalchilikga borishadi. Bir xil sharoitda olinadigan katta daromad-jadval rivojlanish natijasidir.

Tavakkalchilikni hisobga oluvchi rejalashtirilgan tadbirda ijobiy natijaga erishishni ta’minlovchi sharoit yaratish-murakkab ish. Bu sharoit birinchi navbatda iqtisodni boshqarish tizimi bilan belgilanadi.

Davlat tomonidan boshqariluvchi iqtisodiyotni boshqarish tizimida katta rol (katta hajmda) tashkilotlar o‘ynaydi. Ular nafaqat uzlari ishlab chiqaruvchi maxsulotlar miqdorini belgilaydi, ya’ni kelgusida ularni sotilishga tavakkalchilikga boradi va shuning uchun xam tashkilot rivoji uchun yo‘naltirilgan bir qism mablag‘ ularning xususiy qarorlari ixtiyorida bo‘ladi.

Xozirgi vaqtda iqtisodiy shart sharoit tashkilot darajasida, shuningdek xalq xo‘jaligining barcha darajasida, shuningdek xalq xo‘jaligining barcha darajasida jadval rivojlanish bilan bog‘liq tavakkalchilikni qabul qilish uchun qulay imkoniyat yaratadi.

Tavakkalchilikning ikki (global va lokal) turini yana ikkiga ajratish mumkin:

- uzoq muddatli (rivojlanish bilan bogliq tavakkalchilik):
- qisqa muddatli (konyunkturali) tavakkalchilik.

Endi quyidagi qiziqarli xulosaga kelamiz; tug‘ri xulosa sxemali va ixcham; ya’ni uzoq muddatli tavakkalchilik (ya’ni rivojlanish bilan bogliq tavakkalchilik) xammadan oldin xalq xo‘jaligining barcha darajasida qarorlar qabul qilish uchun xarakterli bo‘lsa, qisqa muddatli (konyunkturali) tavakkalchilik bosh darajada lokal tavakkalchilikga xosdir, ya’ni tashkilot darajasidagi qarorlar tavakkalchiligidir. Lekin bunday xulosa bizni uta noto‘g‘ri yo‘nalishga olib borishi mumkin. Bir tomondan u xalq xo‘jaligining barcha tarmoqlarini rivojlantirishda konyunktura imkoniyatlardan foydalanish va uni tarifini o‘z ichiga olmaydi, ikkinchi tomondan tashkilot oldida istiqbolli rivojlanishni bosib o‘tadi. Xalq xo‘jaligining barcha tarmog‘i, aloxida tashkilot rivoji uchun bunday xulosaning naqadar salbiy ekanligini quyidagi misolda aniq ko‘rish mumkin .

Tashkilot ishlab chiqarishdagi o'zini tutgan o'rnidan kelib chiqib, konyunktura o'zgarishga jadal moslashdi, deylik, lekin u buni faqatgina o'zini joriy rejalarini barqaror konyunktura intilishni inobatga olish orqali amalga oshiradi.

Qaror qabul qilishning bu jarayoni nafaqat o'z imkoniyatlarini hisobga olishga tayanishi, balki shunday strategiyani ishlab chiqishi kerak-ki, u «xamkor»lar, hamda raqiblarning xatti xarakati va qabul qilishi mumkin bo'lgan qarorlarini ham hisobga oladi. Faqat bunday mo'ljallarni obyektiv baholash orqaligina tashkilotni kelgusi muvaffaqiyatini ta'minlash mumkin.

Maxsus adabiyotlarda tavakkalchilik turlarini boshqa usulda sinflarga ajratish uchraydi. Ular uch yirik guruxdan iborat bo'lib, quyidagilarni o'z ichiga oladi :

- xo'jalik tavakkalchiligi;
- insonning o'zini tabiati bilan bog'liq tavakkalchilik;
- tabiiy omillar bilan bog'liq tavakkalchilik.

Bu tavakkalchilik eng sodda qarordan tortib eng murakkab qarorgacha barchasini ajralmas xislati ekanini yaqqol namoyon etadi.

Qolaversa, «xo'jalik tavakkalchili»gi tushunchasi o'z tarkibiga bevosita tabiat omillari bilan bog'liq tavakkalchilikni hamda keyingi 2 turdagi tavakkalchilikni iqtisodiy oqibatlarini biriktiradi.

Ayni paytda jamiyatning iqtisodiy xayoti inson tabiati va tabiiy omillar bilan bog'liq tavakkalchilikga aks ta'sir ko'rsatadi va ularning mazmunini o'zgartiradi. Bu o'zaro bog'liqlikda bir qancha ta'sir etuvchi omillar shakllanadi masalan «inson tabiati bilan bog'liq tavakkalchilikda quyidagi elementlarini (masalan: kasallik, baxtsiz xodisa, o'lim, qobiliyat, xayrixoxlik va boshqalar), «iqtisodiy» elementlarini (masalan: ish kuchini qo'nimsizligi, kamomad, o'zlashtirish, ishchilarni malaka darajasi, iqtisodiy manfaatdorlik) kabilar.

Qayd etib o'tilgan tavakkalchilik turlaridan xo'jalik tavakkalchiligi uchun ancha muximi bu tabiat omillari bilan bog'liq tavakkalchilik bo'ladi, tabiiyki u ishlab chiqarishi kimyoviy biologik va boshqa tabiiy jaryonlar bilan bog'liq bo'lsa, xujalik tavakkalchiligi xam 2 turga: muvaqqat va obyektiv (xududiy)ga bo'linadi.

Masalan: Muvaqqat tavakkalchilik maxsulot ishlab chiqarish jarayonida keraksiz bo‘lib qolganda paydo bo‘ladi, u holda ishlab chiqarish to‘g‘risidagi qaror mahsulot uchun talab barqaror bo‘ladi deb hisoblanadi.

Obyektiv tavakkalchilik mazkur xududda, aniq bozorda ishlab chiqarilgan mahsulot sotilmay qolganida paydo bo‘ladi. Bu xol asosan tashqi savdo muammolari, xalqaro bozor konyunkturasiga ta’sir oqibatida vujudga keladi. Biz endi xo‘jalik tavakkalchiligini ta’kidlab o‘tilgan yuqoridagi turlarining aloxida xolat va xususiyatlariga to‘xtalamiz.

Xo‘jalik tavakkalchiligi kategoriyalari noaniq sharoitlarda ishlab chiqarishni rejalashtirish, iqtisodiy qonunlar tavsifi, ishlab chiqarish jarayonlari, tadbirkorlik daromadi kabi siyosiy, iqtisodiy tushuncha va masalalar bilan bog‘liq, uning taxlili nafaqat ta’kidlangan kategoriyalarni tadqiq etish uchun mustaqil kategoriya sifatida xam zarur.

Umuman, menejment jarayonida va, xususan, yuqorida ta’riflangan vaziyatlarda tavakkalchilikni kamaytirish uchun quyidagi nazorat savollaridan foydalanish mumkin. Agar musbat sohada voqeaning boshlanishi va daromadlar olish ehtimoli oshib, manfiy - sohada esa yo‘qotishlar ehtimoli qisqarsa, tavakkalchilik kamayadi. O‘z navbatida, tavakkalchilik koeffitsiyenti mazkur sohalardagi hisobga olingan noaniqlik meyoridagi o‘zgarishlarni aks ettiradi. Agar iqtisodiy vaziyatni tavsiflovchi ma’lumotlar yetarlicha miqdorda mavjud bo‘lsa, tavakkalchilik koeffitsiyentidan foydalangan holda, uning xo‘jalik tavakkalchiligiga qo‘l uruvchi shaxslarning xatti-harakatini tavsiflovchi empirik shkalasini tuzish mumkin.

Tavakkalchilik darajasini aniqlash uchun natijaga erishish davri ham muhim ahamiyatga ega. Shuning uchun xo‘jalik faoliyatining ko‘rsatkichlarini rejalashtirish va prognoz qilishda, ustuvor yo‘nalishlarni belgilab olgan holda, ishlarning butun sikli bo‘yicha kutilayotgan natija ko‘rsatkichlarini hisoblashga yordam beruvchi tavakkalchilikning dinamik koeffitsiyentlaridan foydalanish zarur.

Tavakkalchilik turlari shkalasi

Pessimistik	Ehtiyotkorona	O‘rtacha	O‘rtachadan yuqori	Yuqori	Qizg‘in
0	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0 1,2

Tavakkalchilikni tahlil qilish uchun, statistik baholardan tashqari, prognozlarning aniqligini oshiruvchi hisob-tahliliy va ekspert baholardan ham foydalaniladi. Statistik usul, asosan, o‘xshash vaziyatlarda o‘rin tutadigan yo‘qotishlar dinamikasini nazorat qilish va shu asosda zarar ko‘rish ehtimolliklari grafigini tuzish hamda. tavakkalchilikning miqdoriy sarf-xarajatlarini hisoblab chikish imkonini beradi.

Ekspert baholari usuli tavakkalchilikni baholashga doir ishlarni bajarishga olingan natijalarni taqqoslagan holda o‘rtacha kattaliklarni hisoblab chiqish imkoniyatiga ega bo‘lish: uchun ishni bir-biridan mustaqil ravishda olib boruvchi bir necha ekspertlarni bir yo‘la jalb qilish imkonini beradi. Olingan ma’lumotlar tavakkalchilik chog‘idagi yo‘qotishlar va foyda darajasining ekspert egri chizig‘ini tuzish uchun ham foydalanilishi mumkin.

Xo‘jalik faoliyati tavakkalchiligi ko‘rsatkichlarini baholashning hisob- tahliliy usuli tavakkalchilik nazariyasining mavjud ma’lumotlari va qoidalariga asoslanadi. Masalan, o‘yinlar nazariyasida tavakkalchilik o‘zaro bog‘liq mezonlar yig‘indisi bilan baholanadi. Laplas mezoni tabiat har qanday yangi holatining teng ehtimollik bilan boshlanishini nazarda tutadi. Vald mezoni eng ehtiyotkorona, pessimistik strategiyarsh tanlashning maqsadga muvofiqligini asoslaydi. Gurviq mezoni variantni tanlashning murosali qoidasini asoslaydi. Sevidj mezoni «boy berilgan foydani» kamaytirishga intiladi. Bayes mezoni noaniqlik vaziyatida qo‘llaniladi. Xodjes-Leman mezoni ikkita subyekt ko‘rsatkichlari - Bayes mezoni va Gurvits mezoni optimizmining «parametri»ni birlashtirishga asoslanadi. Kofman mezonining asosida «muvaffaqiyatsizlik» va «muvaffaqiyat» tushunchalarining o‘zaro bog‘liqligi yotadi.

Yuqorida ko‘rib chiqilgan usullar va yondashuvlarni qo‘llash tavakkalchilikni jarayonlar, hodisalar, tendensiyalar, qonuniyatlar hamda insonlar xatti-harakati

sabablarini oqilona va intuitiv ravishda nazorat qilishimiz mumkin bo'lgan doirada pasaytirish imkonini beradi.

Nazorat savollari

1. Menejmentda tavakkalchiliklarni boshqarish deganda nimani tushunasiz?
2. "Tavakkalchilik" kategoriyasini tushunishga nisbatan qanday asosiy yondashuvlarni ajratish mumkin?
3. Menejment jarayonida tavakkalchilikni kamaytirish uchun qanday nazorat savollaridan foydalanish mumkin?
4. Tavakkalchilik turlari shkalasini tavsiflang.
5. Tavakkalchilikni baholashda qanday usullardan foydalaniladi?

Tayanch iboralar: *tavakkalchilik, noaniqlik, havf-xatar, tahlil, prognozlash, baholash, ekspert, foyda.*

4.6. Ish yuritishni boshqarish

Ish yuritish - bu hujjatlashtirishni va hujjatlar bilan ishlashni qamrab oluvchi faoliyat bo'lib, bunda ish yuritish deganda belgilangan tartibda rasmiylashtirilgan, amaldagi qonun hujjatlariga muvofiq huquqiy ta'minotga ega bo'lgan va vaqtga ko'ra va makonda uzatish uchun qayd etilgan ko'rinishdagi axborotni o'zida mujassam etgan moddiy obyektlar tushuniladi. Odatda, korxonalar va tashkilotlarda ish yuritishni mustakil tarkibiy bo'linma huquqlarida harakat qiluvchi va bevosita tashkilot rahbariga yoki uning o'rinbosariga bo'ysunuvchi maxsus xizmat - *devonxona* amalga oshiradi. O'z faoliyatida ushbu xizmat qonunchilikka hamda davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining normativ-huquqiy hujjatlariga, yuqori turuvchi boshqaruv organlarining va korxonaning o'zining farmoyish beruvchi hujjatlariga, milliy arxiv xizmati muassasalarining qoidalari, yo'riqnomalari, uslubiy tavsiyalariga va boshqaruvni hujjatlar bilan ta'minlash masalalariga doir boshqa normativlarga amal qiladi. Korxonada ish yuritish xizmatini boshqarish tashkiliy tuzilmasi hujjatlar aylanishining hajmi, tashkiliy va hisoblash texnika vositalarining mavjudligi va boshqa omilarga qarab belgilanadi.

Tashkiliy-farmoyil beruvchi hujjatlar - boshqaruv jarayonlari va boshqaruv mehnatining tashkil etilishini ta'minlovchi hujjatlar tizimi. U ma'muriy-boshqaruv personalining farmoyish berish - ijro etish faoliyatini rasmiylashtirishda qo'llaniladi va vakolatlarning xususiyatiga, ularning taqsimlanishiga bogliq emas. Ushbu tizimning ajratilishi shu bilan belgilanganki, korxonada mavjud barcha aloqalar ham boshqaruvning tashkiliy tuzilmasida aks ettirilmaydi.

Tashkiliy-farmoyish beruvchi hujjatlar quyidagi turlarga bo'linadi:

- normativ xususiyatga ega bo'lgan hamda tashkilotlar va ular tarkibiy bo'linmalarining huquqiy maqomini, mansabdor shaxslarning funksiyalari, huquqlari va majburiyatlarini reglamentlovchi tashkiliy-farmoyish beruvchi hujjatlar (ustavlar, nizomlar, yo'riqnomalar, qoidalar, bayonnomalar);

- farmoyish beruvchi hujjatlar, ular yordamida boshqaruv organlarining, odatda, yakka tartibda yoki kollegial asosda amalga oshirgladigan farmoyish berish faoliyati rasmiylashtiriladi (buyruqlar, farmoyishlar, ko'rsatmalar, qarorlar, yo'riqnomalar);

- xizmat yuzasidan yozishuvlarni o'z ichiga oluvchi malumot-axborot uchun mo'ljallangan hujjatlar (xatlar, xizmat yuzasidan yozilgan ma'lumot va bildirishnomalar, ma'lumotnomalar, bayonnomalar, dalolatnomalar, yo'riqnomat usidagi xatlar, telegrammalar, fakslar va h.k.);

- korxonaning shaxsiy tarkibini rasmiylashtirish va xodimlar harakati yuzasidan kadrlarga doir hujjatlar (arizalar, so'rovnomalar, taqdimnomalar, ma'lumotnomalar).

Hujjatni nazoratga qo'yish zarurligi, uni ijro etish muddatlari va nazorat uchun mas'ul bo'lgan mansabdor shaxslar rahbar tomonidan qo'yiladigan rezolyusiyada yoki hujjat (buyruq, bayonnoma, farmoyish) matnida belgilanadi. Ijro etish muddatlari namunaviy yoki yakza tarchibda bo'lishi mumkin. Hujjatlarni ijro etishning namunaviy muddatlari davlat hokimiyati organlari, markaziy boshqaruv organlarining normativ hujjatlarida belgilanadi.

Yakka tartibdagi muddatlar rahbar tomonidan belgilanadi. Rahbarning ko'rsatmasiga binoan hujjatlarni ijro etish muddatlarini o'zgartirishga yo'l qo'yiladi.

Topshiriqlar, so‘rovlar bajarilib, ularning natijalari tashkilotlarga va shaxslarga xabar qilinganidan yoki ijro boshqacha tarzda tasdiqlanganidan keyingina hujjat ijro etilgan hisoblanadi.

Hozirgi vaqtda alohida, avtomatlashtirilgan ish o‘rinlari (masalan, AIO‘-devonxona) funksiyalari to‘plami bo‘yicha nisbatan sodda tizimlardan tortib to umumiy foydalaniladigan dasturiy vositalar doirasidagi murakkab tizimlargacha (masalan, Microsoft-Office, Lotus Smart Suite, yoki tegishli MBBT vositalaridan va dasturlashtirish tillaridan foydalangan holda) ish yuritishning ko‘plab ishlanmalari mavjud. Elektron hujjatlarni olish va jo‘natish uchun lokal, mintaqaviy va global hisoblash tarmoqlari (masalan, Ethernat-lokalnaya VS, Internet-global HT) va faksimil aloqa qo‘llaniladi. Tarmoqlarda «elektron pochta», ma’lumotlar bilan elektron almashish tizimlari qo‘llaniladi.

Elektron hujjatlar va ishlar maxsus elektron arxivni ham talab qiladi. Chet elda elektron arxivlash maxsus tizimlari (apparat-dasturiy majmualar), tasvirlar va hujjatlar namunalariga ishlov berish tizimlari bozori faol rivojlanib bormoqda. Elektron arxivlash yagona texnologiyasi (matnlarni skanerlash va aniqlash tizimlarining tarmoq versiyalariga va arxivlash tizimiga ega bo‘lgan dasturiy mahsulotlar, yuqori unumli skanerlar, printerlar va WORM xilidagi yalpi xotiralash kurilmalari tarkibidagi apparat vositalari) Cognitive Technologies, Hewlett-Packard, LVS va Oracle firmapari tomonidan ishlab chiqilgan.

Kelgusida ish yuritish tizimining rivojlanishi natijasida «elektron ofis» texnologiyasiga o‘tish yuz beradi. Biroq, uni joriy etish uchun ulkan tashkiliy tayyorgarlik ishlari talab etiladi, chunki hozirda naqafat hujjatlar va ularga ishlov berish texnologiyasi, balki tashkiliy tuzilmalar, xodimlarning funksional majburiyatlari va ularga nisbatan qo‘yiladigan malakaviy talablar ham o‘zgarmoqda. Shunga mos ravishda korxonaning barcha tashkiliy-uslubiy, normativ va yo‘riqnoma tusidagi hujjatlarini qayta ko‘rib chiqish talab etiladi. Shu tariqa, yangi kasb - ish yuritishni boshqarish bo‘yicha menejer kasbi paydo bo‘lmokda.

Nazorat savollari

1. Ish yuritishning mohiyatini tushuntiring.

2. Tashkiliy-farmoyish beruvchi hujjatlarga qanday hujjatlar kiritiladi?

3. Ish yuritish tizimining «elektron ofis» texnologiyasiga o'tish deganda nima tushuniladi?

Tayanch iboralar: ish yuritish, devonxona, arxiv xizmati, hujjatlar, ustavlar, nizomlar, yo'riqnomalar, qoidalar, bayonnomalar, arizalar, so'rovnomalar, taqdimnomalar, ma'lumotnomalar, elektron arxivlash, elektron ofis.

4.7. Korxonaning ekologik menejmenti

Korxonaning ekologik menejmenti menejment umumiy tizimining bir qismini o'zida namoyon etadi. Ijtimoiy-ekologik sohadagi boshqaruv turi sifatida ekologik menejment - bu insonning o'zining ekologik, iqtisodiy, madaniy va boshqa ehtiyojlarini qondirish uchun tabiiy, texnogen va ijtimoiy jarayonlarga hamda atrof muhit obyektlariga ongli ravishda ta'sir etishidan iborat boshqaruv.

Ekologik menejment korxonaning EMAS, BS7750 va boshqa yevropa standartlari, ISO 14000 Xalqaro standartlashtirish tashkiloti tomonidan reglamentlanadigan ekologik maqsadlarini amalga oshirishga yo'naltirilgan. Ekologik xavfsiz ishlab chiqarish jarayonlari ifloslantiruvchi moddalarni tashlashni kamaytirish, ularni bartaraf etish, ishlab chiqarishning chiqindisizligi, sanoat-ishlab chiqarish personalining sog'lig'i uchun xavfsizlik, energiya iste'molini qisqartirish, iste'mol qilinadigan resursning samaradorligini ta'minlash talablariga mos keladi.

ISO 14004 ga muvofiq ekologik menejment tizimini yaratishning asosiy tamoyillari quyidagilardan iborat:

- atrof muhitning sifatini boshqarishni korxonaning eng ustuvor yo'nalishlaridan biriga aylantiradigan tartibni o'rnatish;

- korxonaning ekologik xizmatini tashkil etish va mustahkamlash;

- samarali ekologik siyosatdan manfaatdor bo'lgan ichki va tashqi taraflar (shu jumladan jamoatchilik) bilan aloqalarni o'rnatish va sakdab turish;

- o'zaro ekologik va boshqa mas'uliyatni tushungan holda rahbariyat bilan xodimlar o'rtasida ekologik muammolar bo'yicha kelishuvga erishish;

- normativ-huquqiy hujjatlar talablarini korxonada faoliyatining ekologik jihatlariga muvofiqlashtirish va uning atrof-muhitga ta'siri ko'rsatkichlarining ushbu talablarga mos kelishiga aniqlik kiritish;

- korxonaning ekologikligi tavsiflarining talab etiladigan darajasiga erishish uchun zarur bo'lgan ishlab chiqarish va boshqa jarayonlar parametrlarini dastlabki baholash;

- ekologik jihatlarni rejalashtirish va hisobga olish tamoyillarini mahsulot yoki xizmatlarning butun hayotiy sikliga (shu jumladan yordamchi jarayonlarga) kiritish;

- ekologiklikning tanlangan darajasini ta'minlash uchun zarur bo'lgan moddiy, moliyaviy va kadrlar resurslarini ajratish;

- ekologiklik tavsiflarini va ularning tashkilotning joriy ekologik siyosatiga, uning mazkur sohadagi kelgusi maqsad va vazifalariga mos kelishini aniqroq baholash;

- tekshiruvlar o'tkazish va ekologik menejment tizimining o'zini yaxshilash imkoniyatlarini aniqlash, uni audit qilish orqali boshqaruv jarayonlarini baholash;

- ekologik marketing, injiniring, ekologik ta'lim kichik tizimlarni joriy etish va rivojlantirish va b.

Korxonada ekologik menejment tizimini joriy etish uchun:

- korxonaning ekologik siyosatini belgilash va ekologik menejment tizimiga nisbatan qo'yiladigan talablarni shakllantirish;

- ekologik siyosatni amalga oshirish dasturini shakllantirish;

- ekologik siyosatning maqsad va vazifalariga erishishni ta'minlovchi mexanizmni ishlab chiqish;

- atrof muhit tavsiflarining doimiy monitoringini yuritish, ularni samarali nazorat va audit qilish;

- ekologik menejmentning o'zgarib turuvchi eng muhim tashqi va ichki omillarga doimiy mos kelishini, atrof muhitning muhofaza qilinishini va tabiatdan oqilona foydalanishni ta'minlagan holda ekologik menejmentning holatini tahlil qilish;

- xo'jalik muammolari doirasida ekologik jihatlarni ko'rib chiqish zarur.

Atrof muhitning sifatini boshqarishning joriy holatini tahlil qilish ekologik menejment tizimi faoliyat ko'rsatishining eng muhim qismi hisoblanib, u atrof muhitni boshqarishning dastlabki holati bilan taqqoslangan holda baholanadi. Tahlil qilish jarayoni korxonada faoliyat ko'rsatishi shartlarining keng doirasini qamrab olishi

lozim. Tahlilni amalga oshirish uchun axborotni korxonaning hujjatlaridan va atrof muhit parametrlarini to‘g‘ridan-to‘g‘ri o‘lchash usuli bilan olish mumkin.

Korxonada ekologik menejment va ekologik siyosatning vazifalari oldinga qo‘yilgan maqsadlar va belgilangan vaqt doiralaridan kelib chiqib shakllantiriladi. Maqsadlar va vazifalar umuman korxonaga uchun hamda uning alohida tarkibiy bo‘linmalari (ularning o‘ziga xos jihatlarini hisobga olgan holda) va tegishli boshqaruv darajalari uchun belgilanadi.

Nazorat savollari

1. Korxonaga ekologik menejmentning asosiy vazifalariga nimalar kiradi?
2. ISO 14004 ga muvofiq ekologik menejment tizimini yaratishning asosiy tamoyillariga nimalar kiradi?
3. Korxonada ekologik menejment tizimini joriy etish talablari?

Tayanch iboralar: *ekologik menejment, EMAS, BS7750, ISO 14004 standartlari, ekologik siyosat, atrof muhit, ekologik xavfsiz, ishlab chiqarish, tabiat.*

V-BOB. PERSONAL MENEJMENTI

5.1. Personal menejmentning mohiyati

Hozirgi sharoitda tashkilot personalining roli va ahamiyati kuchayib bormoqda. Bu bir qator omillar bilan shartlangan bo‘lib, ular jumlasiga quyidagilarni kiritish mumkin:

- korxonalar va xodimlarga nisbatan yuqori talablarni qo‘yuvchi tashqi muhitning tezda o‘zgarishi (5.1-jadval);

- xodimlar miqdoriy va sifatiiy tarkibining korxonaga, firma faoliyatining yakuniy natijalariga bevosita ta’siri;

Atrof-muhitning o'zgarishi va xodimlarga qo'yiladigan talablar

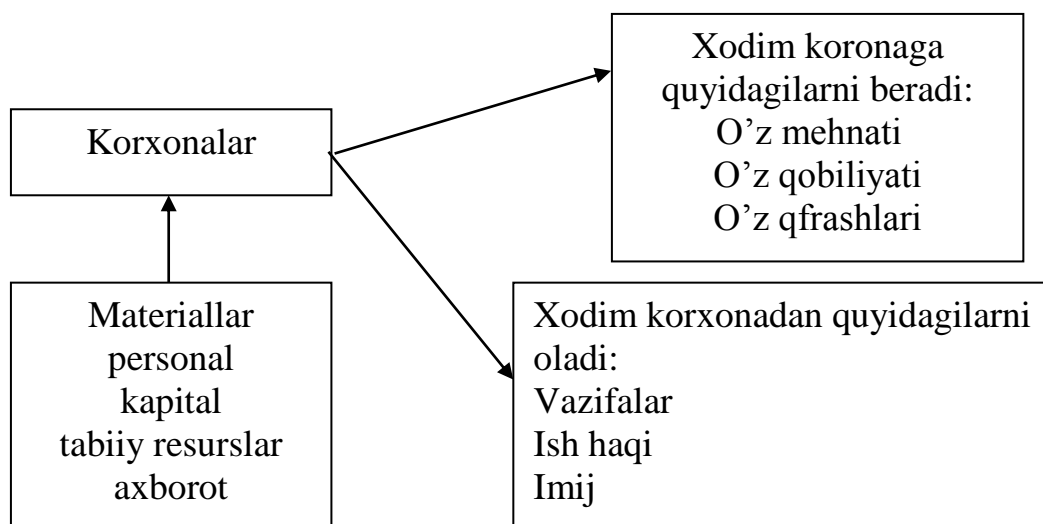
Atrof- muhit o'zgarishining asosiy tendensiyalari	Korxonalar, firmalar xodimlariga nisbatan qo'yiladigan talablar
O'zgarishlarning kompleksligi, ularning ko'lamliligi va ortib borish soni	Tafakkurning barqarorligi, ko'lamliligi, kompleksligi
Tezda o'zgarish, ya'ni o'zgarishlar tezligi oshmoqda	O'zgaruvchan sharoitlarga tezda moslashish qobiliyati
Bozorlarning baynalminallashuvi	Xalqaro amaliyotdagi bilimlar va tajriba
Tovar hayotiy sikli uzunligining qisqarishi	Tavakkalchilikka qo'l urishga tayyorlik hamda yechimlarni topish va qarorlar qabul qilishdagi tezkorlik
Raqobat rolining kuchayishi	Innovatsion, ijodiy tafakkur va xatti- harakat
«Xizmatlar jamiyati»ni rivojlantirish tendensiyasi	Bozorga va mijozlar ehtiyojlariga yo'naltirilishni kuchaytirish qobiliyati
Ishlab chiqarish omili sifatida axborot rolining kuchayishi	Axborotga nisbatan faol munosabat, axborot texnologiyalari va kommunikatsiya vositalarini professional darajada egallash
Iste'molchilar va xodimlarda qadriyatlarning o'zgarishi	Halollik, boshqalarga nisbatan hurmat; ko'ndirish qobiliyati o'rniga ishontirish qobiliyati

- bajariladigan ishning sifatiga, ishlab chiqariladigan mahsulotning sifati va raqobatbardoshligiga nisbatan qo'yiladigan talablarning oshishi;

- mehnat samaradorligiga nisbatan e'tiborning kuchayishi.

Bunday konsepsiya insonni, xodimni motivatsiyalash manbai sifatida e'tirof etuvchi, shuningdek uning ehtiyojlari va qobiliyatlarini hamda uning qarorlar qabul qilish jarayonida ishtirok etish uchun talabi ortishini e'tirof etuvchi tadbirkorlik falsafasiga asoslanadi. Bu 5.1-rasmda yaqqol ko'rsatilgan.

Shunisi e'tiborga loyiqki, yuqorida sanab o'tilgan kamchiliklarga sabab, xodimlar qobiliyatlarining cheklanganligida emas (aksariyat holatlarda ularning malakasi ancha yuqori), balki korxonalarda sifat jihatdan yangi asosda tuzilgan personalni boshqarish yaxlit mexanizmining deyarli yo'qligidadir.



5.1-rasm. Xodimning ehtiyojlari va qobiliyatlarini hamda uning qarorlar qabul qilish jarayonida ishtirok etishdagi talabi o'rtasidagi munosabat

Personalga nisbatan qo'yiladigan talablar xodimlarning sifatli tanlanishini ta'minlashi darkor. Ushbu talablarni bir necha asosiy guruhlarga birlashtirish mumkin:

- umumiy talablar;
- bilimlarga nisbatan qo'yiladigan talablar;
- jismoniy talablar;
- intellektual talablar;
- shaxsiy xatti-harakatga nisbatan qo'yiladigan talablar;
- ijtimoiy xatti-harakatga nisbatan qo'yiladigan talablar;
- rahbarning xususiyatlariga nisbatan qo'yiladigan talablar.

Rahbarning xususiyatlari:

- rahbarlik qilish qobiliyati (maqsadlarni qo'yish, rejalashtirish, tashkil etish, nazorat qilish, boshqalarni xabardor qilishga tayyorlik, vazifalarni topshirish);
- ma'muriy qobiliyatlar;
- boshqalarni rag'batlantirish qobiliyati.

Bunda boshqaruv personali oldida turgan asosiy vazifalar quyidagilardan iborat:

- iste'molchiga yo'naltirilish;
- foyda olishga yo'naltirilish;

- rivojlanish yo‘lini tutish;
- jamiyat oldida javobgarlik;
- xodimning tashabbuslarini va bunyodkorlik qudratini rag‘batlantirish.

Korxonalar xodimlari, o‘zining ish o‘rni va ishlab chiqarish jarayonidagi rolikidan kelib chiqib, turli funksiyalarni bajaradi. Korxonadagi barcha xodimlar ikkita katta guruhga bo‘linadi:

- sanoat-ishlab chiqarish personali;
- noishlab chiqarish personali.

Ishchilarning asosiy va yordamchi tarkibga bo‘linishi ularning ishlab chiqarish jarayonida ishtirok etishi darajasini hamda ular ta’sirining mehnat predmetiga yoki ish o‘rniga yo‘naltirilganligini ko‘rsatib turibdi.

Asosiy ishchilar mehnat predmetiga, ya’ni dastlabki xomashyo, materiallar, yarim tayyor mahsulotlarga bevosita ta’sir ko‘rsatadi, ularning jismoniy va kimyoviy tarkibini, hududiy joylashuvini o‘zgartiradi. Ushbu ta’sir jarayonida ular mahsulot yaratadi.

Yordamchi ishchilar ish o‘rinlarini barcha zarur narsalar bilan ta’minlaydi, ish o‘rinlariga, ularda joylashgan asbob-uskunalar va vositalarga xizmat ko‘rsatadi, ta’mirlash, yuklash-tushirish, transport, omborxonalar ishlarini bajaradi. Mehnatga haq to‘lashning ikkita asosiy shakli qo‘llaniladi: ishbay va vaqtbay.

“*Mehnatning murakkabligi*” va “*xodimlar malakasi*” tushunchalari bilan *personalning malakaviy-lavozim tarkibi* tushunchasi o‘zaro bog‘langan. Masalan, funksional bo‘linmaning malakaviy-lavozim tarkibi uning turli malakaviy – lavozim guruhlari xodimlarining soni va ular nisbatlarining normativlari kabi tarkibiy qismlari bilan tavsiflanadi.

Nazorat savollari

1. Korxonalar, firmalar xodimlariga nisbatan qo‘yiladigan asosiy talablar nimalardan iborat?
2. Xodimning ehtiyojlari va qobiliyatlarini hamda uning qarorlar qabul qilish jarayonida ishtirok etishdagi talabi o‘rtasidagi munosabatni tavsiflang.

3. Boshqaruv personali oldida turgan asosiy vazifalar nimalardan iborat?
4. “Mehnatning murakkabligi” va “xodimlar malakasi” tushunchalari bilan personalning malakaviy-lavozim tarkibi tushunchasi o‘zaro qanday bog‘langan?
5. Rahbarning xususiyatlariga nimalarni kiritish mumkin?

Tayanch iboralar: tashkilot, personal, xodimlar, ehtiyojlar, qobiliyat, jismoniy talablar, intellektual talablar, ma'muriy qobiliyatlar, boshqarish, maqsadlarni qo'yish, rejalashtirish, tashkil etish, nazorat qilish.

5.2. Personalni boshqarish tizimi

Hozirgi vaqtda personal tashkilotning barqaror holatini va rivojlanishini ta'minlovchi eng muhim resurs hisoblanadi. Resurs sifatida korxonada personalni quyidagi o'ziga xos xususiyatlarga ega:

- u faol, ya'ni insonlar hamma vaqt o'z istaklari va intilishlariga ega bo'lib, o'zini boshqarish borasidagi barcha urinishlarni ular o'z ehtiyojlari orqali qabul qiladi; shuning uchun personal o'ziga yo'naltirilgan ta'sirlarni qaytarishga qodir, bu hol rahbariyatning kutishlariga qarama-qarshi natijalarga olib kelishi mumkin;

- personalni boshqarishda ma'lum darajada barcha rahbarlar ham, kadrlar xizmatlari mutaxassislari ham ishtirok etishadi. Bu holat rahbarlar istaklari va mutaxassislar tavsiyalari o'rtasidagi ma'lum ziddiyatlarni keltirib chiqarishi mumkin;

- rahbarlar ham, kadrlar xizmatlarining personalni boshqarish bilan shug'ullanuvchi mutaxassislari ham o'zlari korxonaning personali hisoblanadi, bu hol personalni boshqarishda subyektiv jihatlarning oshishiga olib keladi.

Ushbu jihatlarda kadrlar bilan ishlashning murakkabligini oshiradi, undagi hatolar esa tashkilotning turli muammolarini keltirib chiqaradi. Ushbu muammolarning eng muhimlari quyidagilardan iborat:

- xodimlar sog'lig'ining yomonlashuvi, bunga kadrlar bilan ishlashning holatini belgilab beruvchi eng muhim ko'rsatkich sifatida qarash mumkin. Agar vaqt o'tishi bilan xodimlar kasal bo'lishining umumiy soni oshsa, bu hol ma'muriyat ular haqida qayg'urmayotganligidan dalolat beradi;

- mehnat unumdorligining pasayishi;
- eng malakali xodimlarning ishdan bo'shishi, bu yangi kadrlarni izlash va ularni o'qitish zaruratini keltirib chiqaradi;
- personal ijro va mehnat intizomining pastligi;
- tashkilotdagi qoniqarsiz ma'naviy-ruhiy muhit;
- ishlab chiqarish muammolarini hal etishda xodimlarning sust tashabbuskorligi;
- ma'muriyat bilan personal o'rtasidagi qarama-qarshilik.

Rahbarlarning personalni boshqarish masalalarida eng tez-tez yo'l qo'yadigan xatolari quyidagilardan iborat:

- personalni boshqarish muammosi rahbariyat uchun ustuvor hisoblanadi. Uning fikriga ko'ra, personalning vazifasi - ishlab chiqarish, moliya yoki marketing srhasidagi eng muhim vazifalarning hal etilishini ta'minlashdan iborat;

- saboqlar bilan emas, balki oqibatlarga qarshi kurashish. Masalan, intizom darajasining pastligi kam moddiy motivatsiya oqibati bo'lishi uumkin. Rahbar talabchanlikni kuchaytirish va tartib buzuvchilar uchun jazolar qo'llash yo'li bilan intizom darajasini oshirish uchun kurashishi mumkin. Bunday yondashuv muammoni keltirib chiqaruvchi sabablarni bartaraf etmaydi va uzoq muddatli ijobiy natijani bermasligi ham aniq. Aksincha, vaziyat yanada murakablashishi mumkin;

- personal bilan ishlashda yuqori darajadagi rasmiyatchilik, bunda personalni tanlab olish va uni attestatsiyalardan o'tkazishning turli tizimlari, alohida xodimlar va bo'linmalar ishlashining tartibini belgilab beruvchi ko'plab yo'riqnomalar va nizomlar ishlab chiqiladi; rejalarii va qilingan ishlar to'g'risidagi hisobotlarni tuzish standart shakllarining joriy etilishi. Lekin barcha ushbu hujjatlar ortida o'z istaklari, intilishlari va ehtiyojlari bilan birga inson barbod bo'ladi;

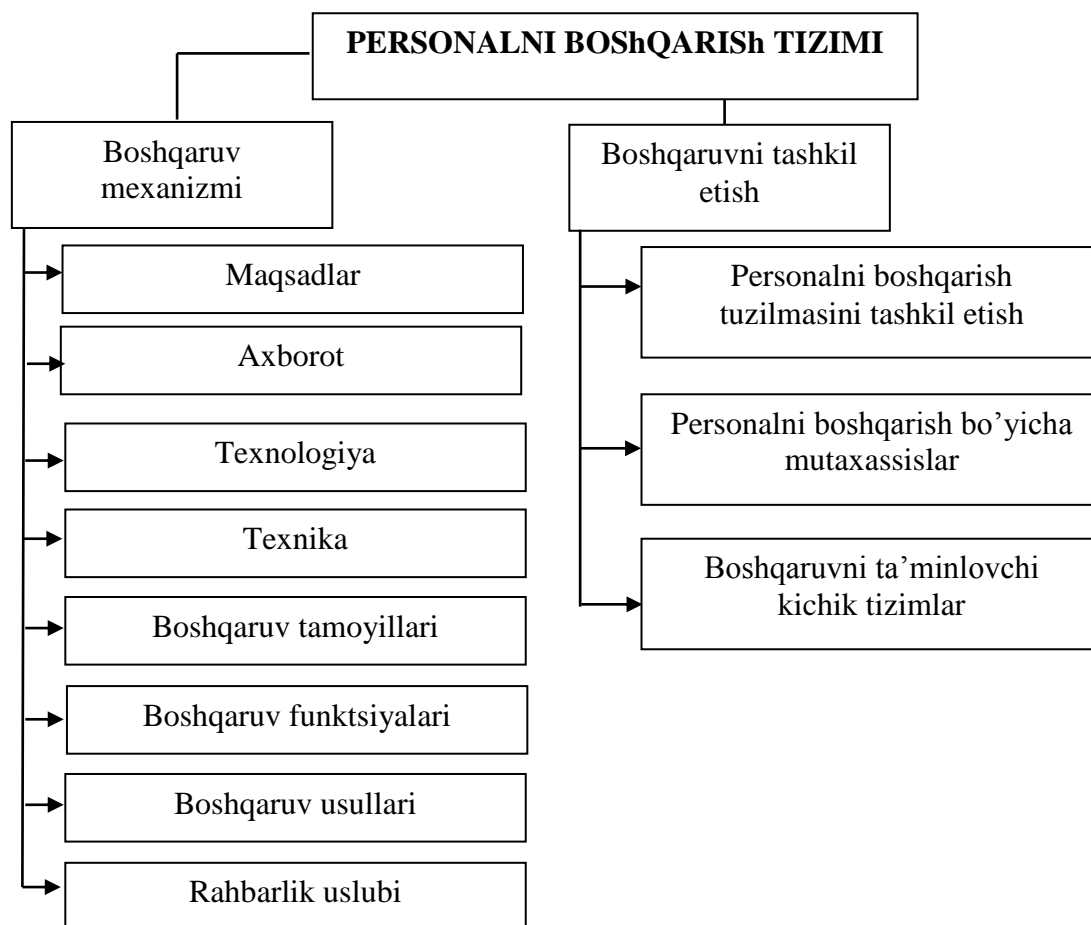
- tashkilotda ishlovchi insonlar haqida haqiqatni bilish o'rniga istalgan qulay vaqtda har bir xodim haqida to'liq rasmiy axborotni olish imkonini beruvchi kompyuterlashtirilgan tizimlardan faol foydalanilgan holda ular haqidagi rasmiy ma'lumotlar (yoshi, ma'lumoti, mutaxassisligi, ish staji, farzandlari, ijtimoiy ehtiyojlari) bilan cheklanish. Mazkur holatda rahbarda personalni muvaffaqiyatli

boshqarish uchun barcha zarur narsalarni bilaman degan hato taassurot yuzaga keladi. Biroq, bu noto'g'ri, chunki hech bir rasmiy ma'lumot insonning haqiqiy qiyofasini ochib berishga qodir emas.

Personalni boshqarishning asosiy maqsadi tashkilot maqsadlariga erishish uchun personalning salohiyatidan eng yuqori samaradorlik bilan foydalanishdan iborat. *Kadrlar salohiyati* deganda tashkilot va personalning umumiy imkoniyatlari darajasi tushuniladi. Ushbu umumiy imkoniyatlarda quyidagilar integratsiyalanadi:

- 1) xodimlar va rahbarlarning kasbiy-malakaviy imkoniyatlari;
- 2) tashkiliy madaniyat;
- 3) tashkilotda yuzaga kelgan ijtimoiy-ruhiy muhit;
- 4) ustunlik qiluvchi boshqaruv uslubi.

Kadrlar salohiyatining amalga oshirilishida ikkita asosiy yo'nalishni ajratish mumkin - kadrlar salohiyatini barqarorlashtirish va rivojlantirish.



5.2-rasm. Personalni boshqarish tizimi

Personalni boshqarish funksiyalari ma'lum darajada bir xilligi va murshskabligi bilan tavsiflanuvchi nisbatan barqaror faoliyat turlarini o'zida namoyon etadi. Ushbu faoliyat turlari yordamida personalga ta'sir ko'rsatiladi. Boshqaruvning jarayon sifatidagi mazmuni aynan funksiyalarda ochib beriladi. Personalni boshqarish tizimida *boshqaruv usullari* muhim o'rin tutib, ular personalga ta'sir etish usullarini o'zida namoyon etadi va quyidagi turlarga bo'linadi: ma'muriy, iqtisodiy va ijtimoiy-ruhiy. Rahbar tomonidan ko'l ostidagilar bilan o'zaro munosabatlarda eng tez-tez qo'llanadigan usullar *uning rahbarlik qilish uslubini* belgilab beradi.

Personalni boshqarishning asosiy tamoyillari jumlasiga quyidagilarni kiritish mumkin:

- kadrlarni ularning shaxsiy xususiyatlari va ishlash qobiliyati bo'yicha tanlab olish;

- jamoalarda tajribali va yosh xodimlarni uyg'unlashtirish asosida personalni vizualizatsiya qilish;

- kadrlar malakasini doimiy ravishda oshirish uchun sharoitlar yaratish, ular faoliyatini baholashning asoslangan mezonlaridan foydalanish asosida xodimlarning malakaviy o'qishini ta'minlash va lavozimini oshirish;

- rahbarlik lavozimlarini egallashga intiluvchi xodimlar o'rtasida o'tkaziladigan ochiq musobaqani rag'batlantirish. Bunda asosiy e'tibor rahbarlarning mustaqil o'qib-o'rganishiga qaratiladi, chunki tashkilot o'zining kasbiy mahoratini oshirishga qiziqmaydigan boshqaruvchilarni o'zida ushlab tura olmaydi;

- kadrlarga bo'lgan ishonchni ijroni tekshirish bilan uyg'unlashtirish;

- kadrlar bilan ishlashni demokratlashtirish.

U quyidagilardan iborat:

- har bir xodimga, uning manfaatlari va ehtiyojlariga nisbatan alohida yondashish; korxonada faoliyati muammolari yuzasidan eng muhim qarorlar qabul qilishda korxonada xodimlarining jamoaviy fikrini o'rganish va hisobga olish; jamoaning o'z xodimlarini baholash jarayonida ishtirok etishi; xodimlarning sifat

tugaraklarida ishtirok etishi, iqtisodiy tahlil ijtimoiy byurosi va h.k. orqali oddiy xodimlarni korxonani boshqarish jarayoniga jalb etish; xodimlarni korxonada ishlab chiqarish-xo‘jalik faoliyatining natijalari va istiqbollari haqida xabardor qilish;

- kadrlar bilan ishlashning tizimliliigi: personalni boshqarish ishlovchilarning alohida toifalarini emas, balki turli usullar va vositalardan foydalangan holda barcha personalni qamrab olishi kerak;

-zamonaviy xo‘jalik mexanizmi sharoitlariga moslashuvchanlik. Korxonaning iqtisodiy mustaqilligi unga personalni to‘ldirish masalalarini hal etishda, tanlab olish va mehnatga haq to‘lash usullarini tanlashda mustaqil bo‘lish majburiyatini yuklaydi. *Personalni boshqarishning eng muhim funksiyalari* sifatida quyidagilarni ajratish mumkin (5.3-rasm):

- turli mutaxassisliklar va turli malakali personalga bo‘lgan kelgusidagi ehtiyojlarni baholash;

- aniqlangan ehtiyojlarni qondirishni rejalashtirish, bu quyidagilarni o‘z ichiga oladi: bo‘sh ish o‘rinlarini baholash, nomzodlarga nisbatan lvozim majburiyatlari qo‘yadigan talablar va nomzodlarni tanlab olish metodikalari; mehnat sharoitlari va korxonada xodimlarining motivatsiyalash sharoitlarini hamda ularni o‘qitish tamoyillarini belgilash; mehnat faoliyati natijalarini baholash;

- personal marketingi, u quyidagilarni o‘z ichiga oladi: ishchi kuchi bozorini tadqiq etish (malaka, mutaxassisliklar, yosh, ish staji va h.k. bo‘yicha segmentlash); talab etilayotgan ixtisoslik bo‘yicha yangi xodimlarni jalb etish maqsadida reklama tadbirlarini o‘tkazish; xodimlarni o‘qitish yo‘li bilan ishchi kuchi bozoriga faol ta’sir etish; ruhiy-fiziologik xususiyatlari, mutaxassisligi va malakasi bo‘lajak mehnat faoliyatiga, u kelgusida ishlaydigan jamoaga mos kelishi nuqtai nazaridan bo‘sh ish o‘rinlariga nomzodlarni tanlab olish;

- nomzodlarni tanlab olish natijalariga muvofiq personalni joy- joyiga qo‘yish, bu agar nomzodlarni tanlab olish natijalari qandaydir lavozimga nomzodning boshqa ishga moyilligini ko‘rsatsa, u holda unga boshqa ishni taklif etish imkonini beradi;

- yangi xodimlarni tashkilotning o‘ziga xos tomonlariga moslashtirish, bunda ular korxonada faoliyatining tamoyillari, ishlab chiqarish odob-axdoq normalari bilan

tanishtiriladi;

- samarali mehnat ko'nikmalariga ega bo'lish uchun yangi kelgan xodimlarni ham, korxonaning eski xodimlarini ham (malakasini oshirish va qayta ixtisoslashtirish maqsadida) o'qitish;

- motivatsiyalash, personalga ta'sir etish usullarini aniqlash, ushbu usullar yordamida insonlarni tashkilot maqsadlariga erishishga yo'naltirilgan harakatlarni qilishga undash amalga oshiriladi;

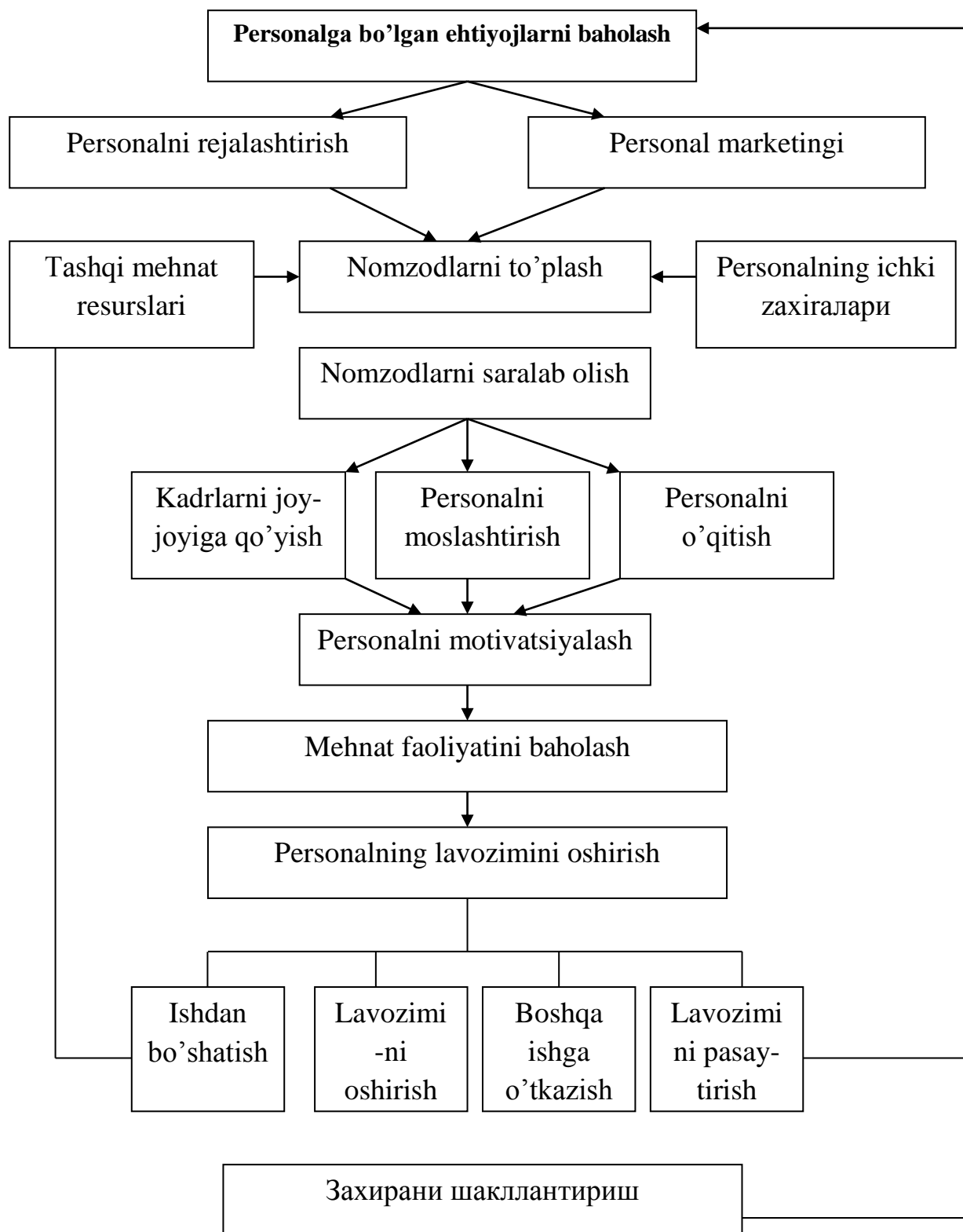
- mehnat faoliyatini baholash, u quyidagilarni o'z ichiga oladi: natijalarni joriy nazorat qilish va turli attestatsiyalash tadbirlarini o'tkazish va ularning natijalarini xodimlarga yetkazish;

- tashkilotda xodimlarni ko'tarish, xodimlar lavozimini oshirish, boshqa bo'linmalarga yoki boshqa ish uchastkalariga o'tkazish, lavozimini pasaytirish va ishdan bo'shatish masalalarini hal etish; rahbarlik qiluvchi personal zaxirasini shakllantirish.

Personalni boshqarish, birinchi galda, o'zining motivatsiya xususiyati bilan farq qiladi. Ma'muriy usullar personalga ta'sir etish uchun bevosita xususiyatga ega. Bu har qanday ma'muriy harakatning bajarilishi shartligini anglatadi. Ushbu usullar burchni his etish, ishlab chiqarish va texnologik intizomning zarurligini anglab yetish kabi insonlar xatti-harakati motivlariga yo'naltirilgan. Iqtisodiy va ijtimoiy-ruhiy usullar ta'sir etishning bilvosita xususiyatiga ega, ya'ni ularni qo'llashda natijaga avtomatik tarzda erishishga umid qilib bo'lmaydi, bu ular ta'sirining darajasi va samaradorligini aniqlashni qiyinlashtiradi. Iqtisodiy usullar insonlar xatti-harakatining moddiy motivlaridan, ijtimoiy-ruhiy usullar esa insonlar xatti-harakatining ijtimoiy (jamoadagi o'zaro hamkorlik) va shaxsiy (xurmat, hokimiyat, muvaffaqiyat, o'zini namoyon etish) motivlaridan foydalanishga asoslangan.

Ma'muriy usullarni tanlashda ularning huquqiy normalarga mos kelishi, iqtisodiy usullarni tanlashda ularning iqtisodiy qonunlarga mos kelishi, ijtimoiy-ruhiy usullarni tanlashda esa ularning ma'naviy-ahloqiy normalarga mos kelishi tabiiy cheklovlar hisoblanadi. Personalni boshqarish usullarini tanlashda quyidagi asosiy tamoyillarga amal qilish mumkin:

- ular tashkilotning muayyan maqsadiga (yoki maqsadlar tizimiga) erishishga yunaltirilgan bo‘lishi kerak;
- tanlangan usul tadbirlarni mavjud huquqiy va ijtimoiy normalar hamda mavjud resurslarga muvofiq amalga oshirishga yordam berishi darkor;
- ko‘llaniladigan boshqaruv usullari yagona tizimni o‘zida namoyon etishi lozim;
- tanlangan boshqaruv usulini qo‘llash usulni joriy etish tadbirlarini ishlab chikish va amalga oshirish uchun kam: xarajatlar evaziga eng yuqori ijtimoiy va iqtisodii samaraga erishishni ta’minlashi zarur.



5.3-rasm. Personalni boshqarish funksiyalari

Personalni boshqarish tizimini va tashkilot faoliyatining samaradorligini tahlil qilishning asosiy maqsadi - tashkilot rahbarlarida ushbu tizimning holati va uni rivojlantirish yoʻnalishlari haqidash tasavvurni shakllantirishdan iborat. Buning uchun, birinchi navbatda, tashkilot oldida turgan aniq shakllantirilgan maqsadlarning mavjud boʻlishi talab etiladi, chunki muvaffaqiyatlar va muvaffaqiyatsizliklarni faqat ushbu maqsadlarga erishish natijalari orqali baholash mumkin. Bunday tahlilning asosiy jihatlari 5.2-jadvalda berilgan.

5.2-jadval

Personalni boshqarish tizimini tahlil qilish jihatlari

№	Tahlil yoʻnalishi	Foydalaniladigan mezonlar
1.	Tashkilot maqsadlarining kadrlar syosati va personalni boshqarish amaliyotidagi izchilligini tahlil qilish	Tashkilot maqsadlari va personalni boshqarish maqsadlarining bir-biriga zid emasligi
2.	Personal bilan ishlash normativ bazasini baholash	Normativ bazaning boshqa huqukiy hujjatlarga mos kelishi, ularni bayon etishning toʻliqligi va aniqligi
3.	Personalni boshqarish jarayonining asosiy rasmiy tamoyillarini amalga oshirish mexanizmini baholash.	Xodimlar mehnat faoliyatining koʻrsatkichlari, tashkilot ishining samaradorligi
4.	Tashkiliy madaniyatni va uning personal faoliyatining samaradorligiga taʼsirini baholash	1. Tashkilot ishining samaradorlik koʻrsatkichlari. 2. Jamoadagi maʼnaviy-ruhiy muhit, xodimlarning oʻz tashkilotiga sodiqligi. 3. Tashkilotning mehnat bozoridagi nufuzi
5.	Personalni boshqarish sifatini baholash.	1. Xodimlar sogʻligʻi. 2. Tashkilot ishining samaradorlik koʻrsatkichlari. 3. Jamoadagi maʼnaviy-ruhiy muhit. 4. Tashkilotning mehnat bozoridagi nufuzi. 5. Personal holati koʻrsatkichlari: kadrlar qoʻnimsizligi darajasi, mehnat intizomining holati va b.

Nazorat savollari

1. Resurs sifatida korxonada personalni qanday o'ziga xos xususiyatlarga ega?
2. Rahbarlarning personalni boshqarish masalalarida eng tez-tez yo'l qo'yadigan xatolariga nimalarni kiritish mumkin?
3. Personalni boshqarishning asosiy funksiyalari nimalardan iborat?
4. Personalni boshqarish tizimini tahlil qilishning asosiy jihatlarini tushuntiring.
5. Personalni boshqarish usullarini tanlashda qanday asosiy tamoyillarga amal qilinadi?

Tayanch iboralar: *personalni boshqarish, rahbarlar, kadrlar salohiyati, ijro va mehnat intizomi, ma'naviy-ruhiy muhit, attestatsiya, boshqaruv tamoyillari, funksiyalari, usullari va rahbarlik qilish uslubi, motivatsiya.*

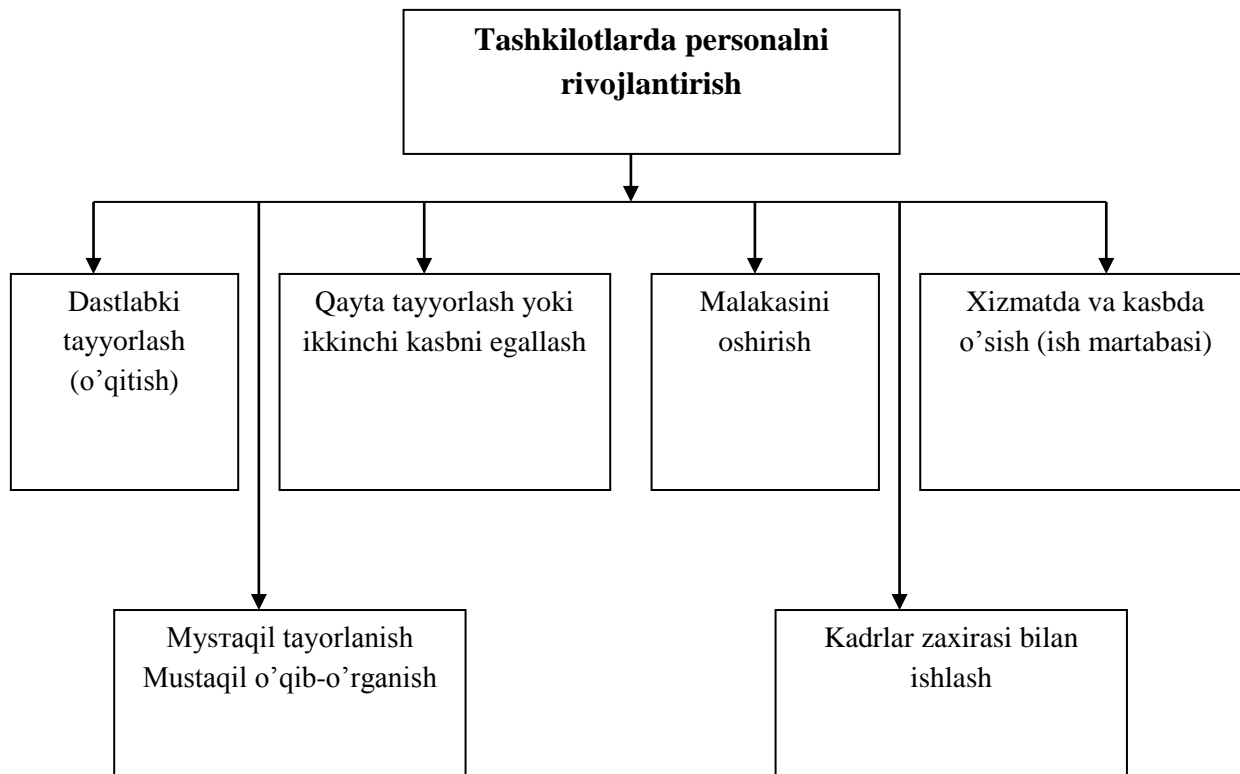
5.3. Personalni rivojlantirish

Tashkilotlarda personalni rivojlantirish uning xodimlarini sifat jihatdan takomillashtirish jarayonini anglatadi. Mazkur jarayon shaxsiy va jamoaviy maqsadlarni samarali ro'yobga chiqarishga yo'naltirilgan bo'lib, quyidagi asosiy kislarni o'z ichiga oladi: personalni o'qitish, qayta tayyorlash va malakasini oshirish, xizmat va kasbda ko'tarish, kadrlar zaxirasi bilan ishlash.

Faoliyatning ushbu turlari oldinga qo'yilgan ishlab chiqarish va ijtimoiy maqsadlarga muvofiq ishlovchi yagona mexanizmni o'zida namoyon etadi. Personalni rivojlantirishning ikkinchi yo'li - mazkur jarayonga qandaydir ijtimoiy institutlarning faol aralashuvisiz personalning mustaqil o'qib-o'rganishi yoki mustaqil tayyorlanishi, shuningdek uning intellektual-madaniy o'sishi va madaniy rivojlanishi. Shunday qilib, tashkilotlarda personalni rivojlantirish jarayonining mazmunini 5.5-rasmda keltirilgan chizma ko'rinishida ta'svirlash mumkin.

Personalni rivojlantirishning mohiyati uzluksiz ta'lim yoki "kagtalarni o'qitish" tushunchasi bilan bog'liq. U kattalarning butun ta'lim fasliyatini belshlash uchun qo'llaniladi hamda texnik va kasb-hunar texnik o'qitish, kasbga tayyorlash, biznes-ta'lim, ish joyida mehnatga tayyorlash, diniy ta'lim, konsalting, yuridik

xizmatlar, axborot servisi va hokazolarni o‘z ichiga oladi. Personalni rivojlantirish, “kattalarni o‘qitish”dan farqli o‘laroq ijtimoiy-ishlab chiqarish mohiyatiga ega, ya’ni u mansabni boshqarish, lavozimini ko‘tarish uchun zaxiraga kiritish kabi o‘ziga xos tamoyillar bilan to‘ldiriladi.



5.5-rasm. Personalni rivojlantirish jarayonining mazmuni

Dastlabki tayyorgarlik yoki kasb-hunar ta’limi ma’lum darajada bilimlar, mahorat va kasb-hunar mehnat faoliyati ko‘nikmalariga ega bo‘lish, maxsus qobiliyatlarni rivojlantirish hamda shaxsning ushbu faoliyat uchun zarur bo‘lgan xususiyatlarini tarbiyalash jarayoni va natijasini o‘zida namoyon etadi. Kasb- hunar ta’limi to‘rtta sifat jihatdan turli bosqichga ega:

- boshlang‘ich kasb-hunar ta’limi ommaviy kasblar ishchilari va kichik xizmat ko‘rsatuvchi personalni tayyorlaydi. Ushbu ta’lim o‘quv-ishlab chiqarish va o‘quv-kurs kombinatlarida, kasb-hunar markazlarida, korxonalarda amalga oshiriladi;

- bazaviy kasb-hunar ta’limi malakali ishchilar hamda murakkab va keng sohaga ixtisoslashgan qo‘shma kasblar yoki kasblar guruhlar bo‘yicha xizmat ko‘rsatuvchi personalni tayyorlashning asosiy turi hisoblanadi. Mazkur ta’lim kasb-hunar texnika o‘quv yurtlarida, liqeylarda, gimnaziyalarda va o‘qish muddati (1-2

yilga) uzaytirilgan o‘rta umumta’lim maktablarida amalga oshiriladi;

- o‘rta kasb-hunar ta’limi yuqori malakali ishchilar va xizmat ko‘rsatuvchi personalni tayyorlaydi, u kasb-hunar texnika va o‘rta maxsus o‘quv yurtlarida amalga oshiriladi;

- oliy kasb-hunar ta’limi ko‘p jihatdan jamiyatning intellektual salohiyatiga belgilab beruvchi oliy malakali mutaxassislarni tayyorlashga yo‘naltirilgan.

Personalni qayta tayyorlash ilgari egallangan mutaxassislikka qaraganda sifat jihatidan yangi bilimlar va ko‘nikmalarga ega bo‘lishni anglatadi. Aslida, bu yangi kasbga ega bo‘lishdir. O‘qitish jarayonini tashkil etish nuqtai nazaridan qayta tayyorlash va boshlang‘ich ta’lim o‘rtasida farqlar mavjud emas. Biroq, qayta tayyorlash katta miqdordagi ijtimoiy sarf-xarajatlarni talab qiladi: u dastlabki kasb bo‘yicha ilgari olingan bilimlar va ko‘nikmalarni deyarli unutib yuborishni anglatadi va ushbu kasb mutaxassisi (to‘liq yoki qisman) talab etilmayotganligi tufayli amalga oshiriladi. Korxonalarda personalni qayta tayyorlash tegishli tarmoq va tarmoqlararo normativ-uslubiy hujjatlar bilan tartibga solinadi. Xodimlarni qayta tayyorlash jarayonini boshqarish

quyidagilarni nazarda tutadi:

- qayta tayyorlash ko‘lamlarini va unga ta’sir etuvchi omillarni aniqlash;
- qayta tayyorlashni amalga oshirish hujjatlarini kamaytirish zarurligini hisobga olgan holda qayta tayyorlash shakllarini tanlash;
- qayta tayyorlash dasturini ishlab chiqish sharti sifatida avvalgi va yangi kasblarni oqilona uyg‘unlashtirish.

Rahbarlar va mutaxassislar malakasini oshirishning asosiy vazifasi yangi, ilmiy, texnik, tashkiliy va iqtisodiy g‘oyalarning korxonada faoliyati amaliyotiga tezda joriy etilishini ta’minlashdan iborat. Xizmatchilar va muassasalar malakasini oshirish turli shakllarda amalga oshiriladi. Bu korxonada va muassasalarda tashkil etiladigan kurslar, oliy o‘quv yurtlari qoshidagi maxsus malaka oshirish fakultetlari yoki kurslari, o‘kuv markazlari, tarmoq yoki tarmoqlararo malaka oshirish institutlari, shuningdek maxsus kurslar yoxud seminarlar bo‘lishi mumkin. Personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirishning odatdagi muammolari quyidagilardan iborat:

ushbu ishning vazirliklar va idoralar o'rtasida kerakli tarzda muvofiqlashtirilmaganligi, mazkur jarayon hamda korxonalar va tashkilotlarning real ehtiyojlari o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikning mavjud emasligi, xodimlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishning yetarlicha moliyalashtirilmasligi.

Mehnat mavqeini rejalashtirish va boshqarish xodimning mehnat salohiyatidan eng oqilona tarzda foydalanishni ta'minlash va unga shaxs sifatida o'zini namoyon etish uchun sharoitlar yaratishni o'zida ifodalaydi. Personalni rivojlantirish mexanizmidagi ushbu qism o'qish, mustaqil tayyorlanish va mustaqil o'qib-o'rganish jarayonining hal qiluvchi omili hisoblanadi. Xodimning mansabda ko'tarilishi uning o'qishi bilan parallel ravishda yoki o'qishi natijalariga ko'ra yuz berishi mumkin. Mehnat mavqei deganda mehnatning eng muhim o'zgarishlari yakka tartibdagi izchilligi tushuniladi. Bunda ushbu o'zgarishlar xodimning mavqei mehnatning murakkabligi shkalasi yoki ish o'rinlarining ijtimoiy shkalasi bo'yicha o'zgarishi bilan bog'liq. U yoki bu xodimning mavqei ikki xil tarzda: xodim qadriyatlarining shkalasi bo'yicha va korxonaning manfaatlaridan kelib chiqib baholanishi mumkin. Shuning uchun ishdagi mavqeni boshqarish jarayonida xodim va korxonaning manfaatlarini optimal tarzda uyg'unlashtirish eng muhim omil hisoblanadi. Mansabning maqsadlari quyidagilardan iborat:

- faoliyat turlari xodimni ma'naviy jihatdan qanoatlantirishi lozim;
- mehnat sharoitlari xodimning imkoniyatlarini rivojlantirishi darkor;
- shuningdek, bunda zarur moddiy sharoitlar ta'minlanishi;
- o'ziga berilgan baho boshqalar bahosiga mumkin qadar mos kelishi;
- yetarlicha mustaqillik ta'minlanishi kerak.

Ko'tarish uchun kadrlar zaxirasini shakllantirish mehnat mavqeini boshqarishdagi muhim omil hisoblanadi. Kadrlar zaxirasini shakllantirish -xodim mehnat qilayotgan tashkilot, korxonaning alohida vakolati jumlasiga kiradi. Tashqi tomondan mazkur jarayon texnik tamoyildek ko'rinishi mumkin, chunki u istrqbolli xodimlarni saralab olish, ularning ro'yxatlarini tuzish hamda saralab olingan xodimlarni keyinchalik ko'tarish uchun familiyalari va lavozimlarini ko'rsatgan holda ushbu ro'yxatlarlarni tegishli tarzda rasmiylashtirishni o'zida namoyon etadi.

Biroq, o'z mohiyatiga ko'ra, bu - tashkilot va umuman jamiyatning manfaatlariga muvofiq xizmatda ko'tarish uchun kadrlarni tarbiyalash, rivojlantirish va selekdiya ishlarini amalga oshirish jarayoni. Kadrlar zaxirasini shakllantirishning asosiy vazifalari quyidagilarni ta'minlashdan iborat:

- bo'sh ish o'rinlarining yangi xodimlar bilan o'z vaqtida to'ldirilishi;
- bilimli va malakali xodimlarning saralab olinishi va lavozimlarga tayinlanishi;
- korxonani va uning bo'linmalarini boshqarishning barqarorligi;
- turli shakllardan foydalangan holda kadrlar zaxirasiga kiritilgan xodimlarning doimiy ravishda rivojlanishi.

Nazorat savollari

1. Tashkilotlarda personalni rivojlantirish deganda nima tushuniladi?
2. Rahbarlar va mutaxassislar malakasini oshirishning asosiy vazifasi nimadan iborat?
3. Mehnat mavqeini rejalashtirish va boshqarishning mohiyatini tushuntiring.
4. Personalni qayta tayyorlash deganda nima tushuniladi?
5. Kadrlar zaxirasini shakllantirishning asosiy vazifalari

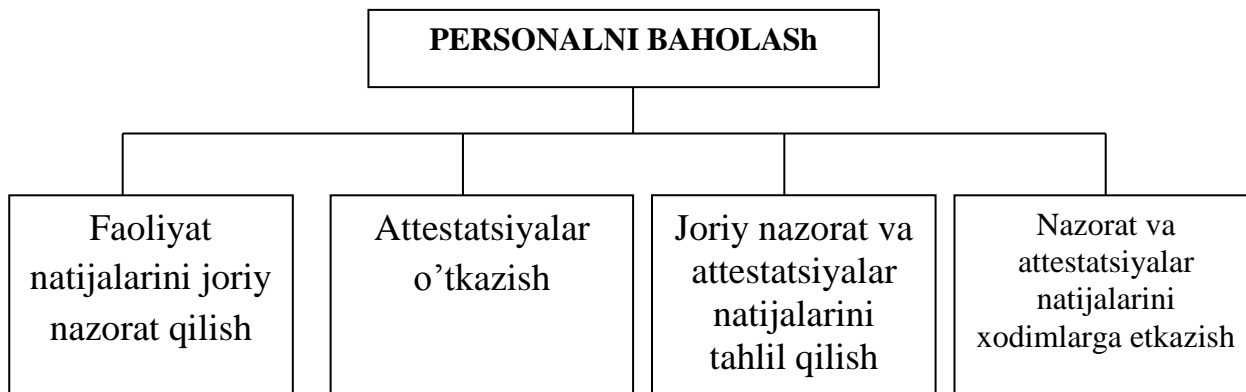
***Tayanch iboralar:** personalni o'kitish, qayta tayyorlash va malakasini oshirish, xizmat va kasbda ko'tarish, kadrlar zaxirasi bilan ishlash.*

5.4. Personalning mehnatini baholash

Personalning mehnat faoliyatini baholash shaxs faoliyati natijalarining ijro etilayotgan uyushtiruvchi rolining talablariga mos kelishini aniqlash jarayonini o'zida namoyon etadi. Bunday baholash quyidagilarni o'z ichiga oladi (5.6-rasm):

- faoliyat natijalarini joriy nazorat qilish;
- turli attestatsiya tadbirlarini o'tkazish;
- joriy nazorat va attestatsiyalar natijalarini tahlil qilish;
- joriy nazorat va attestatsiyalar natijalarini xodimlarga yetkazish.

Mehnat faoliyatini baholash va tahlil qilishdan koʻzlangan asosiy maqsad xodimlar ishining natijalari, ushbu natijalarga erishish uchun ulardan talab etiladigan say-harakatlar, xodimlarning mehnat sharoitlaridan qoniqqanlik darajasi va olinayotgan mukofotlar haqida obyektiv axborot olishdan iborat.



5.4-rasm. Personalni baholash jihatlari

Mehnat faoliyatini baholash quyidagi vazifalarni hal etish imkonini beradi:

- xodimning kasbiy mahoratini baholash, u quyidagilarni oʻz ichiga oladi:

1) kasbiy tayyorgarlik darajasi (bilimlar, mahorat va koʻnikmalar);

2) ruhiy tayyorgarlik darajasi (shaxsning yoʻnaltirilganligi, xatti-harakat motivlari, moslashuvchanlik, feʼl-atvor xususiyatlar, temperament);

3) mehnat samaradorligi (mehnat unumdorligi va sifati, ratsionalizatsiya va ixtirochilikka intilish);

- xodimlarning shaxsiy va ishchanlik xususiyatlarini rivojlantirish yuzasidan tavsiyalar ishlab chiqish;

- mehnat haqining xodim tomonidan qilinadigan say-harakatlarga, uning mehnati samaradorligiga va u kutayotgan natijalarga mos kelishi darajasini aniqlash;

- personalni rivojlantirishning asosiy yoʻnalishlarini aniqlash;

- personal mehnat motivatsiyasining samarali mexanizmini shakllantirish.

Mehnat natijalarini baholashda obyektiv va subyektiv koʻrsatkichlarni ajratish mumkin. Obyektiv koʻrsatkichlarni oʻlchash ancha oson boʻlib, ularni, odatda, korxonaning axborot tizimi qamrab oladi. Subyektiv koʻrsatkichlar ularda faoliyat samaradorligining miqdoriy mezonlarini aniqlash qiyin boʻlgan boʻlinmalar (reja boʻlimi, yuridik xizmat, bosh konstruktor boʻlimi) faoliyatini baholashda qoʻllaniladi.

Kasbiy xatti-harakat ko'rsatkichlari faoliyatning hamkorlik qilishga intilish, qarorlar qabul qilishdagi mustaqillik, qo'shimcha mas'uliyatni qabul qilishga tayyorlik kabi tomonlarini qamrab oladi.

Shaxsiy xususiyatlar kursatkichlari guruhi eng qiyin aniqlanadigan guruh hisoblanadi, chunki, birinchidan, shaxsning turli xususiyatlaridan kasbiy faoliyat natijalarini belgilab beruvchi xususiyatlarni tanlash lozim, ikkinchidan, shaxsning xususiyatlarini bevosita kuzatish va o'lchashning iloji yo'q.

Ko'rsatkichlar tizimini shakllantirishda quyidagi jihatlarni hisobga olish zarur:

- barcha uchta guruh ko'rsatkichlari xodimni baholash uchun bir xil darajada muhim, qandaydir guruh ko'rsatkichlarini ustuvor ko'rsatkichlar sifatida e'tirof etish xodimlar tomonidan boshqa faoliyat turlarining nazarga ilinmasligiga olib keladi;

- ko'rsatkichlar tizimi, bir tomondan, mehnat faoliyatining barcha muhim tomonlarini qamrab olishi, ikkinchi tomondan, baholash uchun katta vaqt va mablag'lar sarflanishini talab qiladigan darajada ulkan bo'lmasligi kerak.

Personalning kasbiy va shaxsiy xususiyatlarini baholash uchun qullaniladigan usullarni uchta asosiy guruhga bo'lish mumkin:

- bir xodimni baholash uchun mo'ljallangan yakka tartibda baholash usullari;

- insonlar jamoasini baholash va har bir xodimning jamoadagi ahamiyatini aniqlash uchun mo'ljallangan guruhiy baholash usullari;

- yakka tartibda va guruhiy baholash usullari bilan birga qo'llaniladigan hamda personal haqidagi obyektiv axborotni to'plash va unga ishlov berishga yo'naltirilgan texnik baholash usullari.

Birinchi va ikkinchi usullar guruhlarida baholovchilar sifatida rahbarlar ham, baholanuvchining hamkasblari va unga bo'ysunuvchilar ham ishtirok etishlari mumkin. Agar baholovchilar sifatida yuqorida sanab o'tilgan barcha toifalarga mansub insonlar ishtirok etishsa, u holda bunday usul «360° attestatsiya» deb nomlanadi, bu xodimni har tomonlama baholash imkonini beradi.

Yakka tartibda baholash usullari o'z mohiyatiga ko'ra shkalalashni o'zida namoyon etadi, bunda baholovchilarga baholanayotgan ko'rsatkichlarning ballardagi

qiymatlari ko'rsatilgan belgilangan shkala taklif etiladi. Bular quyidagi ko'rsatkichlar bo'lishi mumkin:

- 1) ishga bo'lgan munosabat;
- 2) ish vaqtdan tashqari vaqtda ishlashga bo'lgan munosabat;
- 3) innovatsiyalarga bo'lgan munosabat;
- 4) qarorlar qabul qilish qobiliyati;
- 5) mas'uliyatga intilish;
- 6) hamkorlik qilish qobiliyati.

Baholash obyekti bo'lgan ko'rsatkichlar teng yoki noteng bo'lishi mumkin. Ikkinchi holatda ko'rsatkichlarning har biri muayyan hajmga ega buladi (masalan, besh ballik shkala bo'yicha).

Ko'rsatkichlarni baholash uchun qo'llaniladigan shkalalar ko'rsatkichlar qiymatlariga qarab turlicha bo'lishi mumkin. Ular ichida quyidagi shkalalar eng keng tarqalgan: ta'riflash shkalasi; nominal shkala; xatti-harakat reytinglari shkalasi.

Guruhiy baholash usullari ishchi guruhi ichida xodimlar faoliyatining samaradorligini o'zaro taqqoslash, xodimlarni o'zaro taqqoslash imkonini beradi. Shunday qilib, ushbu usullar xodimlarni bir yoki bir necha ko'rsatkichlar bo'yicha saflashni o'zida namoyon etadi. Saflash - bu qandaydir obyektlarni (mazkur holatda xodimlarni) rahbarning yoki buning uchun jalb etiladigan mutaxassislar (ekspertlar)ning afzal ko'rishlari bo'yicha tartiblash jarayoni. Bunda *juft* va *izchil* saflash ajratiladi. Izchil saflash xodimlar o'rtasida afzal ko'rishlar nisbatini aniqlashdan iborat. Nisbatlar turiga qarab xodimlarni tartiblashning quyidagi variantlari bo'lishi mumkin.

Personalni baholashning yuqorida ko'rib chiqilgan tizimlari, usullari korxonalarda ma'lum bir ko'rinishda qo'llaniladi. Ular bir qator afzalliklarga ham, o'z navbatida, kamchiliklarga ham ega. Bunda uzluksiz jarayonni o'zida namoyon etuvchi personalni davriy ravishda hujjatlar asosida attestatsiyadan o'tkazish eng keng tarqalgan.

Nazorat savollari

1. Personalning mehnat faoliyatini baholashning asosiy jihatlari nimalardan iborat?
2. Mehnat faoliyatini baholash qanday vazifalarni hal etish imkonini beradi?
3. Personalning kasbiy va shaxsiy xususiyatlarini baholash uchun qanday usullarni qanday asosiy guruhlariga ajratish mumkin?
4. Mehnat natijalarini baholashning obyektiv va subyektiv ko'rsatkichlarini tushuntiring.
5. Shaxsiy xususiyatlar kursatkichlari tizimini shakllantirishda nimalarni hisobga olish zarur?

Tayanch iboralar: joriy nazorat, attestatsiya, tahlil qilish, kasbiy mahorat, kasbiy tayyorgarlik, bilimlar, ko'nikmalar, ruhiy tayyorgarlik, shaxsning yo'naltirilganligi, xatti-harakat motivlari, moslashuvchanlik, fe'l-atvor xususiyatlari.

5.5. Personalni motivatsiyalash nazariyasi

Inson xatti-harakati negizini motivlar tashkil etadi. *Motivlar* - inson hatti-harakatining ehtiyojlari va manfaatlarini ta'sirida paydo bo'ladi va inson hayolidagi muayyan mehnat amallari bajarilgan taqdirda ehtiyojlarning o'rniga keladigan manfaatlar obrazi sifatida namoyon bo'ladi. YA'ni motiv - murakkab psixologik tushunchadir. Bu so'z ilk bor 20 asr boshida [A.Shopengauer](#) tomonidan inson va hayvonlar hatti-harakati sabablarini tushuntirish uchun qo'llanilgan. Motivlar odam tug'ilganidan tayyor ko'rinishda mavjud bo'lmaydi, balki insonning individual hayoti davomida shakllanadi. Motivlar asossiz harakatlana olmaydi. Motivlar, xam ichki, ham tashqi tabiatga ega bo'lgan rag'batlardan farqli o'laroq, doim ichki xarakterga ega. Tashqi motivatsiyalashuv va motivlar xaqida gap oorganida, yo boshqa shaxslarning tashqi ta'siri, yoki biror obektning jozibasi nazarda tutiladi.

Adabiyotlarda motivatsiyalashga ikki xil ta'rif berilgan:

1. Motivatsiyalash bu motivning shakllanishi jarayoni, ya'ni muayyan individga xos bo'lgai (o'zgaralar nazaridan yopiq bo'lgan) ichki jarayondir.

2. Motivatsiyalash bu insonni unga ta'sir o'tkazish orqali faoliyatga undash jarayonidir.

Mehnatni boshqarishda motivatsiyalash personalni motivlarini faollashtirish jarayoni (ichki motivatsiyalash) va ularni unumdor mehnatga undash uchun rag'batlarning yaratilishi (tashqi motivatsiyalash) jarayoni sifatida qaraladi. Shu bois motivatsiyalash tushunchasining sinonimlari sifatida rag'batlantirish va motivatsiyalashtirish tushunchalari ham qo'llaniladi. Motivatsiyalashning maqsadi insonni maqsadga eng yuqori unum bilan erishishga qaratilgan harakatlarni amalga oshirishga undovchi sharoitlar majmuini shakllantirishdan iboratdir.

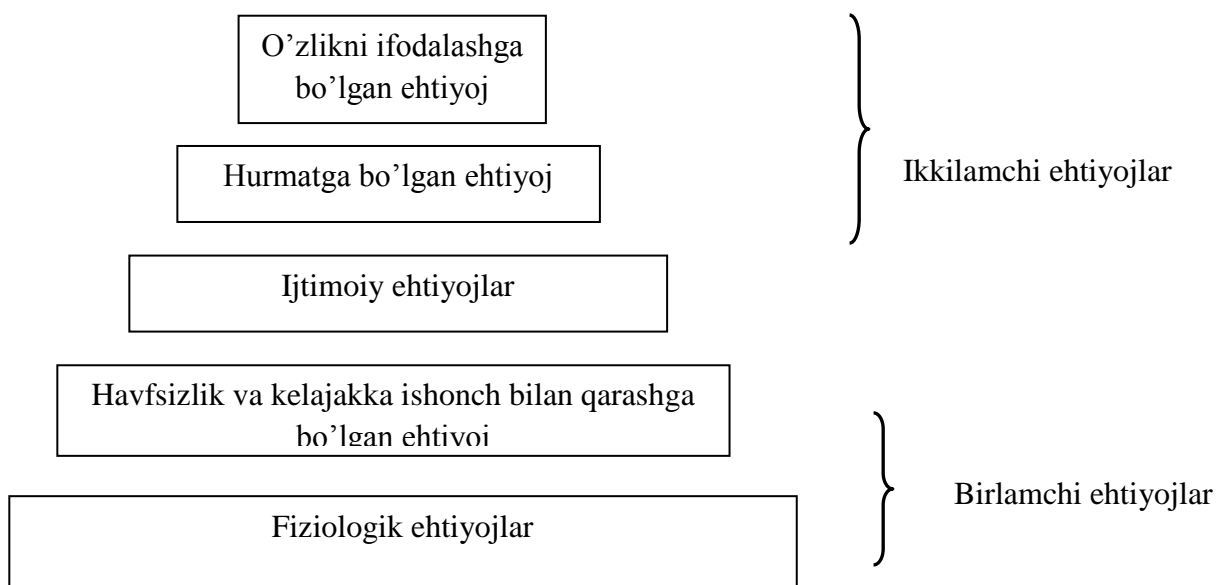
Ishni rejalashtirish va tashkillashtirish jarayonida rahbar tashkilot aynan nimalarni bajarishi kerakligi, uning fikriga ko'ra, kim, qachon va qanday qilib buni qilishi kerakligini belgilaydi. Bu qarorlar unumli ravishda qilingan bo'lsa, rahbar ko'plab odamlarning harakatlarini muvofiqlashtirish va ular bilan birgalikda ishchilar guruhining salohiyatini amalga oshirish imkoniga ega bo'ladi. Taassufki, rahbarlar ko'pincha muayyan tashkiliy tuzilma yoki faoliyatning muayyan turi qog'ozda "bekami-ko'st" ishlamoqda, demak ular hayotda ham huddi shunday "ish beradi", degan hato fikrga borishadi. Biroq bu haqiqatdan ancha yiroq bo'lgan qarashdir. Maqsad sari unumli siljish uchun rahbar odamlarning ishini muvofiqlashtirishi va ularni ishni bajarishga majburlashi kerak. Ko'pincha menejerlarni ijroiya rahbarlari deb atashlarining sababi, faoliyatlarining asosiy mazmuni muayyan tashkilot ishining bajarilishini ta'minlashdan iborat ekanligidadir. Rahbarlar motivatsiyalashning asosiy tamoyillarini amalda qo'llash orqali o'z qarorlarining bajarilishini ta'minlaydilar.

Motivatsiyalash tushunchasining psixologiya nuqtai nazaridan chuqur o'rganilishi insonni mehnatga aynan nima undashini aniq belgilab olish imkonini bermaydi. Biroq insonning mehnatdagi hatgi-harakatlarini o'rganish motivatsiyalashning ayrim umumiy jihatlarini ochib, xodimning ish joyida motivatsiyalashishining amaliy modellarini yaratish imkonini beradi.

Motivatsiyalashning mazmuniy nazariyalari birinchi navbatda, ayniqsa ish hajmi va mazmunini belgilashda insonlarni harakatga undaydigan ehtiyojlarni aniqlashga urinadi. Motivatsiyalashning hozirgi zamon konsepsiyalari asoslarini

yaratishda Abraxam Maslou, Frederik Gersberg va Devid Mak Klellandning asarlari katta ahamiyatga ega.

Maslouning ehtiyojlar iyerarxiyasi. Boshqaruvchilar asarlaridan inson ehtiyojlarining naqadar murakkab ekanligini va ularning motivatsiyalashga ta'sirini bilgan birinchi bixveoristlardan biri Abraxam Maslou bo'lgan. O'tgan asrning 40-yillarida o'zining motivatsiyalash nazariyasini ishlab chiqqan Maslou odamlar ko'plab turli ehtiyojlarga ega ekanligini tan olgan, biroq uning fikriga ko'ra ularning barchasini besh asosiy guruhga ajratish mumkin.



5.5-rasm. Maslouning ehtiyojlar iyerarxiyasi

Maslouning nazariyasiga ko'ra, ehtiyojlarning barchasini 5.7-rasmda aks ettirilgan iyerarxiyali mustahkam strukturaga solish mumkin. Bu bilan u quyi pog'onalardagi ehtiyojlar qanoatlantirilishini talab qilib, yuqoriroq pog'onalardagi ehtiyojlar motivatsiyalashga ta'sir qilishidan oldinroq odam xatti-harakatlarida aks etishini ko'rsatmoqchi bo'lgan. Odam har daqiqa avvalam bor o'zi uchun muhim va kuchli bo'lgan ehtiyojni qondirishga intiladi. Keyingi pog'onada turgan ehtiyoj odam xatti-harakatlarini belgilovchi va kuchli omilga aylanishidan oldin quyi pog'onadagi ehtiyojlar qondirilishi kerak.

Devid Mak Klellandning ehtiyojlar nazariyasi. Asosiy urg'unf yuqori pog'onalardagi ehtiyojlarga qo'ygan nazariyalardan yana biri Devid Makklellandning

ta'limotidir. Uning fikriga ko'ra, bular hokimiyatga, muvaffaqiyatga va nimagadir taalluqlikka bo'lgan ehtiyojlardir. Hokimiyatga bo'lgan ehtiyoj o'z ifodasini boshqalarga ta'sir qilish istagida topadi. Maslouning iyerarxiya strukturasi hokimiyatga bo'lgan ehtiyoj tahminan hurmatga va o'zlikni ifoda etishga bo'lgan ehtiyojlar oralig'idagi, o'rinni egallaydi. Bunday ehtiyojga ega bo'lganlar to'qnashuvlardan qo'rqmaydigan va boshlang'ich pozitsiyalarni himoya qilishga intiluvchi ochiq va shijoatli odamlar sifatida o'zlarini ko'proq namoyon etishadi.

Muvaffaqiyatga bo'lgan ehtiyoj ham hurmat bilan o'zlikni ifoda etishga bo'lgan ehtiyojlar oralig'ida turadi. Bu ehtiyoj muvaffaqiyatni e'lon qilish bilangina emas, ishni muvaffaqiyatli ravishda yakunlashgacha olib borish orqali qanoatlantiriladi.

Devid Mak Klelland talqinidagi taalluqlilikka bo'lgan ehtiyojga asoslangan motivatsiyalashuv, Maslou talqinidagi motivatsiyalashuvni eslatadi. Bunday odamlar tanishlar doirasida do'stona munosabatlarni bog'lashga, o'zgalarga yordam qo'lini uzatishga qiziqadilar. Taalluqlilikka ehtiyoji kuchli bo'lgan odamlar ijtimoiy muloqot uchun keng imkonlar ochadigan ishlarda o'zlarini quday his etadilar. Ularning rahbarlari ish jarayonida shaxslararo munosabatlar va aloqalarni cheklamaydigan muhitni saqlab qolishga intilishlari kerak. Rahbar, shuningdek bundaylarning ehtiyojlarini ularga ko'roq e'tibor berish va vaqti-vaqti bilan ularni alohida guruhlarda to'plash orqali ehtiyejlarini qanoatlantirishi mumkin.

Gersbergning ikki omillik nazariyasi. O'tgan asrning 50-yillarida Frederik Gersberg boshchiligidagi mutaxassislar guruhi tomonidan ehtiyojlarga asoslangan yana bir motivatsiyalash modelini ishlab chiqdi. Tadqiqotchilar guruhi yirik lak-bo'yoq firmasining 200 muhandisi va ma'muriyat xizmatchilari orasida: "Xizmat vazifalaringizni bajarib bo'lganingizdan so'ng qachon o'zingizni juda yaxshi his qilganingizni batafsil tasvirlay olasizmi?" va "Xizmat vazifalaringizni bajarib bo'lganingizdan so'ng qachon o'zingizni juda yomon his qilganingizni batafsil tasvirlay olasizmi?" degan savolga javob berishni so'ragan.

Gerqbergning xulosalariga ko'ra, olingan javoblarni "gigiyenik omillar" va "motivalashuv" deb atalgan ikki yirik guruhga ajratsa bo'ladi (5.3- jadval).

“Gigiyenik omillar” va “motivatsiyalashuv” guruhlari

Gigiyenik omillar	Motivalash
Firma va ma'muriyat siyosati	Muvaffaqiyat
Ish sharoitlari	Xizmat pog'onasidagi ko'tarilish
Ish haqi	Ish natijalarining tan olinishi va ma'qullanishi
Boshliqlar, hamkasblar va qo'li ostidagi xodimlar bilan shaxslararo munosabatlar	Yuqori darajadagi mas'uliyat
Ishni bevosita nazorat qilish ustidan nazorat darajasi	Ijodiy sohada va ish sohasida o'sish imkoniyatlari

Gigiyenik omillar ish amalga oshirilayotgan joydagi muhit bilan, motivatsiyalashuv esa bevosita ishning tabiati va mohiyati bilan bog'liq. Gersbergning fikriga ko'ra, odamda gigiyenik omillar bo'lmagan yoki yetarli darajada rivojlanmagan hollarda, ishdan qanoatmaslik hissi paydo bo'ladi. Biroq ular yetarli darajada rivojlangan bo'lsa, bu odamlarning ishdan avtomatik ravishda qoniqish hosil qilishlari va biror narsaga motivlanishlarini anglatmaydi. Bundan faqli o'laroq, motivlanishning yo'qligi yoki ularning noadekvatligi ishdan qanoatmaslikka olib kelmaydi. Biroq ularning mavjudligi to'la qanoatlanishga olib keladi va ishchilarning faoliyatlari umumdorligini ko'tarishga motivlaydi.

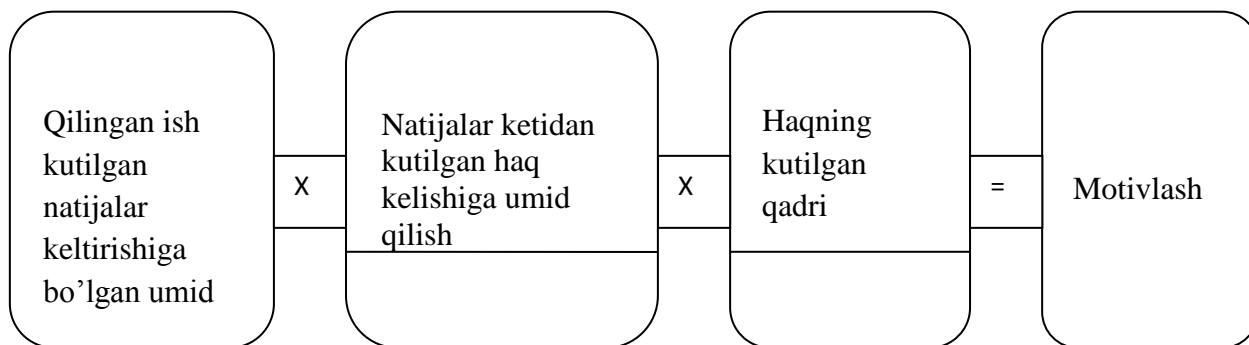
Motivatsiyalashning protsessual nazariyalari. Motivatsiyalashning mazmuniy nazariyalari ehtiyojlar hamda ular bilan bog'liq bo'lgan va odamlarning hatti-harakatlarini belgilovchi omillarga tayanadi. Protssessual nazariyalar insonni birmuncha o'zga nuqtai nazardan o'rganadi. Ularda insonning turli maqsadlarga erishish uchun urinishlarini qanday taqsimlashi va hatti-harakat turini qanday tanlashi tahlil qilinadi. Protssessual nazariyalar ehtiyojlarning mavjudligini inkor etmaydi, ammo insonning hatti-harakatlari faqat ehtiyojlar bilangina belgilanmaydi, deb hisoblashadi. Protssessual nazariyalarga ko'ra, insonning hatti-harakati ayni paytda uning muayyan vaziyat bilan bog'liq tasavvurlari va tanlagan hatti-harakat modelining ehtimoliy oqibatlarini anglash funksiyasini bajaradi. Protssessual

motivatsiyalash nazariyasining uch asosiy yoʻnalishi mavjud. Bular kutilgan natija nazariyasi, adolat nazariyasi va Porter-Louler nazariyalaridir.

Kutilgan natija nazariyasi faol ehtiyojning mavjudligi insonning muayyan maqsadga erishishga boʻlgan motivatsiyalashning zaruriy va yagona sharti emas degan qarashga asoslanadi. Inson, shuningdek oʻzi tanlagan hatti-harakat modeli haqiqatdan ham qanoatlanishga olib kelishiga umid qilishi kerak. Kutilgan natijaga muayyan hodisaning sodir boʻlishi ehtimoliga beriladigan baho sifatida qarash mumkin. Insonlarning koʻpchiligi kollej diplomini olish ularga yaxshiroq ish joyiga ega boʻlish, bor kuchini ishga solib ishlasalar, xizmat pogʻonasida koʻtarilish imkonini ochishiga umid qilishadi. Mehnatga boʻlgan motivatsiyalashuv tahlilida kutilgan natija nazariyasi tarafdorlari uch bogʻliqlikning ahamiyatiga eʼtiborni qaratishadi, bular: mehnat chiqimlari - natijalar; natijalar - ragʻbatlantirish va ragʻbatlantirishdan qanoatlanish toʻlanishi yoki boshqa shaklda ragʻbatlantirilishni kutish.

Valentlik bu muayyan haq olish natijasida paydo boʻladigan nisbiy qanoatlanish yoki qanoatlanmaslikning oldindan ehtimol qilingan darajasidir. Turli odamlarda beriladigan haqqa boʻlgan ehtiyoj va istaklar turlicha boʻlganligi bois, erishilgan natijalarga javoban taklif qilingan haq ular uchun hech qanday qiymatga ega boʻlmasligi mumkin.

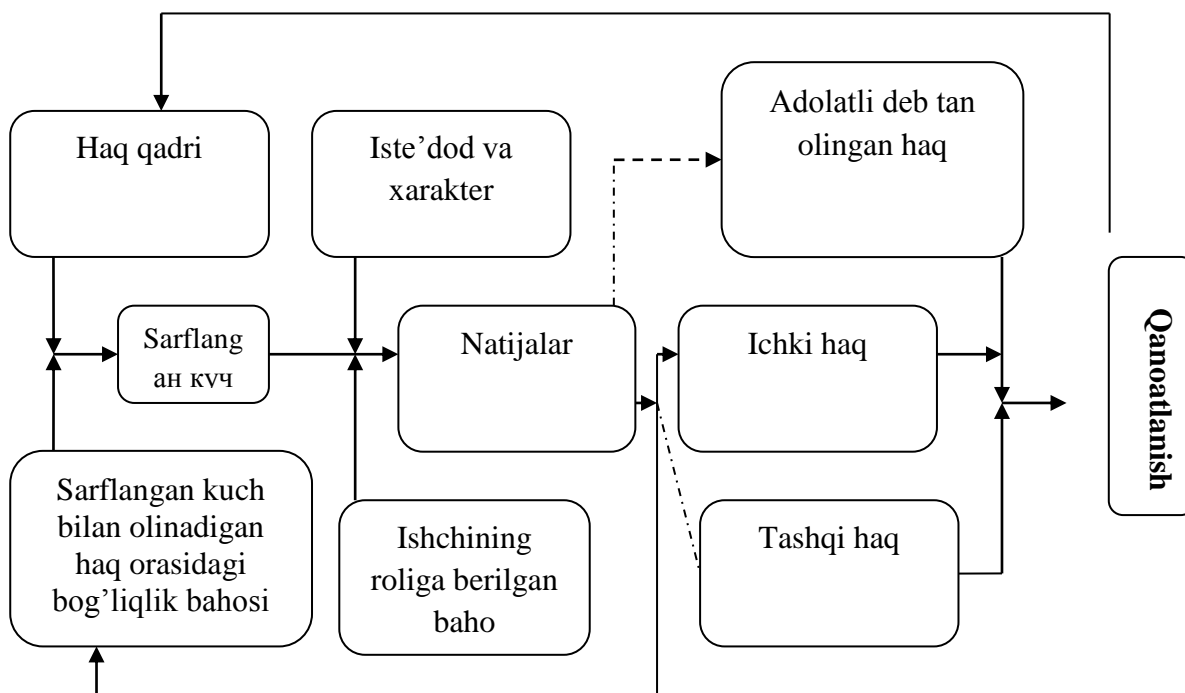
Motivatsiyalash uchun oʻta muhim ahamiyatga ega boʻlgan bu uch omil zaif boʻlsa, motivlanish ham zaif boʻlib, ish natijalari past boʻladi. Bu omillar orasidagi nisbatni quyidagi tenglamada aks ettirish mumkin (5.6-rasmga qarang)



5.6-rasm. Motivatsiyalash modeli

Adolat nazariyasi. Odamlarning qo‘yilgan maqsadlarga erishish yo‘lida kuch-g‘ayratlarini qanday taqsimlashlari va yo‘naltirishlarining yana bir talqinini adolat nazariyasi beradi. Nazariyada ta’kidlanishicha, odamlar haqning sarflangan kuchga, munosabatini subyektiv ravishda belgilab, so‘ng uni huddi shunday ishni bajargan boshqa odamlarning haqlari bilan solishtirishadi. Taqqoslash disbalans yoki adolatsizlikni ko‘rsatsa, ya’ni odam hamkasbi aynan, shunday ish uchun ko‘proq haq oldi, degan xulosaga kelsa, unda ruhiy tanglik paydo bo‘ladi. Bunday xodimni motivatsiyalash, tanglikni yechish va adolatni tyklash uchun disbalansni to‘g‘rilash kerak. Tadqiqotlar odamlar ularga kam haq berilayapdi, deb hisoblaganlarida sust ishlashlarini ko‘rsatadi. Biroq agar ular o‘zlariga ortiqcha haq to‘lanayapdi, deb hisoblaganlarida hatti- harakatlari va faoliyatlarini o‘zgartirishga ehtiyoj sezishmaydi.

Porter-Louler modeli. Layman Porter va Edvard Louler kutilgan natija nazariyasi bilan adolat nazariyasi elementlarini o‘zida mujassamlashtirgan motivatsiyalashning majmuiy protsessual nazariyasini ishlab chiqishdi(5.7-rasm).



5.7-rasm. Porter-Louler modeli

Porter-Loulerning modeliga ko‘ra, erishilgan natijalar xodimning sarf qilgan kuchi, uning iste’dodi va xususiyatlari, shuningdek o‘z rolini naqadar anglaganligiga bog‘liq. Sarflangan kuch darajasi haqning qadri va sarflangan kuchning bu darajasi muqarrar ravishda beriladigan haqning muayyan darajasiga olib kelishiga bo‘lgan ishonch darajasi bilan belgilanadi. Bundan tashqari, Porter-Lourel nazariyasida beriladigan haq bilan natijalar orasidagi nisbat belgilangan, ya’ni odam o‘z ehtiyojlarini erishilgan natijalar uchun olingan haq yordamida qanoatlantiradi.

Ijrochining ish joyidagi faoliyatini tahlil qilgan Duglas Mak Gregor boshqaruvchi ijrochining xarakterlarini belgilovchi quyidagi parametrlarni nazorat qilishi mumkinligini aniqladi:

- ijrochi zimmasiga yuklatilgan topshiriqlar;
- topshiriqlarning bajarilish sifati;
- topshiriqnint olinish muddatlari;
- topshiriq bajarilishining kutilgan muddati;
- topshiriqning bajarilishi uchun mavjud vositalar;
- ijrochi ishlayotgan jamoa;
- ijrochiga berilgan ko‘rsatmalar;
- ijrochining topshiriqni bajarish qo‘lidan kelishiga ishontirish;
- ijrochining muvaffaqiyatli ravishda bajarilgan ish uchun haq olishini anglashi;
- bajarilgan ish uchun haq ko‘lami;
- ijrochining ish bilan bog‘liq muammolar doirasiga jalb etilganligi darajasi.

Bu omillarning barchasi rahbarga bog‘liq bo‘lib, u yoki bu darajada xodimga o‘z ta’sirini ko‘rsatadi va ish sifati va jadalligini belgilaydi. Duglas Mak Gregor bu omillar yordamida boshqaruvga ikki asosiy yondashuv qo‘llash mumkin degan xulosaga keldi. Bular “X nazariyaasi” va “U nazariyasi” dir.

“X nazariyasi” bu boshqaruvning avtoritar uslubi bo‘lib, hokimiyatning yuqorida sanab o‘tilgan omillar bo‘yicha jiddiy ravishda markazlashtirilishi, qattiq nazorat o‘rnatilishini taqozo etadi.

“U nazariyasi” boshqaruvning demokratik uslubiga to‘g‘ri keladi va vakolatlarning taqsimlanishi, jamoada o‘zaro munosabatlarning takomillashtirilishi, ijrochilardagi motivatsiyalashish va ruhiy ehtiyojlarning inobatga olinishi, ish mazmunining boyitilishini ko‘zda tutadi.

Har ikki nazariya o‘z ijobiy jihatiga ega, biroq ular qutbli tabiatga ega ekanliklari bois, amalda sof ko‘rinishda uchramaydi. Odatda real hayotda boshqaruvning turli uslublari kombinatsiyasini ko‘rish mumkin. Mak Gregor nazariyasi alohida olingan insonga mo‘ljallab ishlab chiqilgan. Boshqaruv masalalariga yondashuvlarni yanada takomillashtirish tashkilotni ochiq rusumdagi tizim sifatida rivojlantirish masalasi bilan bog‘lanadi, shuningdek insonning jamoadagi faoliyati o‘rganiladi.

Ehtiyojlar faqat ular xodimlar tomonidan anglab yetilgan taqdirda ichki undovchi va tartibga soluvchi omillarga aylanadi. Mazkur holatda ular muayyan shaklga - faoliyatning u yoki bu turlariga, obyektarga, predmetlarga bo‘lgan qiziqish shakliga ega bo‘ladi. Qiziqish (manfaat) hamma vaqt muayyan imkoniyatlardan ehtiyojlarni qondirish uchun foydalanish bilan bog‘liq.

5.4-jadval

Motivatsiyalash nazariyasi

Mazmunli nazariyalar		Protessual nazariyalar	
nazariya	asos	nazariya	asos
Maslou nazariyasi	- Fiziologik va shahvoniy ehtiyojlar -Ekzistensial ehtiyojlar -Ijtimoiy ehtiyojlar -Hurmat, nufuzga bo‘lgan ehtiyojlar -Shaxsiy, ma’naviy ehtiyojlar	Duglas Mak Gregorning “X” va “U” nazariyasi	Insonning ikkita qarama- qarshi intilishiga asoslanadi: ishlash (Y) va ishlamaslik (X)
ERG(CCP) Klayton Alderfer	Hayot kechirish ehtiyojlari Bog‘lovchi ehtiyojlar	Kutishlar nazariyasi	Erishilgan natijalarga javoban muayyan mukofotni kutiish Muayyan mukofotni olish natijasida

nazariyasi	Usish ehtiyojlari		yuzaga kelgan nisbiy qoniqish yoki qoniqmaslikning ko'zda tutilayotgan darajasi
Mak Klelland ehtiyotlar nazariyasi	Hokimiyat Muvaffaqiyat Dahldorlik	Adolat nazariyasi	Insonlar olingan mukofotning sarflangan say-harakatlarga nisbatinisubyektiv tarzda aniqlashadi va so'ngra uni shunga o'xshash ishni bajaruvchi boshqa insonlar mukofotlari bilan solishtirib ko'rishadi
Gersberg ning ikki omilli nazariyasi	Ish amalga oshirilayotgan atrof muhit bilan bog'liq gigiyenik omillar Motivatsiya	Porter- Louler modeli	Erishilgan natijalar xodim tomonidan qilingan say-harakatlarga bog'liq

Qiziqish- subyecktning o'zi tushgan sharoitdan o'z ehtiyojlarini qondirish uchun foydalanishga bo'lgan faol munosabati. Insonning ehtiyojlari uning xatti- harakatini belgilab beradi. Inson qandaydir ehtiyojni his eta boshlasa, unda ushbu ehtiyojni qondirish uchun muayyan maqsadga erishishga nisbatan intilish paydo bo'ladi. Inson o'z oldiga qo'ygan maqsadga erishsa, uning ehtiyoji to'liq yoki qisman qondirilishi mumkin. Biroq, mutaxassislar tomonidan shu narsa isbotlandiki, faqat insonning o'z ehtiyojlarini qondiradigan narsalar uni motivatsiyalaydi va faoliyatga undaydi.

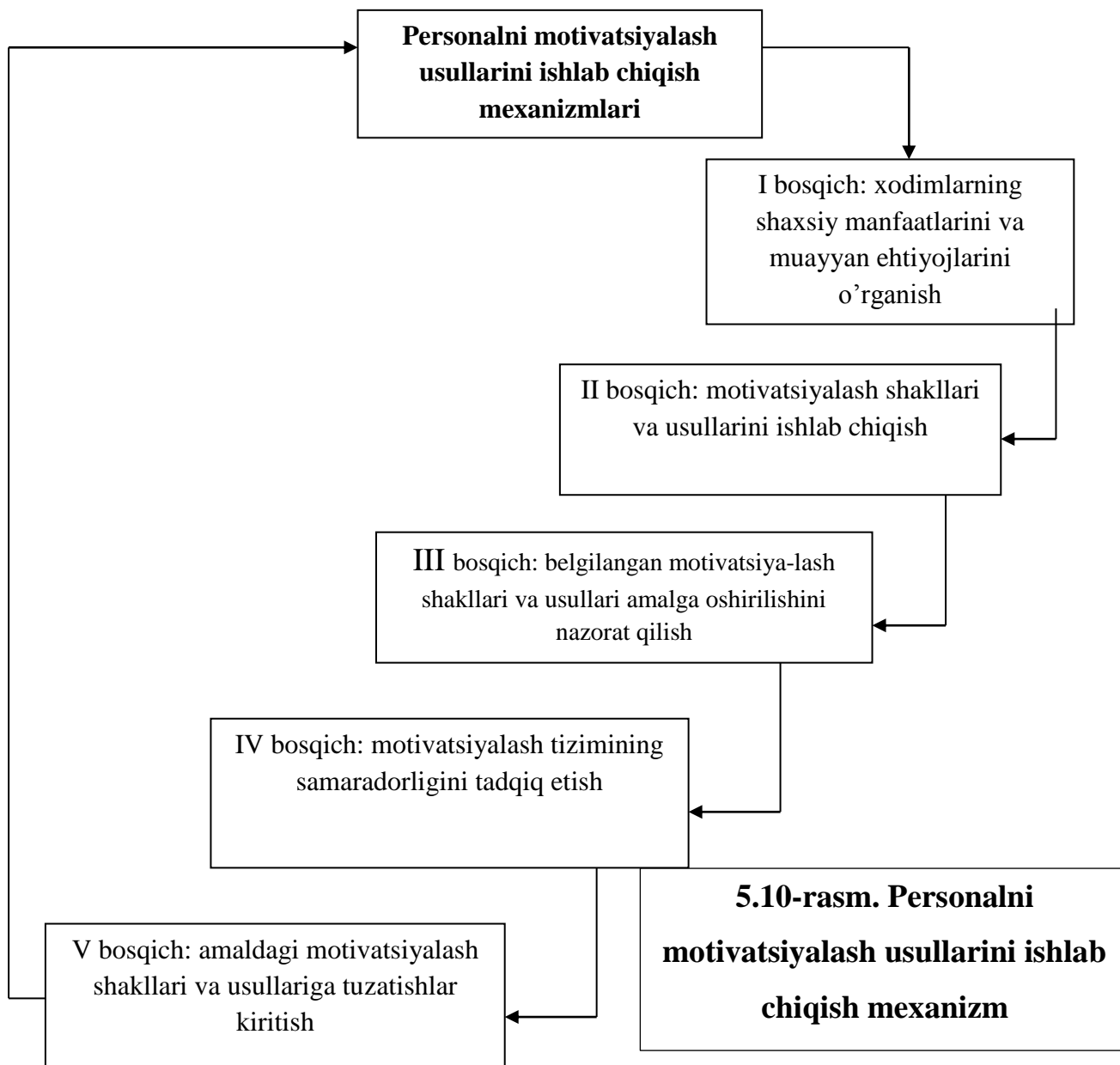
Nazorat savollari

1. Motivlar nima? Motivatsiyaga ta'rif bering.
2. Maslouning ehtiyojlar iyerarxiasini tavsiflang.
3. Motivatsiyalashning protsessual nazariyalarini tavsiflang.
4. Motivatsiyalashning "Mazmunli" nazariyalari va "Protsessual" nazariyalarini tushuntiring.
5. Duglas Mak Gregorning "X nazariyaasi" va "U nazariyasi" nazariyasini tavsiflang.

Tayanch iboralar: motivlar, motivatsiyalash, harakatlar, undash, shakllantirish, ehtiyojlar nazariyasi, protsessual nazariya, adolat nazariyasi, “X nazariyasi”, “U nazariyasi”, ikki omilli nazariya.

5.6. Personalni motivatsiyalash usullari

Tashkilotlar personalining motivatsiyasini boshqarish menejment tizimli metodologiyasi nuqtai nazaridan firmani, korxonani boshqarish umumiy yoki integral tizimining kichik tizimi sifatida qabul qilinadi. Shuning uchun, ushbu kichik tizim umumiy tizimli xususiyatlar bilan bir qatorda, o‘zining alohida, o‘ziga xos mazmuniga va xususiyatlariga ham ega bo‘lib, bu uning maqsadlari, tamoyillari, funksiyalari va tarkibiy tuzilishining boshqa qismlarida aks etadi.



Personalni motivatsiyalashning asosiy maqsadi tashkilotni ma'lumotli, ta'minlangan, kompaniya manfaatlarini ko'zlovchi, o'zini kompaniya bilan bir deb hisoblovchi yuqori malakali xodimlar bilan ta'minlashdan iborat. Bu barqaror ahloqni shakllantiradi va yuqori samaradorlikka olib keladi, bu hol ta'tillardan foydalanish, ish vaqtidan tashqari vaqtda ishlash, korxonada faoliyatini yaxshilash bo'yicha turli ijtimoiy tuzilmalarda (sifat va unumdorlik tugaraklari, qo'mitalar, komissiyalar, korxonada kengashlari va h.k.) ishtirok etishda yaqqol namoyon bo'ladi.

Personalning yuqori samarali ishini rag'batlantirish usullari g'oyat xilma-xil. Ular turli mamlakatlar va firmalarda o'ziga xos xususiyatlarga ega. Rag'batlantirish usullarini ishlab chiqish mexanizmi (5.8-rasm) xodimlarning muayyan ehtiyojlarini o'rganishga, ularni qondirish shakllari va usullarini ishlab chiqishga, ularning ta'sirchanligini taxlil qilishga asoslanadi.

AQSH firmalarida personalni motivatsiyalash tizimlari quyidagi rag'batlantiruvchi omillardan foydalanadi:

- xodimlarga firma aksiyalarini imtiyozli narx bo'yicha sotish;
- firmani boshqarishda ishtirok etish imkoniyatlarini takdim etish;
- xodim har yil uchun o'z shaxsiy ehtiyojlaridan kelib chiqib firma rahbariyati tomonidan belgilangan imtiyozlardan tanlashi mumkin;
- personalning firma oladigan foydalarda ishtirok etishining turli shakllari keng qo'llaniladi;
- motivatorlar sifatida xodimning muvaffaqiyatli kompaniyaga tegishliligi kabi omillar ishtirok etadi;
- firmada 20 yildan ko'p ishlaganlarga bilimlarni yangilash va malaka oshirish uchun bir yillik ta'til beriladi.

Fransiyada personalni motivatsiyalash tizimlarining o'ziga xos xususiyatlari quyidagilardan iborat: bitiruvchining ish haqi u tugatgan o'quv yurtining nufuziga ham bog'liq; menejerlarga qo'l ostidagilar soni uchun qo'shimcha ish haqi belgilanadi.

Chet el amaliyotida muvaffaqiyatli qo'llanilayotgan personalni motivatsiyalash shakllari va usullarining xilma-xilligi shundan dalolat bermoqdaki, hozirgi sharoitda

har bir korxonada umumiy boshqaruv tizimlaridan xodimlarni motivatsiyalashning mamlakat va jahon tajribasini birlashtira oladigan hamda ishlab chiqarish faoliyati va menejment samaradorligiga, kadrlarning mustahkamlanishiga, tashkilotlarda texnologik va boshqaruv tajribasi to'planishiga faol ta'sir etuvchi maxsus funksional kichik tizimlar ajratilishi kerak.

Nazorat savollari

1. Personalni motivatsiyalashning asosiy maqsadi nima?
2. Personalni motivatsiyalash usullarini ishlab chiqish mexanizmini tushuntiring.
3. AQSH firmalarida personalni motivatsiyalash tizimlari qanday rag'batlantiruvchi omillardan foydalaniladi?
4. Fransiyada personalni motivatsiyalash tizimlarining o'ziga xos xususiyatlari nimalardan iborat?
5. Motivatsiyalash usullarini ishlab chiqish mexanizmi qanday bosqichlarni o'z ichiga oladi?

Tayanch iboralar: *motivatsiyalash, maqsadlar, tamoyillar, funksiyalar, omillar, shakllari, usullari, ish haqi, mukofot, lavozim, maqtoov, ehtiyoj.*

5.7. Rahbarning shaxsiy ishini tashkil etish

Rahbarning shaxsiy ishini rejalashtirish tashkilot va o'ning bo'linmalarining strategik va taktik vazifalari belgilangan vaqtdan boshlanadi. Ushbu jarayon "maqsadlar shajarasi", ya'ni kichik maqsadlarni darajalar bo'yicha taqsimlash bilan bog'liq vazifalarni aks ettiruvchi tarkibiy modelni tuzish sifatida ma'lum.

Tashkilot strategiyasi, tashkilot va rahbar oldiga qo'yilgan maqsadlar va vazifalar "nima qilish kerak?" degan savolga javob beradi. "Qanday qilish kerak?" degan savolga oldinga qo'yilgan maqsadlar va vazifalarga muvofiq belgilangan dasturlar, tamoyillar, jarayonlar va funksiyalar javob beradi. Rahbarning shaxsiy ishini rejalashtirish oldinga qo'yilgan maqsadlarga erishish va vazifalarni hal etish hamda muayyan tadbirlarni amalga oshirishning aniq muddatlari belgilanishini nazarda tutadi. Bajarish muddatlarini belgilash - shaxsiy ishni rejalashtirishning eng

muhim va mas'uliyatli lahzasi hisoblanadi. Vaqtni tejab sarflashni bilish yuksak boshqaruv madaniyati va ishbilarmon insonning tartiblilik belgisi hisoblanadi.

Rahbarning shaxsiy ishi majlislar, yig'ilishlar, qabullar va shaxsiy hamda ishlab chiqarishga oid suhbatlarni tashkil etish va o'tkazishni xat- xabarlar bilan ishlash, telefon orqali suhbatlar va hokazolarni o'z ichiga oladi.

Majlislarni o'tkazish. Majlis uning maqsadlari haqida aniq tasavvurga ega bo'lingan holda o'tkazilishi kerak. Majlislarning quyidagi turlari mavjud:

- *o'quv majlisi* (konferensiya, seminar), uning maqsadi - ishtirokchilarga zarur bilimlarni berish va. ularning malakasini oshirishdan iborat;

- *axborot beradigai majlis* ma'lumotlarni umumlashtirish va yuzaga kelgan muammolarga nisbatan bildirilgan turli nuqtai nazarlarni o'rg'anish uchun zarur;

- *tushuntirish majlisi*, unda rahbariyat xodimlarni amalga oshirilayotgan xo'jalik siyosatining to'g'riligiga va qo'llanilgan choralarning muqarrarligiga ishontirishga intiladi;

- *muammoli (biror muammoni ko'tarib chiqqan) majlis*, u mavjud muammolarni hal etish usulini tanlash uchun o'tkaziladi.

Agar quyidagi qoidalarga amal qilinsa, samarali majlisni o'tkazish vazifasining yechimi osonlashadi:

- majlis mavzusini aniq belgilash lozim. Rahbar sifatida, birinchi navbatda, o'zi uchun qanaqa natija kerakligini aniqlab olish darkor;

- kun tartibi, shu jumladan ko'rib chiqilayotgan masalalarning izchilligi puxta ishlab chiqilishi kerak. Dastavval hal etilishi eng aniq bo'lgan masalalarni qo'ygan ma'qul;

- majlis ishtirokchilari fe'l-atvorining xususiyatlari qanaqaligyni va ular majlisni o'tkazish jarayonida qanday namoyon bo'lishini nazarda tutish zarur;

- ishtirokchilarga taklifnomalar oldindan yuborilishi kerak, bunda majlis mavzusi bilan uning barcha ishtirokchilarining manfaatlari o'rtasidagi bog'liqlik yaqqol bo'lishi lozim;

- majlis o'tkazish uchun mo'ljallangan xona yaxshi tovush izolyatsiyasiga, normal havo haroratiga, yaxshi ventilyatsiyaga ega bo'lishi darkor;

- majlis mavzusi hamma vaqt soʻzga chiquvchilar va tinglovchilar koʻz oldida turishi uchun uni doskaga plakat koʻrinishida yoki boshqa usul bilan yozish tavsiya etiladi.

Oʻz soʻzining boshida rahbar va muxolifning qarashlari mos kelmayotgan ayrim masalalarga eʼtibor karatish zarur. Majlis rahbariga nisbatan qoʻyiladigan eng muhim talab - oʻz nuqtai nazarini boshqa ishtirokchilarga zoʻrlab oʻtkazmaslik. Betaraflik oʻz nuqtai nazarini bildirish imkoniyatidan mahrum etmaydi. Tinglay olish - rahbarning eng muhim xislati. Tadqiqotlar shuni koʻrsatmokedaki, insonlarning koʻpi bilan 10 foizi hamsuhbatini bemalol tinglay oladi. Tinglay olish quyidagi qoidalarga amal qilishni anglatadi:

- suhbatdoshning soʻzini boʻlishga urinishdan oʻzini tiyish, unga gapini tugatish imkoniyatini berish. Oʻz xatti-harakati bilan uni tinglash ogʻirlygini bildirmaslik;

- suhbatdoshga eʼtibor qaratish, tinglash jarayonida faol ishtirok etish:

- shoshilinch xulosalar bildirmaslik va tezda baho bermaslik;

- suhbatdoshning soʻzlashish xususiyatlariga eʼtibor qaratmaslik («Qanday sustkash!», «Qanday zeriktiradigan!»);

- chalgʻimaslik;

- soʻzlashuvni monopollashtirmaslik;

- fikrlash surʼatini nutqqa moslashtirish, chunki fikrlash tezligi nutk tezligiga qaraganda 3-4 marta yuqori.

Majlisning samaradorligi uning davomlilikiga bogʻliqligi ilmiy jihatdan isbotlangan. Majlis qancha uzoq davom etsa, uning ishtirokchilarining ishchanligi shuncha pasayadi.

Eng maqbul holatda majlis uzogʻi bilan 30-40 daqiqa davom etishi kerak. Ana shu muddatdan keyin bunday tadbirning samaradorligi koʻrsatkichlari keskin pasayadi. 40-60-daqiqada eʼtiborning susayishi kuzatiladi, 60-70-daqiqada insonlar holatini oʻzgartiradi, soʻzlasha boshlaydi, 70-80-daqiqada ayrim ishtirokchilarda depressiya belgilari kuzatiladi, 90-100-daqiqada «salbiy faollik» belgilari, yaʼni oʻzaro tortishuvlar, muhokama qilinayotgan muammo haqidagi fikrning oʻzgarishi va

hokozolar paydo bo‘ladi. 100-120-daqiqada ayrim ishtirokchilar har qanday taklif etilgan qarorni qabul qilishga tayyor. Bu ko‘p sonli insonlarning noqulay sanitariya-gigiyenik sharoitlarga ega bo‘lgan xonada uzoq vaqt o‘tirishdan o‘ta toliqishi oqibati bilan bog‘liq. Shu munosabat bilan «120-daqiqa» tamoyili mavjud.

Ish yuzasidan suhbatlar o‘tkazish. Ish yuzasidan o‘tkaziladigan suxbat deb insonlar o‘rtasidagi har qanday og‘zaki so‘zlashuvga aytiladi. Bunday suhbatning asosiy maqsadi ishlab chiqarishga doir yoki boshqa masalalarni hal etishdan iborat. Ishbilarmon insonda shaxslararo muloqot butun ish vaqtining 70-30 foizini egallaydi. Ishga doir suhbatlar yoki so‘zlashuvlarning mazmuni, shaqli va davomlilik turlicha bo‘lishi mumkin. Ishga doir suhbatning har bir turi o‘ziga xos xususiyatlarga ega. Masalan, ishga qabul qilishda rahbar lavozim uchun talabgorga bajarib bo‘lmaydigan va‘dalarni bermasligi kerak. Xodim tomonidan yo‘l qo‘yilgan hatolarni tanqid ostiga olishdan o‘zini tuta bilish va xushmuomalali bo‘lish lozim. Xodimni ishdan bo‘shatish munosabati bilan suhbat o‘tkazishda rahbar o‘zi boshchilik qilayotgan tashkilotning nufuzini imkoni boricha saqlashi darkor.

Ishga doir suhbatlarni tayyorlash va o‘tkazishning universal qoidalari mavjud bo‘lib, ularga amal qilish ehtimoliy hatolarning oldini olish va istalgan (ko‘ngildagi) natijaga erishish imkonini beradi.

1. *O‘tkaziladigan ishga doir suhbatning maqsadini va istalgan natijalarni aniq belgilang.*

2. *O‘tkaziladigan suhbatning qanday borishi haqida atroflicha o‘ylab ko‘ring,* ya‘ni o‘z dalillaringizning asoslarini tuzing, suhbatning axborot beradigan asosini ta‘minlang, suhbatdoshning qarshi dalillarini hysoblab ko‘ring.

3. *Suhbatni o‘tkazish joyi va vaqtini aniqlab oling,* ya‘ni suhbatga nimadir (telefon qo‘ng‘iroqlari, kelib-ketuvchilar) halaqit bermasligi va chalg‘itmasligi kerak.

4. *Suhbatdoshingizning e‘tiborini tortishga vauni qiziqtirishga, o‘zaro ishonch muhitini yaratigiga erishing.* Shuni yodda tutish lozimki, erkaklar - ayollarga qaraganda beparvoroq tinglovchilar bo‘lib, ular ayniqsa ayollar bilan bo‘ladigan suhbatlarda o‘zini toqatsiz tutadi. Agar o‘z muammolaringiz, boz ustiga suhbatdoshga tushunarsiz bo‘lgan muammolar haqida gapirsangiz, bu bilan

hamsuhbatning e'tiborini tortib bo'lmaydi.

5. *Suhbatdoshingiz so'zlaydigan, siz esa faqat o'zingiz beradigan savollar bilan suhbatni qo'llab-quvvatlab turadigan sharoitni yarating.* Bu unga ruhiy ustunlik beradi, chunki mantiqiy savollarni berish va ularga suhbatdoshingizdan javoblar olish yo'li bilan uni ishontirish ko'proq samara beradi.

6. *O'z nufuzingizni tushirmang, o'zingizni munosib tuting,* ovozingizni baland qilmang, bir maromda gapiring, o'z qahr-g'azabingizni imo-ishoralar bilan ifodalang.

7. *Suhbatdoshingizdan olinadigan axborotga etiborli bo'ling, uni qayd eting.* Bu suhbatdoshingizning moyilligini oshiradi va amaliy foyda keltiradi. Yangi materialni o'zlashtirishda o'rtacha inson yangi faktlar bilan tanishganidan keyin dastlabki 24 soat ichida keyingi ikki yil mobaynida unutadiganlaridan ko'proq narsani esdan chiqarishi ilmiy jihatdan isbotlangan.

Dastlabki sutkalarda o'zlashtirilganlarning o'rtacha 70-75 foizi esdan chiqariladi, ya'ni ertangi kun biz uning mazmunining faqat 25-30 foizini eslaymiz. Shuni esda tutish lozimki, inson eshitganlarining 90 foizini, ko'rganlarining 50 foizini va qilgan haraktlarining 10 foizini esdan chiqaradi.

8. *Xushmomalali, ustamon va do'stona munosabatda bo'ling.* Bu iltimos yoki ko'rsatmaning ahmiyatini kamaytirmaydi, lekin qarshi tarafni ma'lum darajada lol qoldiradi.

Xat-xabarlar bilan ishlash. Rahbar faoliyatining ushbu turi, turli baholarga ko'ra, ish vaqti umumiy fondining 5-10 foizini egallaydi. Yuzaga kelgan an'anaviy amaliyotga ko'ra, ish kunining boshlanishida rahbar chiquvchi xat- hujjatlar bilan, ish kunining oxirida esa kiruvchi xat-xabarlar bilan ishlaydi.

Axborot, qarorlar qabul qilish bilan bog'lik hech bir texnologik boshqaruv operatsiyasi, eng kompyuterlashtirilgan texnologik operatsiya turli hujjatlarni tayyorlash, rasmiylashtirish: va saqlash harakatlarisiz amalga oshmaydi. Hujjat - bu korxonada faoliyatining turli tomonlarini, shuningdek ijtimoiy institutlar bilan o'zaro munosabatlarning huquqiy, iqtisodiy va boshqa jihatlarini tavsiflovchi axborot manbaidir.

Samarali shaxsiy ish qoidalarini egallash rahbarga butun boshqaruv jarayonini takomillashtirish, o'z kuch va mablag'laridan oqilona foydalaniy, qo'l ostidagilar ko'z o'ngida o'z maqomini oshirish imkonini beradi.

Nazorat savollari

1. Rahbarning shaxsiy ishini rejalashtirishi deganda nima tushuniladi?
2. Rahbarning shaxsiy ishi qanday vazifalarni o'z ichiga oladi?
3. Ishga doir suhbatlarni tayyorlash va o'tkazishning qanday universal qoidalari mavjud?
4. Xat-xabarlar bilan ishlashning o'ziga xos jihatlarini tavsiflang.
5. Qanday qoidalarga amal qilinsa, samarali majlisni o'tkazish vazifasining yechimi osonlashadi?

Tayanch iboralar: *strategik, taktik vazifalar, maqsadlar, majlislar, yig'ilishlar, qabullar, suhbatlar, tashkil etish, axborotlar bilan ishlash.*

5.8. Rahbar – yetakchi

Insonlar ijtimoiy va shaxsiy muammolarni hal etish uchun shaxsiy va jamoaviy maqsadlarga erishishga ko'maklashuvchi guruhlar tuzib, tashkillogga birlashadi. Shuning uchun boshqaruvning asosiy vazifasi a'zolari shaxsiy maqsadlarni jamoaviy maqsadlar bilan uyg'unlashtiruvchi jamoani shakllantirishdan iborat. Shu tariqa, jamoani shakllantirishdan maqsad birgalikdagi harakatlarni umumiy maqsadlarga erishishga yo'naltirishdan iborat. Bunda umumiy maqsadlarga har bir shaxsning imkoniyatlari va ehtiyojlarini uyg'unlashtirish yo'lida doimiy ravishda tuzatishlar kiritib turiladi. Shu nuqtai nazardan xodimlarning o'zaro hamkorligini faqat o'z vakolatlaridan foydalangan holda tashkil etuvchi inson (masalan, menejer) emas, balki o'z qarashlariga mos keladigan xodimlarni tanlab oluvchi inson jamoa yetakchisi hisoblanadi. Yetakchining o'z safdoshlariga ta'siri norasmiy yo'l bilan amalga oshiriladi.

Shunday qilib, yetakchilik - yetakchi bilan guruh o'rtasidagi o'zaro hamkorlikning o'ziga xos turi bo'lib, u umumiy maqsadlarga erishish uchun

insonlarning ijodiy imkoniyatlarini faollashtirish va jamlash yo‘li bilan ularga ta’sir etishning turli shakllarini uyg‘unlashtirishga asoslangan.

Tarixda “yetakchi - safdoshlar” munosabatlari “boshliq - bo‘ysunuvchi” munosabatlariga qaraganda ilgariroq paydo bo‘lgan. Bolalikdan kattalar qilgan narsalarni qilish, o‘smirlikda o‘z dilidagi ideal insonga taqlid qilish, katta bo‘lganida kimningdir yoki nimaningdir nufuz qudratini ixtiyoriy ravishda qabul qilish - insonlarga xos xislat.

Yetakchining menejerdan farqi shundan iboratki, yetakchi jamoa a’zolarining faoliyatini birgalikdagi say-harakatlarni faollashtirishga yo‘naltiradi, menejer esa qo‘l ostidagilar tomonidan o‘z majburiyatlarining korxon standartlariga muvofiq ravishda bajarilishini ta’minlashga intiladi.

Nazorat savollari

1. Personalni motivatsiyalashning asosiy maqsadi nima?
2. Personalni motivatsiyalash usullarini ishlab chiqish mexanizmini tushuntiring.
3. AQSH firmalarida personalni motivatsiyalash tizimlari qanday rag‘batlantiruvchi omillardan foydalaniladi?
4. Fransiyada personalni motivatsiyalash tizimlarining o‘ziga xos xususiyatlari nimalardan iborat?

Tayanch iboralar: yetakchi, jamoa, maqsadlar, norasmiy, hamkorlik, safdosh, faollashtirish, yo‘naltirish.

VI BOB. TADBIRKORLIK KOMPONENTASINI SHAKLLANTIRISH ASOSLARI

6.1. Tadbirkorlik komponentasi personal menejmentining asosi sifatida

«Menejment» - bu rejalashtirish, rejalarni asosli tarzda amalga oshirish va ularning bajarilishi darajasini qandaydir umumiy maqsad bilan birlashgan insonlarning muayyan guruhi tomonidan amalga oshiriladigan baholash jarayoni.

Personal - tashkilotning yollanish asosida ishlovchi xodimlari bo‘lib, ular mazkur tashkilot doirasida yollanma xodim bo‘lishi davridan qat’i nazar ish beruvchi bilan mehnatga doir o‘zaro munosabatlarga ega. Bunda personal quyidagi sifatliy jihatdan muhim xususiyatlarga ega bo‘lishi kerak:

- qobiliyatlar (muayyan bilimlar va kasbiy ko‘nikmalarning mavjudligi, faoliyatning muayyan sohasida ishlash tajribasi);
- motivatsiyalar (kasbiy va shaxsiy manfaatlar doirasi, martabaga erishishga intilish, o‘zini kasbiy va shaxsiy namoyon etishga bo‘lgan ehtiyoj);
- xususiyatlar (muayyan kasbiy faoliyat uchun zarur bo‘lgan ruhiy, intellektual, jismoniy xususiyatlarning mavjudligi).

Personalni boshqarish - korxonada bajariladigan faoliyat bo‘lib, u tashkilot maqsadlari va shaxsiy maqsadlarga erishish uchun insonlardan (xodimlardan) eng samarali tarzda foydalanishga ko‘maklashuvchi faoliyat.

*Boshqaruv obyekt*i - bu tashkilot tarkibidagi mehnat jarayonida shaxsiy motivatsiya asosida harakat qiluvchi xodimlar yig‘indisi.

Boshqaruv subyekti - tashkilot iyerarxiyasida boshqaruv obyektiga nisbatan yuqori mavqeni egallab turgan va o‘zining tashkilotdagi rolini samarali mehnatni tashkil etish orqali namoyon etuvchi shaxs (menejer) va tashkiliy tuzilma.

«Tadbirkorlik tashkiloti» tushunchasiga ta’rif berish uchun adabiyotlardagi mavjud “tashkilot” va “tadbirkorlik” tushunchalarini ko‘rib chiqish zarur.

“Tashkilot” deganda quyidagilar tushuniladi: a) tashkilot boshqaruv funksiyasi sifatida; b) tashkilot ijtimoiy tizim sifatida.

Tashkilot yoki ijtimoiy tashkilot deganda ko‘pincha ichki imkoniyatlar va resurslar

hamda tashqi sharoitlar bilan muvofiqlashtiriladigan umumiy maqsadga ega bo'lgan insonlar guruhi tushuniladi. Guruh darajalar, lavozimlar iyerarxiyasining barkaror va aniq tarkiblangan tizimi, mehnatni kysbiy- malakaviy tarkiblash orqali taqsimlash va kooperatsiyalash asosida belgilangan maqsadlarga erishish uchun o'z harakatlarini muvofiqlashtiradi.

Tashkilot faoliyat ko'rsatishining asosiy muvofiqlashtiruvchisi - bu unda qabul qilingan xatti-harakat normalaridir. Ko'rib turganimizdek, bu barcha bundan oldingi konsepsiyalarga mutlaqo zid. Ushbu nuqtai nazarlardan tashqari qat'iy va beso'naqay ko'p darajali ma'muriy iyerarxiya ko'rinishidagi formalashtirilgan bog'liqliklar, maqsadlar, lavozimlar va kasblardan tuzilgan shaxssiz mexanizm sifatida «tashkilot - mashina» modeli (A.Fayol), «byurokratik» model (M.Veber) mavjud.

Interaksionistik modelda (CH.Barnard, G.Saymen, J.March), tashkilotga xodimlar o'rtasidagi uzoq muddatli o'zaro bog'liqliklar tizimi sifatida qaraladi. Bunda har bir xodim shaxsiy ehtiyojlar, qadriyatlar, kutishlar va tasavvurlarga asoslangan o'z harakatlarini boshqarish usuliga va maqsadlarga ta'sir ko'rsatadi. Tashkilotga nisbatan turli qarashlarni umumlashtirgan holda quyidagi umumiy belgilar haqida xulosa chiqarish mumkin:

1. Ijtimoiy tashkilotlar, agar ular insonlar xohishiga ko'ra oldindan tuzilgan loyiha bo'yicha tashkil etilgan bo'lsa, sun'iy bo'ladi. Korxonalarining tarkibiy bo'linmalari, mulkchilikning barcha turlari va tashkiliy-huquqiy shakllaridagi korxonalar bunday tashkilotlarga misol bo'ladi.

2. Ijtimoiy tashkilotlar, agar ular o'z-o'zidan yuzaga kelgan bo'lsa, tabiiy bo'ladi va ko'p sonli insonlar va sotsiumlarning manfaatlari va ehtiyojlarini uzoq tarixiy davr mobaynida qondirgan holda doimiy ravishda ko'rinishini o'zgartirib, rivjlanadi; sotsiumga kirgan individuumlarning oniy manfaati kondirilganidan keyin darhol tarqalib ketadi, qisqa vaqt mobaynida - bir necha kundan bir yilgacha mavjud bo'ladi.

3. Sun'iy va tabiiy ijtimoiy tashkilotlarning umumiy belgilari quyidagilardan iborat:

- faoliyat ko'rsatishga intilish va oldinga qo'yilgan maqsadlarga erishish

davrida tashkiliy yaxlitlik;

- ushbu davrda faoliyatning normativ-huquqiy xususiyati ko‘rib chiqilayotgan sotsiumdagi mavjud ahloqiy jihatlar bilan belgilanadi;

- iyerarxik hokimiyat tuzilmasining mavjudligi;

- bunday ijtimoiy tashkilotlarning faoliyat ko‘rsatish jarayoni ongli ravishda oldinga ko‘yilgan yoki o‘z-o‘zidan yuzaga keladigan maqsadlarga erishilishga qarab maqsadli o‘zgaruvchanlik samarasiga ega;

- turli darajadagi tadbirkorlik komponentasi ishtirok etadi.

Tadbirkorlik komponentasi (TK) barcha tashkilotlarni barpo etish va rivojlantirishning asosiy harakatlantiruvchi kuchi hisoblanadi. Quyida TKning vujudga kelishi va rivojlanishi jarayonini, shuningdek, uning ijtimoiy tashkilotlarga ko‘rsatadigan ta‘sirini ko‘rib chiqamiz.

Tadbirkorlik komponentasi - bu insonning jamiyatdagi ijtimoiy- iqtisodiy mavqei bilan shartlangan, shaxsning ahloqiy jihatlari va shaxs ishtirok etayotgan sotsiumning ijtimoiy ahloqiga qarab namoyon bo‘ladigan va tartibga solinadigan intellektual-ma‘naviy va ruhiy-fiziologik xususiyatlari sintezi.

I.Kant, diniy ta‘limotlarning asosiy qoidalarini ko‘rib chiqib, shuni ta‘kidlaydiki, har qanday din - bu birinchi galda amaliy ong qoidalari bo‘lib, “nazariy aqidalarni emas, balki zarur amaliy intilish uchun taxminlarni” o‘zida namoyon etadi. Boshqacha aytganda, bunday qoidalar insonni o‘z maqsadlariga erishish uchun muayyan harakatlarni qilishga undaydi. M.Veberning ta‘kidlashicha, «...ruhiy intiluvchanlik individuumga hayot hamda xatti-harakat yo‘nalishlari va normalarini belgilaydi, shuningdek ularning to‘g‘riligiga ishonishni belgilab beradi».

Barcha dinlar insonlarning kundalik xo‘jalik-iqtisodiy faoliyatiga aralashib ketadi va tadbirkorlik faoliyati bir turining zarurligini ochib berib, boshqasini taqiqlaydi, shaxsiy imkoniyatlarni faollashtirish asosida mehnat borasidagi tashabbusni namoyon etish zarurligini uktiradi. Masalan, Misrda dinning nazarida, agar izchil va to‘g‘ri tashkil etilgan say-harakatlar qo‘llanilsa, qudratli va daxshat soluvchi tabiiy kuchlar bilan kurashda muvaffaqiyatga erishish mumkin. Misrliklarning ta‘kidlashlaricha, atrofdagi olam moddiy ne‘matlarni ishlab chiqarish

va ma'naviy barkamollik ishidagi to'g'ri say-harakatlar uchun albatta mukofotlaydi. Biroq, hokimiyat har bir inson fakat diniy va fuqarolik konuni unga belgilab bergan ish bilan shug'ullanishini qat'iy nazorat qyldi.

Rivojlanuvchi harakat va inson tamoyili induizmga davom etdi. Unda jamiyatni tabaqali bo'lish tizimi takomillashtirildi. Individuizmga muvofiq har bir tabaqada turli hayotiy maqsadlar belgilanadi. Quyi tabaqa kundalik xo'jalik faoliyatni o'z vazifasi qilib belgilaydi. Harbiylar tabaqasi jangovor qahramonlikni o'z vazifasi qilib belgilaydi. To'ralar tabaqasi fanlarni bilishni, ma'naviy barkamollikni o'z vazifasi qilib belgilaydi. Biroq, ularning har biri oldiga o'z faoliyatini takomillashtirish yo'li bilan keyingi hayotda mukammalroq tabaqaga o'tishdek yuksak vazifa qo'yilgan. Bu shuni anglatadiki, kelgusida shaxsan taraqqiy etishga erishish uchun tadbirkorlik jarayonining o'sha - TK - TH zanjirini takomillashtirish zarur. Bevosita moddiy ishlab chiqarish - bu quyi tabaqaning qismati bo'lsada, lekin rivojlantiruvchi harakatlarni barcha tabaqalar ko'llashi shart.

Islom savdo shaklidagi tadbirkorlikni faol qo'llab-quvvatlaydi va Muhammadning quyidagi so'zlarini keltirgan holda, savdogarlarni alohida tabaqaga ko'taradi: «...savdogar yetti olamda va kelajakda mas'ul, chunki agar Alloh jannat aholisiga savdo qilishga ijozat berganda edi, ular matolar va zirovarlar bilan savdo qilgan bo'lardilar». Biroq, islom dinida hamma vaqt tadbirkorlik faoliyatining sohasi sifatida sudxo'rlik ta'qiqlangan. Qur'on suralarida shu narsa bir necha marta ta'kidlanganki, shariat qonuniga ko'ra sudxo'rlik foyizini undirish eng og'ir gunohlardan biri deb, belgilangan. Bu bilan ssuda uchun ustama foiz olishga asoslangan moliyaviy operatsiyalar deyarli ta'qiqlanadi.

O'rta asrlar xristianligi odob va ahloqni o'z tushunishida kambag'allik va ma'naviy barkamollikni targ'ib qildi. Lekin XVI asrning o'rtalaridan boshlab islohotchilik yo'nalishi - lyuteranlik paydo bo'ldi. Uning asoschilari yangi mafkura - burjuaziya dinini ilgari surdi. Har bir sig'inuvchining burchi, deya ta'kidlashdi ular - bu xudo oldidagi mehnat burchi va asketizm asosidagi mehnat. Insonning asosiy boyligi tejamkorlik, oqilonalik va unumli mehnatda mujassam etilgan. Ish boshlagan korxonaning rivojlanishi, kapitalning ko'payishi, mablag'larni muvaffaqiyatliroq

sarflash yo'lini topish - bu «olloh nazari tushganligi» belgisi.

Insonning mehnat va farovonlik ma'nosini kasb etuvchi xudo belgilab bergan qismatga mos kelishga intilishi ushbu harakatlarning asosini tashkil qildi. Mehnat qilishni istamaslik va foyda olish, hamda qashshoqlik esa gunohga aylandi. Isloh qilingan protestantizm nafaqat paydo bo'lgan burjuaning mafkurasiga aylandi, balki har bir individumda TKni aniqlash va, eng asosiysi, uni doimiy ravishda rivojlantirish va rivojlanayotgan tadbirkorlik harakatida amalga oshirish zaruratini sifat jihatdan yangi, yanada yuqori darajaga ko'tardi. Tadbirkorlik harakati tushunchasining aniqroq qayd etilishi aynan shu vaqtga kelib, ya'ni XVI asr oxiri va XVII asr boshida yuz berdi. Bir tomondan, TH - bu iqtisodiy harakat bo'lib, uning maqsadi moddiy ne'matni ishlab chiqarish va uni ko'paytirishdan iborat. Ikkinchi tomondan, TH - bu hudoga yoqadigan (savobli) harakat bo'lib, uning maqsadi kundalik va ma'naviy ish orqali ma'naviy barkamollikka yaqinlashishdan iborat.

XVIII asrning o'rtalaridan boshlab Rossiyada tadbirkorning o'ziga xoyo tarzi yuzaga keldi. G'arbiy Yevropadan kirib kelgan, birinchi bo'lib J.Savorining «Tijorat haqida lug'at» va «Yetuk savdogar» kabi asarlarida paydo bo'lgan «negotsiant» (ulgurji savdogar) atamasi rus tadbirkorining mazmun-mohiyatini belgilash uchun juda mos keldi. Yevropada savdogar faqat do'kondor edi, negotsiant - bu kengroq va mazmundor tushuncha. Rossiyada savdogar nafaqat savdo qila olardi, balki sanoatchi, qayiqlar, ot-ulov transporti egasi, moliyachi, vositachi, sudxo'r- kreditor bo'lishi, har qanday boshqa tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanishi mumkin edi. Rossiyalik negotsiant-savdogarning zaruriy xususiyatlari jumlasiga o'sha vaqtda quyidagilar kiritildi: kasbiy bilimlar va ko'nikmalar, savdo va ishlab chiqarish daftarlarini yuritishdagi tartib, ehtiyotkorlik, bir maromda bo'lishlik va tejamkorlik, o'z qarzdorlarining hisobini qat'iy yuritish.

Arxangelskiylik tadbirkor A.Fomin shunday deb yozgan edi: «to'g'ri va insofli savdogar o'z ishida mutloq bilimdon, ma'lumotli va mahoratli bo'lishi kerak. Savdo orqali orttiriladigan boylik birgina tasodifiy baxt bilan qo'lga kiritilmaydi, balki yangi narsani tushunish va qilish, ong manbalaridan chiqarib olinadi. Olamni omad emas, balki ong boshqaradi».

Tadbirkorlikka nisbatan bunday ikki tomonlama yondashish inson mehnat faoliyatining rivojlanishi to'g'risidagi tasavvurlarni shakllantirishning muhim davri bo'ldi. Tadbirkorlik to'g'risidagi hozirgi tasavvur TK - TH formulasining faqatgina ikkinchi qismini, cheklangan ko'rinishda, ochib beradi, ya'ni bunda shuni nazarda tutadiki, TH - bu faqatgina moddiy foyda olish usuli. Buni isbotlash uchun tadbirkorlik faoliyati (TF)ning bazaviy ta'riflarini ko'rib chiqamiz. «Tadbirkor ensiklopediyasi»da ta'riflanishicha: «tadbirkorlik - fuqarolarning va ular birlashmalarining foyda yoki shaxsiy daromad olishga yo'naltirilgan mustaqil tashabbuskor faoliyati...». «Menejerning lug'at-ma'lumotnomasi» TFni quyidagi tarzda talqin etadi: «Tadbirkorlik faoliyati- - mol-mulkdan foydalanish, tovarlarni sotishdan muntazam foyda olishga yo'naltirilgan mustaqil, o'z tavakkalchiligi hisobiga amalga oshiriladigan faoliyat». Katta ensiklopediya lug'ati shunday ta'rifni beradi: «Tadbirkorlik - fuqarolarning foyda yoki shaxsiy daromad olishga yo'naltirilgan, o'z nomidan amalga oshiriladigan mustaqil tashabbuskor faoliyati».

Zamonaviy iqtisodiy nazariya lug'atida ta'riflanishicha: «tadbirkor (tadbirkorlik) - ishlab chiqarish jarayonini tashkil etuvchi omil. Tadbirkorlar iqtisodiy qarorlar uchun javobgarlikka ega: nima ishlab chiqaradi, qancha miqdordi, ishlab chiqarishning qanaqa usulini qo'llash kerak... funksiyalarning bo'linishi ish xatti-harakatini, ayniqsa firma tomonidan ko'zlanayotgan maqsadlarni o'zgartirish manbai hisoblanadi». «Economics» inglizcha-ruscha lug'at-ma'lumotnomasi TK va TH tushunchasini yanada rivojlantirdi: «Tadbirkorlik - raqobatlashash san'ati yoki tovarlarning yangi turlarini yaratib, xarajatlarni qisqartirishning yangi yo'llarini qidirib, tovarlarni iste'molchilar uchun yanada jozibador qilgan holda muvaffaqiyatli raqobatlashish qobiliyati».

Bizning fikrimizcha, TKga eng mos keladigan ta'rifni V.V.Goncharov bergan: «Tadbirkor - fe'l-atvor xususiyatlariga va oldinga qo'yilgan maqsadlarni hayotga tatbiq etish ko'nikmalariga ega bo'lgan... firmaning avvalgi faoliyatigi ekstrapolyatsiya qilishga emas, balki uning rivojlanish dinamikasini o'zgartirishga intiluvchi, faoliyatning yangi yo'nalishlarini qidiruvchi inson, tadbirkor kelajakni yaratadi... Tadbirkor - tug'ma eksperimentator, yangi va yanada murakkab

maqsadlarni: belgilaydi, muammolarni nostandart usul bilan hal etishga intiladi va yechimlar variantlarini o‘zi ishlab chiqadi».

Tadbirkorlik faoliyati - bu ikkita tarkibiy qism sintezi: individuumning tadbirkorlik komponentasi (u nazarda tutilayotgan harakat tarzini yaratadi) va say-harakatlarni amalga oshiruvchi qism (u tadbirkorlik natijasiga erishish borasidagi rasmiylashtirilgan harakatlarga aylanadi). U namoyon bo‘lishning har qanday shaklidagi moddiy natija ko‘rinishida, shuningdek, ushbu sotsiumning ma’naviy-ahloqiy jihatlari bilan reglamentlanadigan va normalanadigan ma’naviy va axdoqiy natija ko‘rinishida namoyon bo‘lishi mumkin. TH amalga oshirilib, oraliq natijaga erishilganidan keyin yana namoyon bo‘lish va TK jarayoniga qo‘shilish zarurati paydo bo‘ladi. Bu bilan sikllilik jarayoni shakllanadi, xususan tadbirkorlik harakati, tadbirkorlik natijasi va oshirilgan tegishli sifat. Ushbu uch xil qismdan tarkib topgan birlik tadbirkorlik faoliyatining cheksiz siklini tashkil etadi. Tadbirkorlik faoliyatining yuqorida keltirilgan barcha ta’riflaridan farqli o‘laroq mazkur talqinda quyidagi to‘ldiruvchi qismlar ishtirok etadi:

a) TK barcha boshqa harakatlarni belgilab beruvchi qism sifatida namoyon etilgan;

b) kelgusidagi THning nazarda tutilayotgan ta’siri qayd etilgan;

v) TK va THni amalga oshiruvchi say-harakat orqali sintez qilish tushunchasi joriy etilgan;

g) pul shaklidagi moddiy natijadan tashqari har qanday boshqa shaklydagi moddiy natija, shuningdek, eng asosiysi - namoyon bo‘lishning har qanday shaklidagi ma’naviy va ijtimoiy natija qo‘shilgan;

d) TK, TH, amalga oshiruvchi say-harakatlar hamda ular beradigan natijalarni reglamentlovchi va normalovchi ma’naviy-ahloqiy jihatlar tushunchasi joriy etilgan;

ye) tadbirkorlik faoliyatining sikliga ta’rif berilgan;

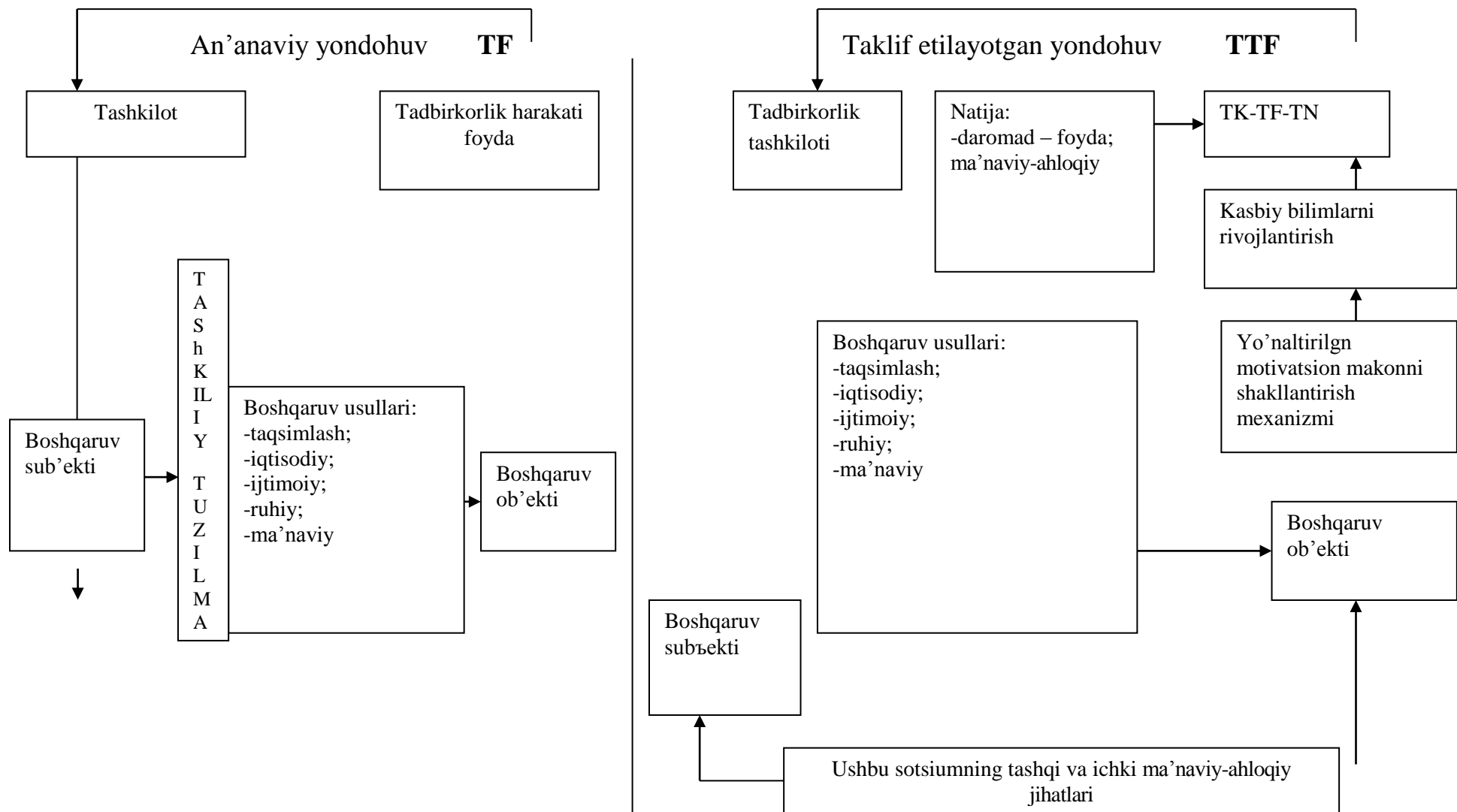
j) har bir keyingi siklda doimiy sifatliy o‘shish.

Yuqorida keltirilgan asoslar natijasida biz shunday xulosaga kelishimiz mumkinki, tadbirkorlik faoliyati - bu muayyan tarixiy-ahloqiy jihatlarga ega bo‘lgan yangiliklar asosida rivojlanuvchi jarayon. O‘z navbatida, biz ilgari ta’riflagan

tashkilot tushunchasini nazarda tutib va uni “tadbirkorlik faoliyati” tushunchasi bilan bog‘lagan holda tadbirkorlik tashkiloti tushunchasiga ta’rif beramiz.

Tadbirkorlik tashkiloti (TT) - bu insonlarning har qanday ijtimoiy- tizimli, ham tabiiy, ham sun’iy birlashmasi bo‘lib, u jamoaviy tadbirkorlik komponentasi (individual tadbirkorlik komponentalarini sintez qilish) asosida o‘z oldiga umuman jamiyatning ijtimoiy-ahloqiy jihatlari va normalariga muvofiq innovatsiyalarni joriy etish va rivojlantirish asosida tanlangan, xususan tadbirkorlik tashkilotining hayotining sotsium tomonidan belgilab beruvchi yo‘nalishning tadbirkorlik faoliyati jarayonini amalga oshirish maqsadini qo‘yadi.

Ushbu ta’rifning mazmunidan kelib chiqqan holda, shunday xulosaga kelish mumkinki, TT mulkchilikning har qanday shaklidagi va faoliyatning har qanday sohasidagi tashkilot: savdo firmasi ham, davlat vazirligi ham; sanoat korxonasi ham, o‘quv yurti ham, diniy muassasa ham bo‘lishi mumkin. Shu bilan birga, agar nominal tijorat tashkilotining faoliyat ko‘rsatishi jarayonida TK - TH -TN - TK'... kuzatilmasa, u holda bunday tashkilot tadbirkorlik tashkiloti, ya’ni rivojlanuvchi tashkilot hisoblanmaydi. Personalni boshqarishga nisbatan klassik yondashuv va taklif etilayotgan metodologik yondashuvning asosiy farqlari 6.1-rasmda keltirilgan.



6.1-rasm. Tadbirkorlik tashkilotida personalni boshqarishga nisbatan metodologik yondashuvlar

Boshqaruv va og'irlik markazi vazifalarini rasmiylashtirilgan tarzda boshqarishdan insonlar o'rtasidagi munosabatlarga ko'chirish insoniy munosabatlar maktabining asosiy farqlovchi tavsifi hisoblanib, u inson faoliyatining asosiy rag'batlantiruvchi omili - bu faqatgina moddiy manfaatdorlik, deb hisoblovchi "Iqtisodiy inson" konsepsiyasini tanqid ostiga oldi va individning ruhiy faoliyatini tahlil qilish zarurligini ta'kidladi, shuningdek, «inson - asosiy e'tibor obyekti» talabini ilgari surdi.

Insoniy munosabatlar maktabining paydo bo'lishi AQShga 1892- yilda ko'chib kelgan va Garvard universitetida dars bergan nemis psixologi Gugo Myunsterberg (1863-1916) nomi bilan bevosita bog'liq. U jahondagi birinchi sanoat psixologlari maktabini tashkil qildi. Jahonda keng tanilgan «Psixologiya va sanoat samaradorligi» nomli ishida u insonlarni rahbarlik lavozimlariga tanlab olishda amal qilinishi lozim bo'lgan asosiy tamoyillarni ifodaladi.

Insoniy munosabatlar nazariyasi va amaliyotini yaratishda alohida xizmat ko'rsatgan Elton Meyo (1880-1949) ham ushbu konseptual yo'nalishda ish olib bordi. U «Xotorno tajribalari» deb nom olgan bir qator tajribalarni o'tkazdi. Xotornodagi (Chikago yaqinida) «Vestern elektrik» firmasi korxonalarida o'tkazilgan tajribalar 1927- yilda 1939- yilgacha davom etdi. Butun ilmiy xodimlar shtati eksperimentlar ma'lumotlariga ishlov berar edi, natijalarni chop ettirish uchun esa 10 yil vaqt ketdi.

Turli omillarning (mehnat sharoitlari, mehnatni tashkil etish, ish haqi shaxslararo munosabatlar va rahbarlik uslubi) sanoat korxonasida mehnat unumdorligini oshirishga ta'sirini o'rganib chiqib, Meyo ishlab chiqarishda inson omili alohida rol o'ynaydi, degan xulosaga keldi. Empirik ma'lumotlarni umumlashtirish unga menejmentning ijtimoiy falsafasini («insoniy munosabatlar» tizimini) yaratish imkonini berdi. «Xotorno tajribalari» guruhlardagi ruhiy holatlarni hisobga olgan holda tashkilotlardagi o'zaro munosabatlarni tadqiq etish, shaxslararo munosabatlarda mehnat motivatsiyasini aniqlash borasida o'tkazilgan ko'p sonli tadqiqotlar uchun asos bo'ldi hamda alohida inson va kichik guruhning tashkilotdagi rolini ta'kidladi. Natijada, tashkilot faoliyatini optimallashtiruvchi insonga ruhiy ta'sir etish imkoniyati paydo bo'ldi. Aynan, inson omili tashkilotning

raqobatbardoshligini va samaradorligini belgilab beradi. Shuning uchun so‘nggi yillarda inson uchun sarflangan mablag‘lar xarajatlar sifatida emas, balki kompaniya aktivlari sifatida qabul qilina boshladi. Bugungi menejer faoliyatida boshqaruvning an‘aviy ma‘muriy usullariga qaraganda boshqaruvning ijtimoiy-iqtisodiy usullari ustunlik qilmoqda. Menejerning ko‘plab insonlar bilan (ko‘pincha norasmiy) o‘zaro munosabatlari uning ishining o‘ziga xosligini tashkil qiladi. Shu o‘rinda yaponiyalik yirik menejer Akio Moritoning quyidagi iboralari o‘rinli: «Aksariyat xorijliklar firmamizga tashrif buyurishib, biz Yevropa va AQShda qo‘llaniladigan o‘sha texnologiya, o‘sha asbob-uskunalar va o‘sha xomashyodan foydalangan holda qanday qilib yanada yuqori sifat darajasiga rishayotganimizga qoyil qolishadi. Ular sifatni dastgohlar emas, balki insonlar berishini tushunishmaydi».

Insoniy munosabatlarning turli xildagi amaliy vazifalarni hal etishdagi roli va ahamiyati haqidagi eng yaqqol tasavvurni D.Karneging mashhur “Qanday qilib do‘stlar orttirish va insonlarga ta’sir ko‘rsatish mumkin” nomli kitobi beradi. Karnegi bu kitobda insonlar bilan muloqot qilishning asosiy usullarini, xususan: insonlarga ma’qul kelish imkonini beruvchi 6 ta qoida; insonlarni o‘z nuqtai nazarigizga og‘dirish imkonini beruvchi 12 ta qoida; insonlarni haqoratlamagan va ranjitmagan holda ularga ta’sir etish imkonini beruvchi 9 ta qoida; hayotingizni yanada baxtli qilish imkonini beruvchi 7 ta qoidani ifodalaydi.

Zamonaviy boshqaruv tizimi haqidagi tasavurlarni nazariy jihatdan sharxdashda unda 3 ta muhim omil mavjudligini ta’kidlash lozim: insonlar, moliya, texnika va bunda insonlar birinchi o‘rinni egallaydi. Asosiy e’tiborni aynan, inson omiliga qaratadigan boshqaruv tizimi bozor sharoitidagi eng maqbul tizim hisoblanadi.

Karneging hisoblashicha, menejment - bu ruhiy bosim ostidagi boshqaruv tizimi bo‘lib, uning asosiy funksiyalari bevosita ruhiyat bilan bog‘lik. Shu sababdan ushbu funksiyalarni samarali amalga oshirish uchun menejer menejerlik mahoratining ruxiy komponentlariga ega bo‘lishi; insonlar bilan o‘zaro hamkorlik qilishni bilishi, ko‘pchilik oldida chiqib gapira olishi, insonlarni o‘ziga ishontira olishi zarur. Bozor raqobati sharoitida insonlar bilan muloqot qilishni bilishgina ishlab chiqarishning

yuqori sur'atini doimiy ravishda saqlab turish va yuqori sifatli mahsulotning tunganmas oqimini ta'minlash imkonini beradi. Yaponiyalik, yevropalik va amerikalik mashhur menejerlar aynan personalga nisbatan g'amxo'r munosabatda bo'lish tufayli arzon va sifatli tovarlar ishlab chiqarishda havas qilsa arzigulik muvaffaqiyatlarga erishishmoqda.

Butun dunyoda "Maktabni ilmiy tashkil qilish" nomi bilan keng mashhur bo'lgan bu maktabning vujudga kelishi va rivojlanishi XX asr boshlariga to'g'ri keladi. Mazkur maktabning boshida amerikalik muxandis- tadqiqotchi F.Teylor (1850-1915) turgan, u o'zining kundalik ishida unumdorlik va samaradorlikni oshirish maqsadida ishlab chiqarish va mehnatni faollashtirish muammolarini hal qilgan. Uning ta'limoti Zamonaviy menejment konsepsiyasining asosiy nazariy maktabi bo'lgan. Bu maktabning ko'zga ko'ringan vakillari: L.Gilbret, F.Gilbret, G. Emersonlardir.

F.Teylor o'z nomini butun dunyoga mashhur qilgan quyidagi kitoblarni yozgan. "Kelishuv tizimi" (1895), "Sex menejmenti" (1903) va "Ilmiy menejment tamoyillari" (1911). F.Teylor o'z asarlarida kapital va mehnat manfaatlarini birga qo'shish, "kapitalistik korxonalarda hamkorlik falsafasi"ni amalga oshirishga harakat qilgan. U tomonidan ishlab chiqilgan mehnatning jadallashuvini ta'minlovchi usul turli mamlakatlar boshqaruvchilarida katta shubha uyg'otgan.

F.Teylor ilmiy boshqaruvni muxandislar turi bo'yicha sanoat mexnati sohasiga aylantirishda jonbozlik qilgan. Uning tizimi mehnatni ijrochilar mehnati va farmoyish beruvchilar mehnatiga taksimlash tamoyilini izchil o'tkazishdan iborat bo'lgan. Ishlab chiqarish tizimida yo'lga qo'yilgan mexanizm kabi ishlovchi har bir xodim o'z vazifalarsh uchun javobgar bo'lishi kerak. Bunda xodimlar turlarining ishlar turlariga mos kelishiga erishishga harakat qilish kerak.

F.Teylor ilmiy menejmentga tashkilotning ishlab chiqarish va iqtisodiy maqsadlariga erishish uchun barcha xodimlar manfaatlarini, ular farovonligining o'sishi hamda xo'jayinlar va ma'muriyat bilan yaqindan hamkorlikning yo'lga qo'yilishi tufayli yaqinlashtirishning haqiqiy vositasi sifatida qaragan. U, agar ilmiy menejment tizimi to'liq hajmda qabul qilinsa, bu narsa tomonlar o'rtasidagi barcha

bahslar va ziddiyatlarni hal qiladi, deb o‘ylagan.

F.Teylor tizimidan foydalangan korxonalarda o‘rtacha mehnat unumdorligi uch yil ichida ikki marta o‘sgan. Dastlabki o‘ttiz yil ichida bu tizim yetarlicha keng tarqalgan, undan deyarli barcha rivojlangan mamlakatlar kompaniyalari foydalangan. F.Teylor o‘z tizimini ishlab chiqarishning muvaffaqiyati birinchi navbatda xodimning o‘ziga, uning jismoniy kuchiga bog‘liq bo‘lgan sharoitda ishlab chiqqan. Hozirgi zamon iqtisodiyotida texnika birinchi o‘ringa chiqib ulgurgan. Va shunga qaramasdan, Teylorning tizimi hali ham ishlab chiqarishni ratsionallashtirish asosida yotadi. Undan bugungi kunda ham takrorlanuvchi operatsiyalarga ega korxonalarda keng foydalaniladi.

F.Gilbret birinchi bo‘lib xodimlar harakatini tadqiq etish uchun fotoapparat va kinokamerani qo‘lladi, bu unga bir vaqtda bajariladigan mikro harakatlar siklining qartalarini ishlab chiqish imkonini beradi. Bu hol ilmiy jihatdan boshqarish maktabining rivojlanishiga katta ta’sir ko‘rsatdi.

XX asr boshida ishlab chiqarishning bir joyga to‘planishi va kapitalning monopollashuvi turli mutaxassisliklar xodimlarining yirik va mayda korxonalarda jamlanishiga olib keldi, bu kadrlarni funksional boshqarishni o‘rnatish zarurati bilan bog‘liq edi. Kadrlarni boshqarish, ularni ilmiy jihatdan tanlab olish, joy-joyiga qo‘yish va tayyorlash masalalari bilan birinchi bo‘lib Lilian Gilbret shug‘ullana boshladi. 1995- yilda u AQShda psixologiya doktori unvonini olgan dastlabki ayol bo‘ldi. Uning barcha ilmiy tadqiqotlari amaliyotda qo‘llanilib, zamondoshlari tomonidan yuqori baholandi va ko‘plab korxonalarda keng foydalanildi. Xususan, ayrim korxonalarda Gilbret yordamida personal bilan ishlash maktablari ochilib, ularda xodimlarni mukofotlash va ularning shaxsini hurmat qilish asosida ularni mehnat qilishga motivatsiyalash targ‘ib qilindi.

Inson resurslarini boshqarish (IRB) sohasidagi bo‘lajak mutaxassislarning malakasiga nisbatan qo‘yiladigan eng muhim talablar ichida quyidagilarni aytish mumkin:

- Biznesni (mahsulot, texnologiya, sotish bozorlari, raqobatchilar, tashkiliy tuzilmani) chuqur bilishi;

- IRBning an'anaviy usullari bilan bir qatorda uning eng yangi usullarini qo'llay olish qobiliyati, shuningdek, tashkilotni loyihalashtirishni va samarali o'zaro alokalarni, ish borayidagi muloqotni saqlab turishni bilish;

- Insonlarga ta'sir etish, innovatsiyalarni joriy etish, eng yaxshi tajribani yoyish orqali o'zgarishlarni boshqarish qobiliyati.

- Personalni boshqarishga nisbatan tizimli yondashuvni amalga oshirish mexanizmi 6.2-rasmda keltirilgan.

Albatta, tizimli tahlil qilish asosida personalni boshqarishga nisbatan konseptual yondashuvga xos bo'lgan belgilar quyidagilardan iborat:

1. Siyosatni integratsiyalash. Strategiyalar samaradorligini ular har birining afzalliklar asosida emas, balki faqat ularning bir-biri bilan o'zaro hamkorligi va tashkilotning umumiy samaradorligiga qo'shgan hissasi nuqtai nazaridan baholash lozim.

2. Tashkilotning muayyan xususiyatlariga moslashish. Maktablar, ilmiy-tadqiqot va hukumat muassasalari, sug'urta kompaniyalari kabi professional tashkilotlarda kadrlarni boshqarishning o'ziga xosligi nazarda tutiladi.

2. Mehnat bilan umuman, individning hayoti o'rtasidagi chegaralarning amorfligini tan olish. M.Veber va F.Teylor xodimlar o'zlarining shaxsiy tashvishlarini tashkilotning darvozalari ortida koldirishadi, deb hisoblardi. Biroq oilaviy muammolar insonlarni ish joyida ham holi qo'ymaydi va umuman olganda tashkilotga jamoat ishlari va siyosiy muammolar ham dahl qiladi. Boshqaruv ushbu bog'liqlikni hisobga olishi, personalning ijtimoiy va siyosiy hayotdagi ishtirokini rag'batlantirishi shart.

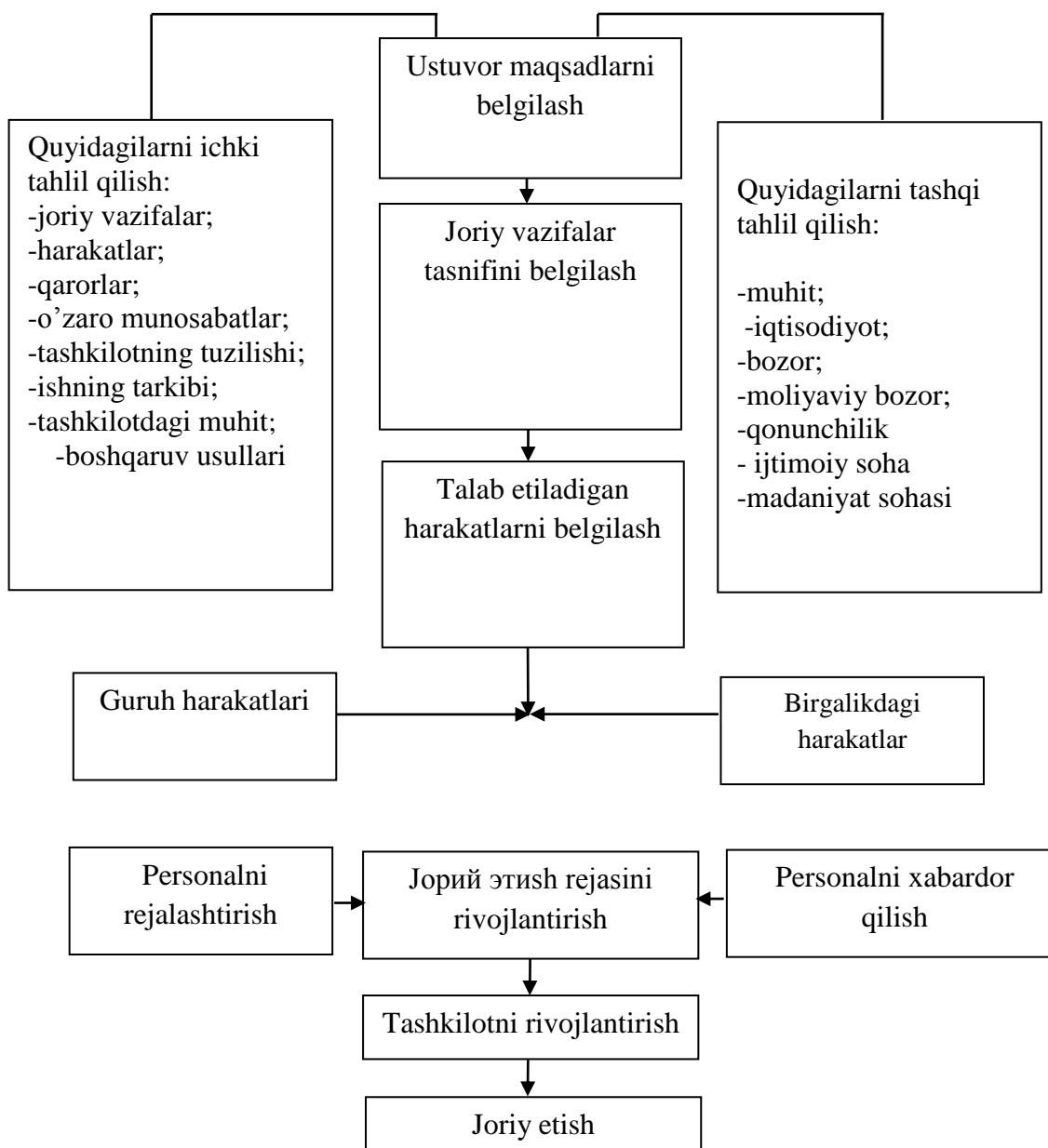
3. Say-harakatlar va mablag'larni raqobatchilardan personalni o'ziga og'dirib olishga, bo'sh ish joylarini reklama qilishga va xodimlarni saralab olishga sarflagan holda chetdan malakali personalni jalb qilishga urg'u berish kerakmi yoki say-harakatlar va mablag'larni birinchi galda xodimlarni o'qitishga sarflagan holda o'z personaliga ishonish kerakmi?

4. Cheklangan mablag'larni xodimlarni mukofotlashga yo'naltirish kerakmi yoki ularni pul mukofoti bilan kompaniya hisobidan odatiy (balkim, aksincha, odatiy

bo‘lmagan va shuning uchun xodimlar tomonidan qadrlanadigan) imtiyozlar o‘rtasida bo‘lish kerakmi?

5. Kasaba uyushmasi bilan uzviy aloqalarni ma’qul ko‘rish kerakmi yoki u o‘zi xaqida eslatib qo‘yish uchun jiddiy say-harakatlarni amalga oshirmagunga qadar uning borligini unutish kerakmi?

6. Shtatni to‘ldirishni qanday qilib ichki o‘shish hisobidan amalga oshirish kerak?

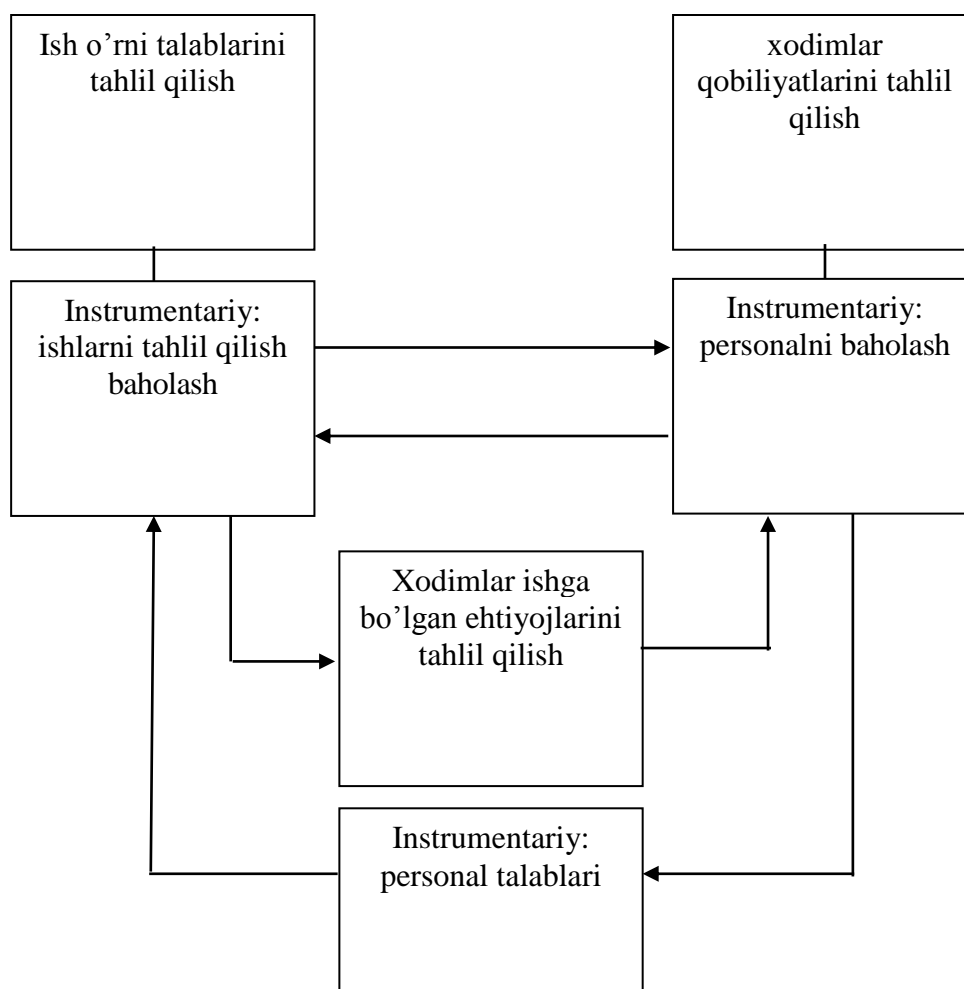


6.2-rasm. Personalni boshqarishga nisbatan tizimli yondashuv

Tashkilotda personalni joy-joyiga qo‘yish - bu birinchi galda xodimlarni sanoat-ishlab chiqarish personalii toifalari bo‘yicha oqilona taqsimlashdir. Bunda

ishchilar, MTX va personalning boshqa toifalari uchun normativlarni belgilash yo‘li bilan ushbu toifalar soni o‘rtasidagi eng maqbul nisbatga erishish lozim.

Personalni ish o‘rinlari (lavozimlar) bo‘yicha joy-joyiga qo‘yish nafaqat ishlab chiqarish jarayonining miqdoriy, sifatiy, vaqtga doir va hududiy talablariga muvofiq, balki xodimlarning manfaatlarini hisobga olgan holda ham amalga oshirilishi kerak, yani personalni boshqarish xizmatlarining xodimlari quyidagi asosiy bog‘liqliklarni hisobga olishi kerak (6.3-rasm).

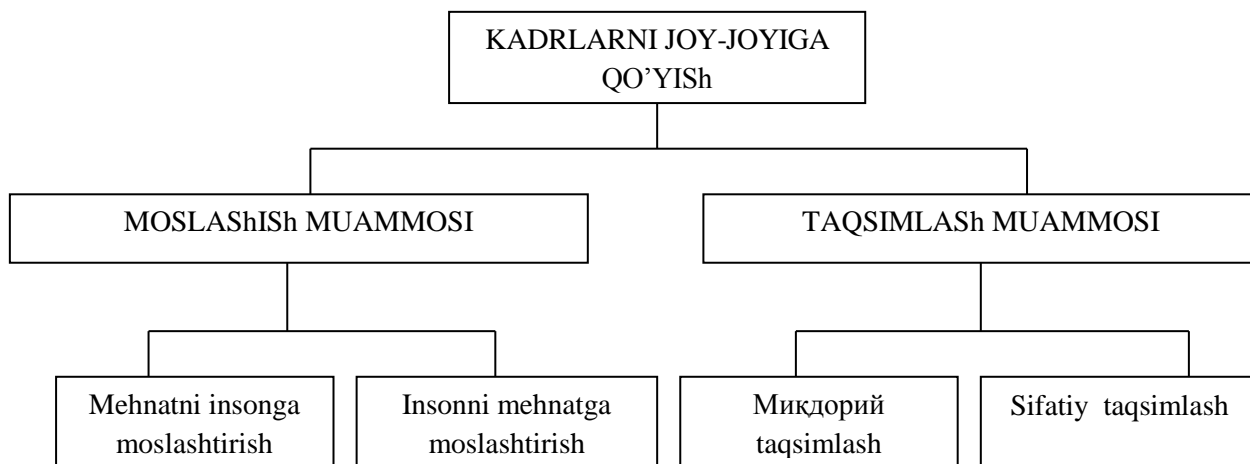


6.3-rasm. Personalni joy-joyiga qo‘yishdagi talablarning o‘zaro bog‘liqligi

Personalni joy-joyiga qo‘yishning asosiy vazifasi taqsimlash muammolarini hal etish, ya‘ni bajarilayotgan ishga qarab personalni eng maqbul tarzda joylashtirishdan iborat. Ushbu vazifani hal etishda xodimning muayyan turdagi ishlarni bajarishga yaroqliligini hisobga olish lozim, bunday yaroqlilikni aniqlash uchun esa, bir

tomondan, muayyan ishga nisbatan qo'yiladigan talablarni belgilash, ikkinchi tomondan, xodimlarning shaxsiy xususiyatlarini e'tiborga olish zarur.

Firma kadrlari va uning tegishli. maqsadlarining nisbatini optimallashtirish vazifasining qo'yilishi moslashtirish muammolari va taqsimlash muammolarini hal etish zaruratini keltirib chiqaradi. (6.4-rasm).



6.4-rasm. Kadrlarni joy-joyiga qo'yish muammolarining tarkibi

Birinchi muammoing ikki tomoni mavjud. Birinchidan, gap mehnatni insonga moslashtirish, ya'ni ish o'rinlarini ergonomika talablariga muvofiq tashkil etish, ish vazifalarini yangidan taqsimlash, mehnat sharoitlarini yaxshilashga xizmat qiluvchi texnologik o'zgarishlar haqida borayapti. Ikkinchidan, insonni mehnatga moslashtirish nazarda tutiladi, bu xodimlar malakasini oshirish yoki ularni qayta ixtisoslashtirish tadbirlarida o'z ifodasini topadi.

Shunday qilib, kadrlarni oqilona joy-joyiga qo'yishdan ko'zlangan maqsad xodimlarni ish o'rinlari bo'yicha bunda insonning shaxsiy xususiyatlari bilan u tomonidan bajariladigan ishga nisbatan qo'yiladigan talablar o'rtasidagi nomuvofiqlik juda kam bo'ladigan darajada taqsimlashdan iborat.

Nazorat savollari

1. Tadbirkorlik komponentasining mohiyatini tushuntiring.
2. Tadbirkorlik tashkilotida personalni boshqarishga nisbatan qanday metodologik yondashuvlar mavjud?
3. Kadrlarni joy-joyiga qo'yish muammolarining tarkibiga nimalar kiradi?

4. Personalni joy-joyiga qo'yishdagi talablar orasida qanday o'zaro bog'liqlik bor?
5. Personalni boshqarishga nisbatan tizimli yondashuv deganda nima tushuniladi?

Tayanch iboralar: personal, menejment, qobiliyatlar, motivatsiyalar, xususiyatlar, tashkilot, tadbirkorlik, komponenta, mavqei, intellektual-ma'naviy, ruhiy-fiziologik xususiyatlar, tashabbuskor.

6.2. Tadbirkorlik komponentasining rivojlanishi

An'anaviy tarzda boshqaruv nazariyasida motivatsiya menejer faoliyatining asosiy funksiyalariga taallukli. Rejalashtirish, tashkil etish va nazorat qilish funksiyalari bilan bir qatorda motivatsiya ham menejment nazariyasi va amaliyotining asosini tashkil qiladi. Motivatsiyalash funksiyasiga boshqaruv sohasida ishlovchi har qanday nazariyotchi alohida e'tibor qaratadi.

Motivatsiya deganda, insonni biror ish qilishga undaydigan omillarni unda tashkilotning maqsadiga erishishga ko'maklashish istagi paydo bo'ladigan tarzda boshqarish tushuniladi. Biroq, motivatsiyaga nisbatan bunday umumiy yondashuvni ma'qullagan yaponlar G'arb motivatsiya nazariyalari qoidalarining faqat ayrimlarinigina o'z mamlakatida qo'llash uchun qabul qilishdi.

G'arbda keng tarqalgan, boshqaruvchining xodimga nisbatan rolini belgilab beruvchi «X» va «U» motivatsiya nazariyalari boshqacha mentalitetga ega bo'lgan tashkilot menejeriga bir xil mehnat motivlarini qabul qilishdagi farqlar tufayli kam narsa beradi. Masalan, «X» nazariyasining ta'kidlashicha, insonlar o'zining tabiiy xususiyatlari tufayli ishdan o'zini olib kochadi, ularni ishlashga majbur qilish kerak, ularni boshqarish lozim. Yaponiyada bularning barchasi boshqacha: mutlaq mehnatsevarlik yaponlarga xos xususiyat bo'lib, yaponlar milliy fe'l-atvorining asosiy belgilariga baho berishda ushbu xususiyatni birinchi o'ringa qo'yish mumkin. Yaponlarni «U» nazariyayei o'ziga jalb etishi kerakdek tuyuladi: mazkur nazariyaga muvofiq tashqi nazorat va jazolash xavfi insonlarni tashkilot maqsadlariga erishishga yo'naltirishning yagona vositalari hisoblanmaydi. Inson o'zini o'zi nazorat qilishga qodir va, agar u o'zi manfaatdor bo'lgan maqsadlarga erishishga intilsa, o'zini o'zi

nazorat qiladi, - deb ta'kidlaydi «U» nazariyasi muallifi, amerikalik M.Gregor nazariyaning ushbu qismi yapon menejerlarining didiga mos keldi, biroq xodimlar mehnat faolligining bahosini belgilab beruvchi uning ikkinchi qismi yaponiyalik menejerlarga mos kelmadi. M.Gregorning fikriga ko'ra, individuum tomonidan maqsadga erishish yo'lida qilinadigan say-harakatlar ularni amalga oshirganlik uchun kutilayotgan mukofotga teng. Lekin, yaponiyalik o'rtacha xodim shaxsiy mukofotni mutlak darajaga ko'tarmaydi: mehnat u uchun mustaqil ma'naviy qadriyatni anglatadi, u o'z say-harakatlarini G'arbdagi kabi qat'iy tarzda mukofot kutish bilan bog'lamaydi.

Boshqaruv subyekti faoliyatining mazmuniga joriy etiladigan personalni boshqarish strategiyasida tashkilotning tadbirkorlik faoliyatini optimallashtirishga ko'maklashuvchi qismlarni farqlash ularning kasbiy faoliyat qismlari bilan o'zaro munosabatini aniqlash va ushbu faoliyatning mazmuniga aniqlik kiritish orqali amalga oshiriladi.

Yaponcha boshqaruv usulining uchta asosi - umrbod yollash, belgili xizmat muddati bilan bogliq ish haqi va kasaba uyushmalarini tarmoqlar bo'yicha emas, balki korxonalar bo'yicha tashkil etish tufayli yaponlar uzoq vaqtdan buyon ishsizlikni juda past darajada saqlab turishga erishmoqda.

Yaponiya korporatsiyasi guruhij javobgarlik mexanizmlarini hamda ilmiy-tadqiqot va loyiha ishlanmalari, investitsion-qurilish loyihalari kabi vazifalarni hal etish uchun qo'llaniladigan boshqaruv usuli dasturlarini faol qo'llaydi.

Guruh barcha boshqaruv tuzilmalarining eng muhim tashkiliy qismi hisoblanadi. Yapon boshqaruv tizimida guruhij ragbatlantirish va guruhij javobgarliktseng qo'llaniladi. Bunday guruxdar nafaqat rasmiy bo'linmalar, ya'ni tashkilotning shtatdagi tarkibiy qismlari sifntida, balki norasmiy. vaqtinchalik tuzilmalar (masalan, sifatni nazorat qilish guruhlari) sifatida ham shakllantirilishi mumkin.

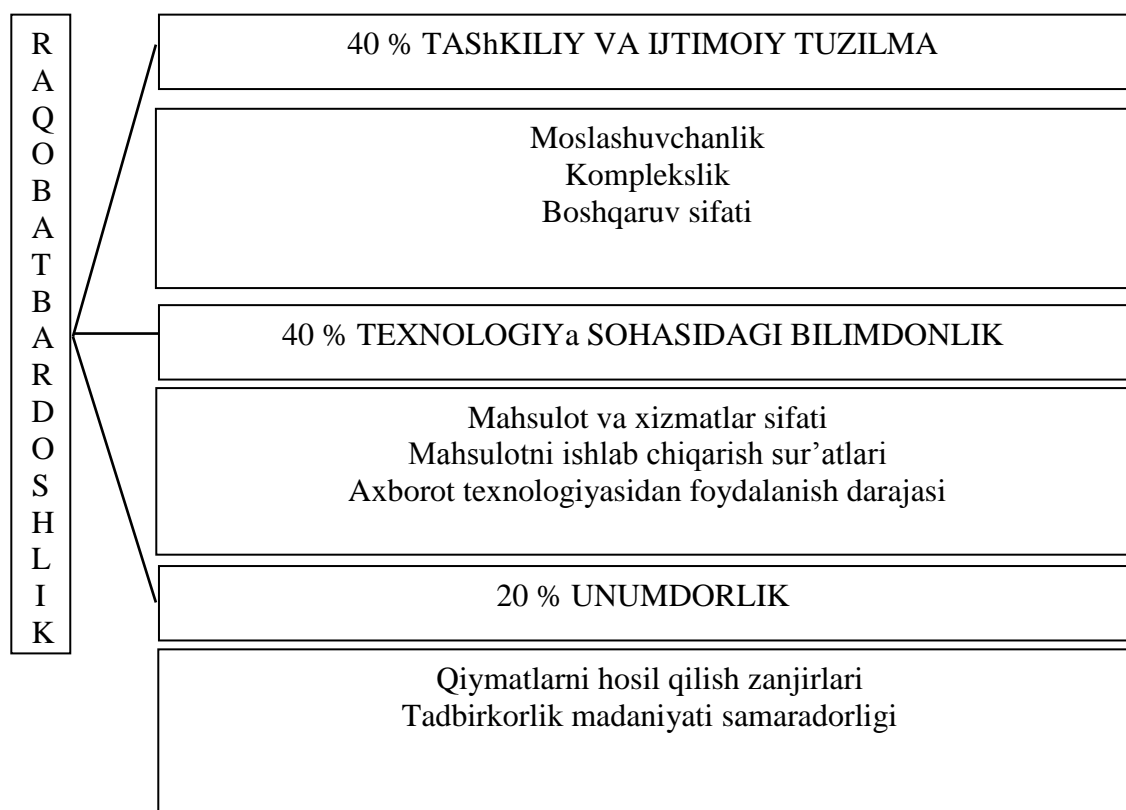
Yaponiya tadbirkorlari qadimiy obshchinaning birinchi yapon yuridik hujjati - Setoku tamoyili Konstitusiyasida o'z ifodasini topgan asosiy ma'naviy tamoyiliga murojaat etishadi. Konstitusiyaning birinchi moddasida shunday deyilgan edi:

«Uygʻunlik - hamma narsadan yuqorays Har qanday ragʻbatlantirish va maqtovlar adolatsiz itoat qilmaslikga barham berishi kerak».

Bundan boshqaruv strategiyasini tashkilot tadbirkorlik faoliyatining tashqi bozor sharoitlariga mos kelishi darajasini aks ettiruvchi mezonlar boʻyicha baholash zarurati kelib chiqadi. Ular personal kasbiy faoliyati natijada undan olingan foydaning oshishida, foiz stavkasining pasayishida, raqobatchilar bozordagi mavqeining mustahkamligida, xomashyo qiymatining nisbiy pasayishida, ishlab chiqarilayotgan mahsulotning bozorga dastlabki kirib borishining qiyinligida oʻz ifodasini topishi mumkin. Tashkilot personalida koʻnikmalarni hosil qilish va oʻz kasbiy harakatlarini tashqi bozor sharoitlari bilan muvofiqlashtirish zarurati aynan shu bilan bogʻliq.

Personalni boshqarish sohasidagi strategik funksiya rolining kuchayishi sharoitida mos ravishda korxonada kadrlar xizmatiga rahbarlik qilishning rol va oʻrni oʻzgaradi. Uning rahbari korxonada tarkibi doirasida asosiy shaxslardan biriga aylanadi. Personalni samarali boshqargan holda u innovatsiyalarning joriy etilishiga hal qiluvchi taʼsir koʻrsatadi va boshqaruv samaradorligini oshiradi, shuningdek, korxonaning katʼiy raqobat kurashi sharoitida faoliyat koʻrsatishda davom etishiga koʻmaklashadi. Ushbu holat alohida ahamiyatga ega, chunki, nemis mutaxassislarini taʼkidlashlaricha, raqobatbardoshlikni taʼminlashda tashkiliy va ijtimoiy tuzilma masalalari 40 foizni tashkil kiladi. Raqobatbardoshlikni tashkil etuvchi omillar 6.5-rasmda keltirilgan.

Isteʼmolchining istaklariga va raqobatchilarning harakatlariga hamda butun atrofda muhitga tezda munosabat bildirish boshqaruv va rahbar kadrlar bilimiga, ularning ishlash uslubzaga bogʻliq. Boshqaruv va rahbar kadrlarni toʻgʻri tanlash, joy-joyiga qoʻyish va ularning bilimlarini takomillashtirish bozordagi ishning muvaffaqiyatini belgilab beradi.



6.5-rasm. Raqobatbardoshilik omillari

Yirik korxonalarda, odatda, personalni boshqarish apparatining quyidagi asosiy funksiyalari belgilangan:

1. Ma'muriy faoliyat. Mehnatni tashkil etish va mehnatga haq to'lash, jamoaviy shartnomalar sohasidagi asosiy qonunchilik qoidalarini amaliyotda qo'llash.

2. Ishga joylashtirish. Ishga qabul qilish, ish joyi va mehnat sharoitlari bilan tanishtirish, korxonada ichida boshqa ishga o'tkazish masalalari, yuqoriroq lavozimlarga ko'tarish, ishdan bo'shatish.

4. Kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish. Bunga kadrlarning imkoniyatlarini aniqlash va ularni ishlab chiqarish yoki xizmat yo'nalishi bo'yicha lavozimlarga ko'tarish yo'llarini belgilash bilan bog'liq barcha masalalar kiradi.

5. Moddiy mukofotlash. Ish o'rinlari va lavozimlar darajalarini attestatsiyadan o'tkazish, ijtimoiy imtiyozlarni hiyeobga olgan holda ish haqi tarkibi, mehnat

bozorining holatini o'rganish, jamoaviy shartnomaning alohida bandlarini ishlab chiqish.

6. Ijtimoiy masalalar. Kasaba uyushmalari bilan aloqalar, ijtimoiy tadbirlarni o'tkazishga ko'maklashish, ijtimoiy keskinlik sabablarini aniqlash va tahlil qilish.

Tadbirkorlik tashkiloti personalining ko'zlangan tadbirkorlik harakatlarining amalga oshirilishini optimallashtirish qobiliyatlarini ko'rib chiqish uning mazmuniga ichki va tashqi sharoitlarning o'zgarishiga muvofiq eksperimental va model aniqliklar kiritish orqali amalga oshiriladi. Ushbu ko'nikmaga ega bo'lgan: xodimlarning kasbiy malakasi ko'rsatkichi moddiy va ma'naviy yo'llar bilan doimiy ravishda rag'batlantirilishi kerak. Shu munosabat bilan so'nggi vaqtda kooperativ rahbarlik uslubi ommalashdi, chunki rahbar oldida murakkab vazifa turibdi - bu bir tomondan, korxonaning ehtiyojlarini qondirish, ikkinchi tomondan esa, xodimlarda o'z mehnatidan qoniqqanlik hissini hosil qilish uchun bor imkoniyatlarni ishga solish. Bunga barcha ishlab chiqarish va boshqaruv vazifalarini hal etishga yo'naltirilgan kooperativ rahbarlik uslubi yordam beradi.

Birgalikda ishlashda muvaffaqiyatga uchta o'zaro bog'liq omil amalga oshirilgan taqdirda erishiladi: maqsadlar va vazifalar, xodimlarning bilimlari va qobiliyatlari, kutishlari va ehtiyojlari.

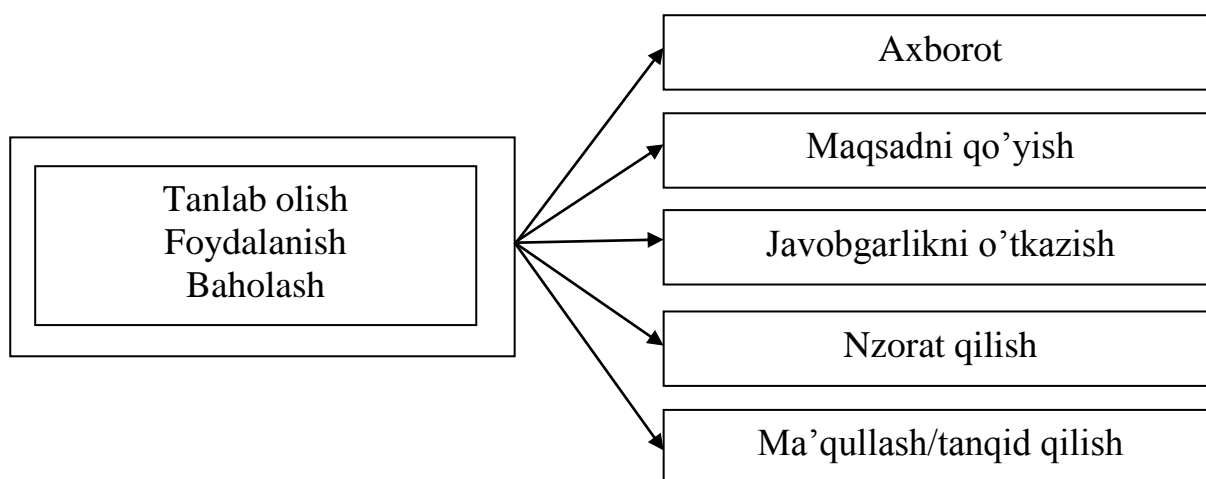
1. Har bir mehnat jamoasi oldiga muayyan maqsadlar va vazifalar qo'yilishi kerak. Uz navbatida, rahbar o'z xodimlari oldiga ular amalga oshira oladigan maqsadlar va vazifalarni qo'yishi kerak.

2. Xodimlarning qobiliyatlari ular oldiga qo'yilgan vazifalarning mazmuniga mos kelishi lozim. Bu yerda unchalik aniq bo'lmagan holat kuzatiladi. Gap shundaki, amaliyotda xodimning qobiliyatlariga yetarlicha baho berilmasligi mumkin va buning oqibatida u o'zining ishlash salohiyatini ko'rsata olmaydi. Shuningdek, aksincha, xodimning qobiliyatlariga ortiqcha baho beriladigan holatlar ham kuzatilishi tabiiy.

Har bir rahbarning vazifasi baholar tizimini qo'llash yo'li bilan har bir xodimning qobiliyatlarini aniqlash, ulardan muvofiqlashtirilgan talablar hisobidan foydalanish, ushbu qobiliyatlarni kadrlarga doir tadbirlarni amalga oshirish yordamida rivojlantirishdan iborat.

3. Xodimlarning kutishlari va ehtiyojlari. Bugungi kunda insonning shaxsiy ehtiyojlarini qondirish masalalari muhim ahamiyat kasb etmoqqa.

Kooperativ rahbarlik uslubi rahbarning o'z xodimlariga nisbatan funksiyalariga aniqlik kiritish zaruratini keltirib chiqaradi. Ushbu funksiyalar quyidagi ko'rinishda taqdim etilishi mumkin: axborot, maqsadni qo'yish, javobgarlikni boshqa shaxsga o'tkazish, nazorat qilish, ma'qullash (tanqid qilish), baholash (6.6-rasmga qarang). Rahbar o'z funksiyalarining bajarilishi uchun javob beradi.



6.6-rasm. Rahbar va xodimlar funksional munosabatlarining tarkibi

Personalni strategik boshqarish tashkiliy-boshqaruv texnologiyalarini rivojlantirish xodimlarda kasbiy bilimlar mgamuni va hajmini aniqlashni nazarda tutadi.

Biroq, amaliyotda oldinga qo'yilgan maqsadlarga erishishni belgilab beruvchi omillar o'zgaradigan holatlar ham yuz berishi mumkin. Bunday vaziyatda o'zgaruvchan sharoitlarni hisobga olish darkor.

Bunda rahbarning majburiyatlari quyidagilardan iborat bo'ladi:

- maqsadlarni qo'yishda barcha xodimlarni qabul qilingan dastlabki qarorlar bilan tanishtirish, maqsadlarni dastlabki ko'rib chiqishda yondashuvlarning to'g'riligini asoslash;

- barcha xodimlarni bo'linma va har bir xodim oldida turgan maqsadlarni ishlab chiqishga jalb etish. Har bir xodimning ushbu ijodiy ishga qo'shilishi, o'z

takliflarini kiritishi yoki etirozlarini bildirishi maqsadga muvofiq hisoblanadi. Rahbar e'tirozlarni jiddiy qabul qilishi kerak, biroq bunda har doim shuni yodda tutishi lozimki, maqsadlarning qo'yilishi uchun uning o'zi javob beradi;

- maqsadni aniqroq qo'yish darkor: nima, kim tomonidan, qaysi muddatgacha, qancha hajmda va qanaqa sifat bilan qilinishi kerak. Xodimlarga shaxsiy maqsadlarni belgilashda doimiy ravishda yordam ko'rsatish talab etiladi.

O'z vazifalarini mustaqil ravishda bajarish - bu qarorlar qabul qilish va natija uchun mas'ul bo'lish vakolatiga ega bo'lishni anglatadi. Qarorlar qabul qilish vakolatlari va mas'uliyat tafakkurning mustaqil bo'lishini va harakatning qat'iyiligini ta'minlaydi. Xodim o'ziga topshirilgan ishni o'z vaqtida va o'z mas'uliyatini to'liq anglab yetgan holda bajarishi shart. Biroq, topshirilgan ishning bajarilishi uchun shaxsiy javobgarlik rahbarini o'zining rahbarlik uchun mas'uliyatidan halos etmaydi.

Qarorlar qabul qilish vakolatlari va mas'uliyat - bu bir-biriga mos kelishi lozim bo'lgan o'zaro bog'liq jihatlardir.

Javobgarlikning topshirilishi bunda bilimlar, tajriba va qobiliyatlar eng samarali tarzda qo'llanilishini nazarda tutadi.

Shu o'rinda rahbar:

- javobgarlik va qabul qilinadigan qarorlar doiralarini aniq belgilashi lozim;
- izchil ravishda, imkoniyat doirasida, xodimlarga ular rahbar kabi yaxshi uddalay oladigan topshiriqlarni berishi kerak. Ko'proq o'z xodimlariga ishonishi va imkon qadar o'zini mayda-chuydalardan xalos etishi zarur;

- xodimlarga topshirilgan sohada qarorlar qabul qilmasligi kerak. Bundan faqat favqulodda holatlar mustasno bo'lishi mumkin. Qolgan barcha holatlarda xodimlar o'z harakatlari uchun to'liq javob berishi kerak;

- doimiy ravishda faoliyatning amaliy topshiriqlarida xodimlar qobiliyatlarini rivojlantirish uchun imkoniyat yaratish darkor.

Muvaffaqiyatli boshqarish uchun rahbar doimiy ravishda ishning borishi haqidagi axborotga ega bo'lib turishi, xodimlar belgilangan maqsadlarga erishgan-erishmaganligini va ularga qay tarzda erishganligini doimiy ravishda tekshirib turishi lozim. Amaliyotning muhim jihati shundan iboratki, rahbar xodimlar bilan birga

maqsadlarni va ularga erishish natijalarini taqqoslaydi, maqsadlarga erishmaganlik hajmi va sabablarini birgalikda aniqlaydi. U nafaqat faoliyat natijalarini nazorat qiladi, balki xodimlarning ular o'z vazifesharini va ularni amalga oshirish yo'llarini mustaqil ravishda belgilagan holatlardagi xatti- harakatini ham ko'rib chiqadi. Bunda xodimlar ishining natijalarini nazorat qilish xodimlarga ular faoliyatini rag'batlantirish, maslahatlar berish orqali yordam ko'rsatish sifatida ham qabul qilinadi. Bunday o'zaro munosabatlar xodimda o'zini o'zi nazorat qilish hissining oshishiga olib keladi.

Personalni boshqarish muammosiga nisbatan bunday yondashuv tashkilotni boshqarish tarkibida xodimlarda ko'zlangan tadbirlarni rejalashtirish ko'nikmalarning rivojlanishini nazorat qilish jihatini aniqlashni talab qiladi.

Tadbirkorlik tashkiloti faoliyatida personal kasbiy ko'nikmalari va qobiliyatlarining takomillashuvi bilimlarni egallash, rag'batlantirish va rivojlantirish shaklida amalga oshiriladi, bu rahbariyatda ham tegishli ko'nikmalarning mavjud bo'lishini talab qiladi.

GFR tashkilotlarida boshqaruv darajalariga mos ravishda rahbar xodimlarni darajalarga ajratilgan tarzda o'qitish tashkil etiladi, bu, odatda, seminarlar tarmog'i orqali amalga oshiriladi. Maxsus seminarlar:	ma'lumotlarga elektron ishlov berish, moliya va mahsulotni sotish, fan-texnika taraqqiyoti, chet tillar.
Boshqaruv texnikasi:	ishlab chiqarishni rivojlantirish muammolari, strategik rejalashtirish, mahsulot sifati, xarajatlarni tahlil qilish va kamaytirish.
Boshqaruv amaliyoti:	boshqaruvning asosiy bo'limlari, muayyan vaziyatlarda boshqaruv, sexni boshqarish, ishlab chiqarishni boshqarish.
Insonlar o'rtasida muloqat:	shaxsning o'zini o'zi boshqarishi, og'zaki muloqat va aloqalar, muzokaralar yuritish, stresslar profilaktikasi.

Bunda yosh rahbarlarni tayyorlashga muhim ahamiyat beriladi. Boshqaruv subyekti tomonidan personalning ushbu rejalashtirilgan tadbirkorlik harakatini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan kasbiy ko'nikmalarini nazorat qilish va ularni

tadbirkorlik harakatini tashqi sharoitlarning o'zgarishiga muvofiklashtirish jarayonida talab etiladigan ko'nikmalar bilan taqqoslash ushbu ko'nikmalarni tahlil qilish va qo'shimcha resurslarni jalb etish uchun zarur.

Alohida tashkilot, masalan, kul rang ko'mir qazib olish bilan shug'ulanuvchi «Reynbraun» kompaniyasi ichida malakasini oshirish tizimini ko'rib chiqamiz. Ta'kidlash lozimki, bo'lajak rahbarlar korpusini shakllantirishda oliy o'quv yurtlarining bitiruvchilariga urg'u beriladi. «Reynbraun» tashkilotida 20 yilga yaqin vaqt ichida rahbarlar va mutaxassislarni o'qitish dasturlari ishlab chiqiladi.

Yosh mutaxassislariga iqtisodiyot va boshqaruv sohasidagi bilimlar, tashkilotchilik ko'nikmalari hamda tashkilot ichidagi va tashqi aloqalar sohasidagi bilimlarning yetishmasligini hisobga olgan holda, tashkilotda bo'lajak ishlab chiqarish rahbarlarini o'qitish dasturlari muntazam ishlab chiqiladi. Barcha yosh mutaxassislar, birinchi gatda, dastlabki ikki kun mobaynida tashkilot bilan tanishadi. Keyinchalik ularning mashg'ulotlari tabaqalashtirilgan dasturlar bo'yicha o'tkaziladi. Bir yillik dastur bo'yicha muhandislik-texnika sohasining barcha yosh mutaxassislari, ikki yillik dastur bo'yicha esa tashkilotning tijorat xizmatlari uchun yosh mutaxassislar o'qitiladi.

Birinchi yili yosh mutaxassislar tashkilot faoliyatining alohida tomonlari, uning ishlab chiqarish va boshqaruv bo'linmalari bilan batafsil tanishish uchun bir qator seminarlarda qatnashishadi. Ikki yil ichida yosh mutaxassislar tashkilotning barcha bo'linmalari bilan tanishib, ulgurishadi. Barcha seminarlar va tadbirlar ishining mazmuni ishlab chiqarish talablari bilan bog'lanadi. O'quv tadbirlari ishlab chiqarish vazifalarini hal etishda yordam berishga yo'naltirilgan. O'quv tadbirlarida kasbiy bilimlar, mahorat va qobiliyatlarni kengaytirish hamda tashkilot barcha xodimlarining motivatsiyasini rivojlantirish alohida o'rin tutadi.

Ta'kidlash lozimki, barcha ushbu tadbirlar hozirgi vaqtda tashkilotda amalga oshirilayotgan tarkibiy o'zgarishlar, yangi texnik ishlanmalar tufayli hamda yangi xodimlarni ishga qabul qilishning to'xtatilganligi munosabati bilan o'ta muhim ahamiyat kasb etmoqda. Buning natijasida bir qator yo'nalishlar bo'yicha o'qitish hajmi oshmokda, bu yangi seminarlarni (masalan, shaxsiy kompyuterlar, gidravlikva

va h.k. bo'yicha) kiritish zaruratini keltirib chiqaradi.

Nazorat savollari

1. Tadbirkorlik komponentasining rivojlanishiga nisbatan qanday yondoshuvlarni bilasiz?
2. Raqobatbardoshlikni tashkil etuvchi omillarga nimalarni kiritish mumkin?
3. Rahbar va xodimlar funksional munosabatlarining tarkibini tushuntiring.
4. Yirik korxonalarda personalni boshqarish apparatining asosiy funksiyalariga nimalar kiritiladi?
5. Kooperativ rahbarlik uslubidan foydalangan holda, birgalikda ishlashda qanday o'zaro bog'liq omillar amalga oshirilgan taqdirda muvaffaqiyatga erishiladi?

***Tayanch iboralar:** tadbirkorlik, komponenta, tashabbuskorlik, motivatsiya, maqsadlar, vazifalar, xodimlarning bilimlari, qobiliyatlar, kutishlari va ehtiyojlari, kasbiy ko'nikmalar, bilimlarni egallash, rag'batlantirish, rivojlantirish.*

6.3. Personal faoliyatini optimallashtirishda uning tadbirkorlik ko'nikmalarini shakllantirish

Tashkilot faoliyati bilan personaldagi mavjud kasbiy ko'nikmalarni uyg'unlashtirish imkoniyatlarini tahlil qilish uchun, birinchi galda xodimlarning biznes bo'yicha sheriklar hamda tovarlar va xizmatlar iste'molchilari bilan o'zaro tashkiliy aloqalarini yo'lga qo'yish borasidagi harakatlarining xususiyatlari aniqlanadi.

E'tibor qaratish lozim bo'lgan birinchi holat, bu tashkilot doirasidagi o'zaro sheriklik munosabatlari tajribasi. Xususan, ish beruvchilar bilan kasaba uyushmalari o'rtasida yuzaga keladigan nizo odatda taraflar manfaatlarini muvazanatlashgan va kelishilgan holatga keltiruvchi kafolatlar haqidagi kelishuv asosida hal etiladi.

Bunday kelishuvlarda odatda quyidagi muammolar ko'rib chiqiladi:

- tamoyil masalalariga doir ziddiyatlarni hal etish;
- hamkorlik to'g'risida yakuniy hujjatni shakllantirish va uni xodimlar hukmiga havola etish;

- yig'ilishlar o'tkazishning davriyligi va ularning kun tartibini shakllantirish;
- konsensus asosidagi asosiy qoidalar va shaxslararo munosabatlar qoidalari.

Personalni boshqarish dasturi doirasida uning biznes bo'yicha sheriklar hamda tovarlar va xizmatlar iste'molchilari bilan o'zaro tashkiliy aloqalarini yo'lga qo'yish borasidagi harakatlarini ko'rib chiqishni xodimlarning qisqa muddatlarda ishlab chiqarish hajmining o'sishini ta'minlovchi kasbiy ko'nikmalari shakllantirish orqali amalga oshirish darkor. O'zgarishlarga ko'maklashuvchi mexanizm sifatida ishchi guruhlar yig'ilishlari, tashkilotdagi muhitni muntazam tadqiq etish, turli ishchi guruxdarining birgalikdagi faoliyat masalalari yuzasidan yig'ilishlari, islohotlar haqida puxta o'ylab ko'rish, ijro natijalarini baholash, tashqi maslahatchilarning davriy tashriflari va muvaffaqiyatli o'zgarishlar uchun rag'batlantirish kabilardan foydalanish mumkin.

Rivojlanishning muayyan usulini qidirib topish uchun o'zgartirishga bo'lgan xohishni tug'dirishdan tashqari, ishga ko'maklashuvchi yoki unga to'sqinlik qiluvchi omillarni aniqlash lozim.

Bundan, albatta, firma personalining barcha tashkiliy harakatlarini, personalning kasbiy faoliyatida umuman firmaning faoliyatini yoki uning alohida bosqichlarini optimallashtirivza yo'naltirilgan yangi harakat qismlarini aniqlash orqali sheriklar bilan mazkur firma mahsulotining iste'molchilari o'rtasida o'zaro aloqalarini yo'lga qo'yishni nazarda tutuvchi chora-tadbirlarni farqlash zarurati paydo bo'ladi.

Ushbu maqsadda rivojlanish uslubini va jarayon ishtirokchilarining shaxsiy tayyorgarligini aniqlab olish zarur, bunda rahbarning vakolatiga alohida e'tibor qaratiladi.

U. Reddinning yetakchilik uslublari matritsasining asosida shuni ta'kidlashni istardikki, o'zgarishlarni boshqarishning hal qiluvchi usuli qo'llaniladigan rivojlanish strategiyasiga ta'sir ko'rsatadi (6.7-rasmga qarang).

Y
↑

Shaxslararo munosabatlarni nazarda tutish Kasbiy bilimdonlik	Tashkilotning birgalikdagi harakatlarini talab qiluvchi muayyan vazifalarni va maqsadlarini belgilash orqali rivojlantirish	Personalning kasbiy bilimlarini va innovatsion faoliyatini rag'batlantirish uchun istiqbolli motivatsion makonni yaratish asosida tashkilotni strategic rivojlantirish
	Tashkilotning oz menegmtntini rivoglantirish asjsida tabiiy rivoglanishi	Korporativ munosabatlarni rag'batlantirish asosida tashkilotni boshqariladigan tarzda rivojlantirish

Ishlab chiqarish maqsadini ko'zlash
Kasbiy bilimdonlik

6.7-rasm. Rivojlanish xillari va boshqaruv subyekting vakolatlari matritsasi

Rivojlanish jarayonida rahbar tadbirkorlik tashkilotining xodimi sheriklar bilan mahsulot iste'molchilari o'rtasida o'zaro aloqalarni yo'lga qo'yish jarayonini qanday tushunishini nazorat qilishi maqsadga muvofiq hisoblanadi. Bu muvaffaqiyatli o'zaro hamkorlik kafolati sifatida tadbirkorlik tashkiloti faoliyatining sheriklar yoki ushbu tashkilot mahsuloti iste'molchilari manfaatlariga mos kelishi darajasini aniqlash orqali amalga oshiriladi.

Personalning umumiy kasbiy ko'nikmalarini shakllantirish jarayonining birinchi bosqichi uning sheriklar bilan mahsulot iste'molchilari o'rtasida o'zaro aloqalarini yo'lga qo'yish borasidagi faoliyatining samaradorligini aniqlash bilan yakun topadi. Bu mazkur firmaning ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish orqali

amalga oshiriladi.

Bunda, firma ichidagi va tashqi muhit qismlarining ko'p sonli yangi birikmalari va o'zaro bog'liqliklari paydo bo'lishi muhim jihat hisoblanadi. Ushbu holat tashkilot rahbarlari va xodimlariga nisbatan alohida talablarni qo'yadi.

Personal salohiyatidan mahsulotni sotish hajmini oshirish uchun samarali iqtisodiy foydalanish borasida real shakllanayotgan siyosatga misol sifatida «ADI» kompaniyasining faoliyatini ko'rib chiqamiz.

«ADI» - shtab-kvartirasi Massachusetts shtatidagi Norvud shahrida joylashgan o'rtacha o'lchamdagi kompaniya yarim o'tkazgichlar ishlab chiqaruvchisi hisoblanadi. 1965- yilda 100000 dollar miqdoridagi boshlangich kapital bilan tashkil etilgan kompaniya tez sur'atlar bilan o'sdi va 1979- yilga kelib sotuvlar hajmini 100 mln. dollarga yetkazishga erishdi. 1975- yildan 1995- yilgacha o'rtacha yillik o'sish 35 foizni tashkil qildi va 1995- yilda qariyb 50 foizni tashkil qildi.

Dastlab «ADI» ko'proq o'lchash va nazorat qilish vositalaridagi elektron komponentlar va uzellarni loyihalashtirish, ishlab chiqarish va sotish bilan shug'ullandi. Mahsulotning 90 foizidan ko'pini elektr signallar (kuchlanish, tok kuchi) yoki tabiiy jarayonlarning jismoniy xususiyatlari (harorat, bosim, yoritilganlik va h.k.) analoglarini olish, tartibga solish va o'zgartirish uchun mo'ljallangan komponentlar tashkil qildirdi. Mazkur qurilmalar yordamida ushbu signallardagi mavjud jarayonlar keng doirasini boshqarish uchun muhim hisoblangan axborotni ro'yxatga olish, o'zgartirish va taqdim etish mumkin. Komponentlar aviatsion radioelektronikada, sanoat avtomatikasida, tibbiy va ilmiy asbobsozlikda o'lchash va nazorat qilish qurilmalari uchun mo'ljallangan edi. «ADI» bozorining mazkur uchastkasida yetakchi ishlab chiqaruvchi hisoblangan.

Kompaniyada bonuslarni to'lash bo'yicha ikkita dastur joriy etilgan edi, ularning bittasi boshqaruv personaliga nisbatan, ikkinchisi esa muhandislik-texnik personaliga nisbatan qo'llaniladi. Ularga berilgan izohlarda strategik rejalashtirish bo'yicha vitse-prezident quyidagilarni ta'kidladi:

Bonuslar dasturlarining maqsadi, birinchidan, xodimlar kompaniya kompaniyaning o'sishini va foydasining ortishini ta'minlashga katta ahamiyat

berishini hamda ikkita maqsad o'rtasidagi murosani o'z ichiga olgan ayrim optimumga intilishini tushunishiga erishishdan iborat. Bunda korporativ darajada investitsiyalar portfeli korporatsiya o'zini o'zi moliyalash hisobidan o'sishni ta'minlay oladigan darajada shakllantiriladi. Ikkinchi maqsad mukofotlarning yuqoriroq darajasini ta'minlashdan iborat bo'lib, bunda ularning katta qismi kompaniya yoki uning bo'linmasi faoliyatining yakunlariga bog'liq bo'lishi kerak.

Menga ushbu tizimlarga nisbatan "rag'batlantiruvchi" atamasini qo'llash unchalik ma'qul emas. Men ularni muayyan g'oyani yetkazishga yo'naltirilgan tizimlar sifatida qabul qilaman. Tez o'zini o'zi moliyalab o'sish konsepsiyasi korporativ madaniyatda hamma vaqt markaziy o'rin tutgan, chunki tez o'sishsiz biz bozorlar ustidan nazoratni yo'qotishimiz mumkin bo'lardi, ayni paytda o'zini o'zi moliyalash tizimisiz biz mulkdor tomonidan boshqariladigan mustaqil kompaniya sifatida uzoq vaqt faoliyag ko'rsatmagan bo'lardik. Bonuslar tizimi bizga mazkur g'oyani tashkilot a'zolariga yetkazishga va butun tashkilot muvaffaqiyatlari mevalarini uning a'zolari o'rtasida taqsimlashga yordam beradi.

«ADI» ikkita boshlang'ich moliyaviy maqsadni o'z oldiga qo'ygan edi:

- 1) sotuvlar hajmini bir yilda 25 foizga oshirish;
- 2) soliq to'langunga qadar hisoblangan investitsiya qilingan kapitalga 19 foiz miqdorida samaraga erishish.

Ichki foydalanishda kulay bo'lishi uchun ikkinchi ko'rsatkich soliq chegirma qilingunga qadar (OAPDN, yoki ORR.GA) aktivlar qaytarilishining 23 foiziga o'zgartirildi. Tuzilgan moliyaviy model shuni ko'rsatdiki, OAPDN 23 foizi sotuvlar hajmining o'sishini har yili 25 foiz darajasida ushlab turish va qarz mablag'lari bilan o'z kapitali o'rtasidagi nisbat 75 foizdan oshmagan taqdirda kichik miqdordagi dividendni to'lash uchun yetarli bo'lgan nakd pulni beradi. Ushbu o'sish maqsadiga eng kichik maqsad sifatida qaraldi, chunki bunda o'zini o'zi moliyalashning yanada tez o'sishini ta'minlash uchun kapital qaytarilishining yanada yuqori darajadagi kombinatsiyasi, qarz va o'z kapitali o'rtasidagi nisbatni oshirish hamda to'lanadigan dividendlar darajasini pasaytirish talab etilishi anglab yetilgan bo'lsa-da, asosiy e'tibor vazifani oshirib bajarishga qaratildi.

Tashkil etishning mazkur bosqichida firmada, kerakli vaqtda, kerakli joyda foydani ko'paytirishga qodir bo'lgan tegishli malakali personalning kerakli soni mavjudligiga aniqlik kiritish zarurati mavjud. Bu personal tomonidan sherik bilan firma mahsulotining iste'molchilari o'rtasida o'zaro aloqalarini yo'lga qo'yish tufayli sotilgan mahsulotning har bir qo'shimcha birligi yalpi daromadga va umumiy xarajatlarga qo'shib qo'yadigan summalarni taqqoslash orqali amalga oshiriladi.

Vaqtivaqti bilan «ADI» mahsulotning yangi tizimini ishlab chiqarishni boshlash yoki yangi bozorga kirib borish uchun asos sifatida kichik kompaniyalarni sotib oldi, lekin xaridlar o'tgan yil sotuvlariga qaraganda kichik edi, shuning uchun ular tashqi ekspansiya vositasi emas, balki keyingi ichki o'sish bazasi bo'lib xizmat qildi.

Tez o'sish yangi mahsulotlarning uzluksiz oqib kelishiga ehtiyoj tug'dirdi. Odatda sotuvlar hajmining 80 foiziga yaqini avvalgi besh yil mobaynida ishlab chiqilgan mahsulotning ulushiga to'g'ri keldi. Bu hol kapital va ishchi kuchiga bo'lgan talabni kuchaytirdi. Tarmoqdagi boshqa kompaniyalar kabi «ADI» ham muhandislik ishi, marketing, ishlab chiqarish, ish yuritish kabi sohalar mutaxassislari funksiyalarini bajarish uchun texnik personal hamda «subprofessionallar» - texniklar, chizmachilar va hokazolarning yetishmasligini boshdan kechirdi.

Kompaniyada ikkiga asosiy mahsulot guruhi - «vositalar va tizimlar» hamda «yarimo'tkazgichlar» ishlab chiqarildi. Guruhlarning har biri funksional tashkil etilgan mahsulot bo'limlariga bo'lingan edi. Sotish guruhi barcha bo'limlar mahsulotlari bilan savdo qilardi.

Ushbu tamoyilning dastlabki bosqichini «ADI» kompaniyasi bonuslarini hisoblash tamoyili bo'yicha ko'zdan kechirish mumkin.

Bonus formulasidan foydalanishga qaramay «ADI» ma'muriyati xodimlar o'rtasidagi farqni e'tirof etish va bonuslarni taqsimlash rasmiy tizimi doirasida ham (masalan, "ishtirok etish darajasini" aniqlash orqali), mukofotdan tashqari ham (masalan, lavozimini ko'tarish, okladlarni o'zgartirish orqali) buyuk natijalarni mukofotlash imkoniyatiga ega. Shuning uchun bonuslarni hisoblashda subyektivizmga yo'l qo'yishga hojat ham yo'q va bunga yo'l qo'yimaslik lozim.

Bonusni aniqlash umumiy formulasi

$$V=R*D$$

Bonuslar ikkala tizimining umumiy formulasi quyidagi ko‘rinishga ega:

$$V = S*I*F,$$

bu yerda: R - tashkilot yoki bo‘linma foydasining umumiy miqdori, shuningdek, belgilangan vaqt uchun xodimning shaxsiy daromadi;

D - To‘lovlar foizi (0% dan 100%gacha);

V - Har chorakda to‘lanadigan bonus miqdori (naq pulda);

S- Haq to‘lash alohida stavkasi (chorak uchun);

I - Individual bonus omili (kuyida ta‘riflangan), tashkilotda u 25 foizdan (yuqor rahbariyat uchun) 10 foizgachani (boshqaruvning quyi bo‘g‘ini uchun) tashkil qiladi;

F - Bonuslarni to‘lash omili (quyida ta‘riflangan) - faoliyatning yakunlariga asoslangan bir necha funksiyalardan chiqariladi. Birinchi funksiya - boshqaruv bonuslari uchun, ikkinchisi - yangi mahsulot uchun. Ikkala funksiya ham rejalarda erishishda 1,0 ga tenglashtiriladi.

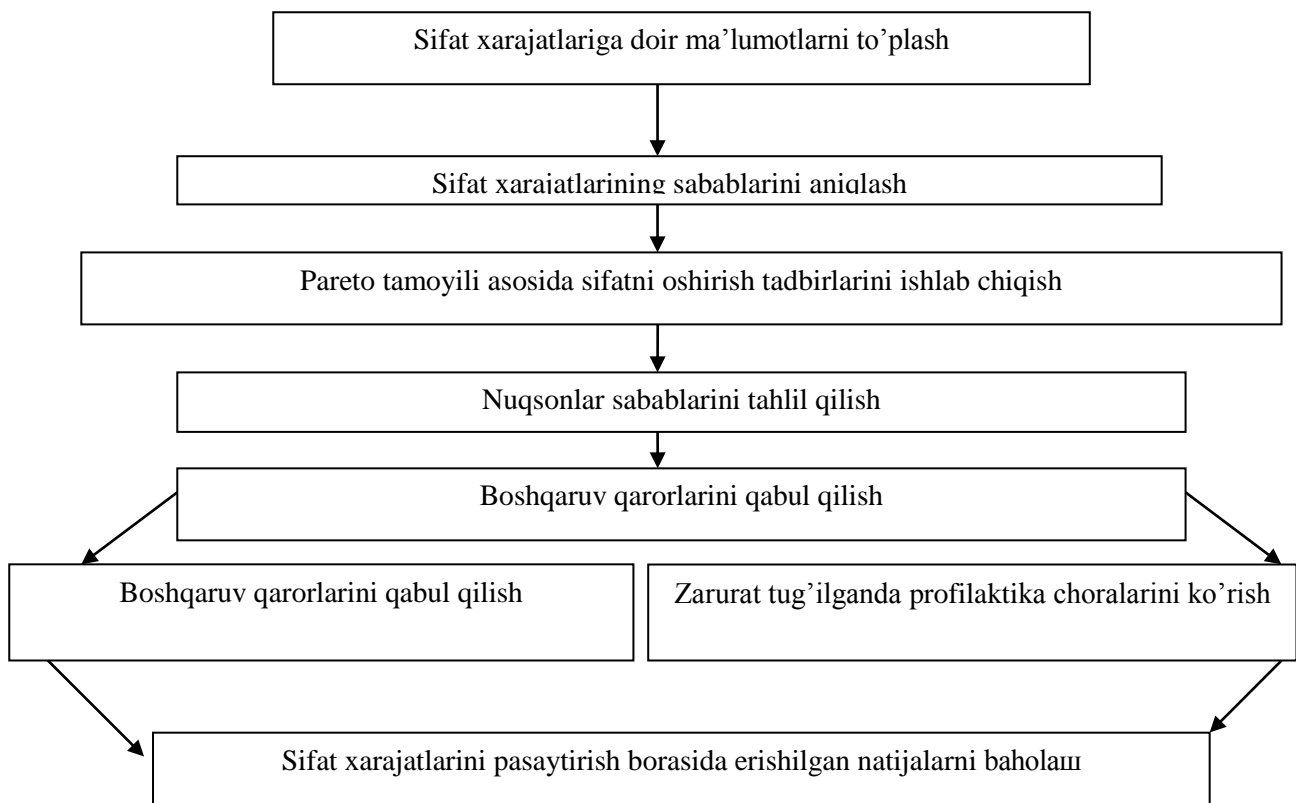
Personalni boshqarish quyidagi natijalarni ta‘minlashga qodir bo‘lgan sifatni oshirish dasturi nuqtai nazaridan tashkilot xodimlari ishining sifatini yaxshilashni ko‘rib chiqadi (6.8-rasmga qarang):

1. Sifatli mahsulotni taklif etuvchi shaxs yuqoriroq narxni barqaror o‘rnatish imkoniyatiga ega.

2. Sifat bilan bozorda o‘z ulushini egallash, shu tufayli o‘z narxini pasaytirish imkoniyatini qo‘lga kiritish oson, bu, o‘z navbatida, korxonaning bozordagi segmenti kengayishiga olib keladi.

3. Yuqori sifatli tovarlar sotuvchilari marketing uchun kam xarajatlarni amalga oshiradi.

4. Mahsulotning yuqori sifati korxonaning brak, sotuvdan keyingi va kafolatli xizmat ko‘rsatish harajatlarini pasaytiradi.



6.8-rasm. Sifatni boshqarish ishlarini amalga oshirish tartibi

Sifat nafaqat iqtisodiy jihatga ega, balki u katta hajmdagi xavfsizlikni ham kafolatlaydi. Mahsulotlar va asboblarning tobora murakkablashib bormoqda. Ularning yetarli darajada ishonchli emasligi baxtsiz hodisalarga va fojialarga olib kelishi mumkin.

Demak, agar personalni boshqarishni nazarda tutadigan bo'lsak, u holda personal tomonidan firmaning o'z sheriklari va ishlab chiqarilayotgan mahsulot iste'molchilari bilan o'zaro aloqalarini yo'lga qo'yish uchun sharoitlar yaratish yuzasidan kadrlar tadbirlari rejasini ishlab chiqish zarurati mavjud.

Bu yerda, personalni boshqarish an'anaviy amaliyoti atamalaridan foydalangan holda, faoliyatning mazmunini va javobgarlik sohasini hisobga olish zarur.

Javobgarlik sohalari bilan faoliyat natijalari uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lgan asosiy vazifalar doirasi belgolanadi. Javobgarlik sohasini biz faoliyat maydoni deb atashimiz mumkin. Javobgarlik sohasiga aniqlik kiritish maqsadga erishish uchun nima qilish kerakligini batafsilroq belgilab olish imkonini beradi.

So'ngra mazkur firmaning maqsadlarini boshqaruv maqsadlari bilan

muvofiqlashtirish orqali personalning sheriklar va iste'molchilar bilan o'zaro hamkorlikni tashkil etish borasidagi harakatlari yig'indisidagi o'ziga xos xususiyatlarni farqlash lozim.

Shu munosabat bilan tashkilot faoliyatining mazmuni bilan shartlangan zarur vakolatni aniqlash tamoyilini taklif etamiz.

Natijalar bo'yicha boshqarishda vakolat maqsadlarga erishishda amalga oshiriladi. Vakolatni javobgarlik sohalari bo'yicha belgilash shart emas, uni faoliyat yakunlariga qarab belgilash mumkin. Eng katta qarorlar mas'ul xodimga topshiriladi. Boshqa, maydaroq va kamroq hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lgan qarorlar tashkilotning quyi turuvchi darajalariga topshiriladi. Taqiqlanmagan barcha narsalar ularning vakolatiga nisbatan buysunuvchilarga ruxsat etilgan.

Vakolat yakuniy maqsadlarga erishish va javobgarlikning turli sohalariga taalluqli qarorlarni amalga oshirish uchun yetarli bo'lishi kerak. Natijalar bo'yicha boshqarishda alohida vazifalar va yechimlar emas, balki natija uchun javobgarlik va unga erishish vakolati topshiriladi. An'anaviy fikrlash uslubi o'zgarishi kerak. Bir vaqtning o'zida buysunuvchilarga mustaqil ishlash va qarorlar qabul qilish hamda doimiy ravishda o'sish, yanada tashabbuskorlik bilan va ijodkorona ishlash imkoniyati taqdim etiladi. Quyidagilar vakolatni belgilashga misol bo'lishi mumkin:

1. Bo'linmalarning keyingi hisobot davri uchun yakuniy maqsadlarini tasdiqlash.

2. Keyingi yil uchun byudjet bo'yicha takliflar.

3. 100 ming markadan ortiq miqdordagi kapitgsh qo'yilmalar.

4. Bo'linma personalining miqdoriy va sifatiy tarkibiga doir qarorlar.

Personalni tanlash.

5. Mehnat taqsimoti va bo'linmadagi vakolatni topshirish.

6. Personalni o'qitish rejasi yuzasidan qarorlar.

O'z navbatida, ushbu omillarni ko'rib chiqish asosida muayyan vaqt oralig'ida firmaning sheriklar va iste'molchilar bilan o'zaro hamkorligi tizimiga uni xarajatlar va daromadlar qiymatini taqqoslash orqali takomillashtirish yuzasidan yangi komponentning kiritilishini nazorat qilish lozim. Demak, bu yerda ko'rib

chiqilayotgan misollarda bunday o‘zaro hamkorlik usuli “uzviy ishbilarmonlik aloqalari” tushunchasida qisman ta’riflanadi.

Har bir aloqa yakuniy maqsadlarga erishishga xizmat qilishi kerak. Ko‘plab holatlarda tashkilotning ichki va tashqi aloqalari qator yillar mobaynida g‘oyat tasodifiy tarzda shakllanadi. Bunda shu narsa qayd etildiki, asosiy aloqalar kamdan-kam hollarda aniq maqsadga yo‘naltirilgan tarzda o‘rnatiladi. Turli darajalardagi aloqalarni qo‘llab-quvvatlash uchun ko‘pincha juda ko‘n vaqt va kuch sarflanadi. Shu sababga ko‘ra tashkilotning ichki va tashqi aloqalari haqiqatdan ham muhim natijalar nuqtai nazaridan ahamiyatli ekanligini o‘zimiz uchun aniqlab olishimiz darkor. Ichki va tashqi aloqalarni faoliyat sxemasida ham alohida tarzda, ham o‘zaro bog‘liqlikda qayd etish mumkin. Albatta, ko‘pincha ular bo‘linadi. Har bir guruxda haqiqatdan ham oldindan rejalashtirilgan asosda qo‘llab-quvvatlanadigan 3-5 ta eng muhim aloqa aniqlanadi. Agar qandaydir yirik tashqi tashkilotning bir qismigina aloqalar obyekti bo‘lsa, bu yetarli emas, individuallashtirishni asosan insoniy o‘zaro munosabatlar darajasida amalga oshirish yoki hech bo‘lmaganda kanaqa faoliyat yoxud lavozim haqida gap borayotganligi aniq bo‘lishi uchun chegaralash lozim.

Yuqorida bayon etilganlardan quyidagi amaliy xulosalarni bildirish mumkin. Birinchi galda boshqaruv amaliyotida personalning firmaning sheriklar va iste’molchilar bilan o‘zaro hamkorligini tashkil etish bo‘yicha jami ko‘nikmalaridagi dinamikani nazorat qilish hamda ushbu o‘zaro hamkorlikni tashkil etishning quyidagilarni o‘z ichiga oluvchi bosqichlarini farqlash zarur: sheriklarni va mazkur firma mahsulotining iste’molchilarini tavsiflovchi axborot manbalarini tanlash va tahlil qilish, o‘zaro hamkorlikning yo‘nalishini belgilab beruvchi tashqi va ichki omillarni tahlil qilish, o‘zaro hamkorlik yo‘nalishlari va ularni amalga oshirishga doir tadbirlarni ishlab chiqish.

Mazkur paragrafga doir xulosalarni qarorlar qabul qilishdagi tashxislash jarayoni ko‘nikmalarini taqdim etish algoritmi ko‘rinishida ifodalash mumkin. Xususan, firmaning sheriklar va iste’molchilar bilan o‘zaro hamkorligini tashkil etish tizimini qarorlar qabul qilish jarayoni amal qilishi usullarining induksiyasi sifatida ko‘rib chiqish mumkin, uning asosiy bosqichlari quyidagi beshta tamoyilda taqdim

etilgan.

1. *Vazifani qo'yish.* Qarorlar qabul qilish zarurati turli sabablarga ko'ra kelib chiqadi: natijalarning rejalardan farq qilishi haqidagi qandaydir ehtimolliklar yoki xavf-xatarlarni prognoz qilish, korxonaning g'ayrioddiy muvaffaqiyati yoki muvaffaqiyatsizligi: nimadir boshqacha qilingan va tuzatishlar kiritishni talab qiladi, to'g'ri qaror o'z vaqtida qabul qilinmaganligi natijasida qandaydir imkoniyat qo'ldan boy berilgan. Ko'pincha - bu qandaydir qiyinchiliklarni his etish.

2. Muqobil qarorlarni topish. Bu yerda ijrochi to'siqlarni qanday chetlab o'tish yoki ularni umuman bartaraf etish haqida qayg'uradi. Unga tasavvur qilish va originallik zarur, chunki reja aniq taqdim etilmasa, uni bozorni tadqiq etish ham, EHM ham: saqlab qololmaydi. Qarorlar g'oyat xilma-xil bo'lishi mumkin: hech narsa qilmaslikdan tortib, to maqsadlarni o'zgartirishgacha. Agar ko'rib chiqilayotgan imkoniyatlar ichida mos keluvchi javob bo'lmasa, yakuniy qaror barbod bo'ladi.

3. Variantlarni tahlil qilish va taqqoslash. Yakuniy qarorga o'tish uchun, ijrochi asosiy farqlarni yoki butun tegishli axborot - fikrlar va qabul qilingan faktlarni ular bilan bog'lash lozim bo'lgan «kritik omillarni» aniqlash lozim.

4. Harakatlar yakuniy rejasini tanlash. Faqat kamdan-kam hollarda qandaydir variantning ustunliklari yaqqol bo'ladi. Ko'pincha menejer nazariy jihatdan foyda keltirishi mumkin bo'lgan, amalda esa foyda bermaydigan bir necha turli omillarni muvazanashtirishiga to'g'ri keladi. Ular jumlasiga ma'naviy omillar, xarajatlar, jamoatchilik reaksiyasi, iste'molchining reaksiyasi va hokazolar kiradi. Bunday fikrlarni umumlashtirib va ularni tahlil natijalari bilan solishtirgan holda, menejer yakuniy qarorni shakllantirishi lozim.

5. Asosiy to'siqni qidirish. Uziligani bartaraf etish variantlarini qidirayotib qaror qabul qiluvchi odatda uzilish sabablarini hisobga oladi. Biroq, ko'pincha bu intuitiv tarzda (ichki his bilan sezib) va ba'zan ongli ravishda yuz beradi. Shuning uchun taxminlar bor-yo'g'i asosiy sabab belgilari bo'lib chiqadi, ba'zan esa umuman u bilan bog'liq emas.

Tashxislarga ixtisoslashgan «Kepner Trego Assosiyeyts» boshqaruv

masalalari bo'yicha maslahatchi firma sabablarni aniqlashning ikkita usulini taqdim etadi.

Birinchi: qandaydir maqsadning muvaffaqiyatsizlikka uchrashi sabablarini tushunishga intilgan holda, qaror qabul qiluvchi e'tiborni ushbu maqsad yo erishiladigan yoki erishilmaydigan turli vaziyatlarga qaratishi kerak. Oddiy misol sifatida o'z kommivoyajerlaridan kechikib kelgan xabarlar sababini tushunishga intiluvchi tovarlarni sotish bo'yicha boshqaruvchi oldida turgan muammoni ko'rib chiqamiz.

Agar xabarlar ayrim kommivoyajerlardan o'z vaqtida, boshqalaridan esa kechikib kelsa, u holda izohni ish sharoitlari va insonlar o'rtasidagi farqlardan qidirish darkor. Nima? Qayerda? va Qachon? - bu menejer ular orqali bir qator gipotetik sabablarni shakllantiradigan yeavollardir. Masalan, agar menejer muayyan uchastkalardan xabarlar muntazam kechikib kelishini aniqlasa, buning sababini u tuman muassasalari o'rtasidagi farqlardan qidirishi lozim. Agarda ushbu muammo barcha uchastkalarda mavjud bo'lsa, u holda qandaydir boshqa omillarni qidirish zarur.

Kepner-Tregoning ikkinchi tamoyili sabablarni aniqlashdagi salbiy tafakkurning kuchini ta'kidlaydi. Gipotetik sabablarni aniqlagach, qaror qabul qiluvchi ularni tasdiqlovchi omillarni chetlab o'tishga intilmasligi, balki, aksincha, uni bartaraf etishga intilishi lozim. Ular muammo mavjud bo'lishining barcha jihatlari nuqtai nazaridan tekshirilishi kerak.

Bunday inkor etuvchi yondashuvning mantig'i shundan iboratki: gipotetik sababni tasdiqlovchi yuzlab omillarni topish mumkin, lekin ularning barchasi hech qachon uzil-kesil ishonchli bo'la olmaydi. Ayni paytda ushbu sababni inkor etuvchi birgina faktning o'zi yetarli va uni bartaraf etish mumkin. Shu tariqa, ko'plab takliflarni rad etish, qolganlarini esa puxta tekshirib chiqish mumkin.

Ayniqsa, ichki va tashqi integratsiya omon qolish uchun asos bo'ladigan korxonalarda muammolar alohida ajrelib qolmaydi. Bunday vaziyatda qandaydir bir jihatni tashxis qilishga kirishayotib, tez orada shunga amin bo'lasizki, har qanday taklif etilgan harakat biz o'tkazgan taxdil qamrab olmagan barcha

operatsiyalarga ta'sir qiladi. Tashxis barcha o'zaro bog'liq jihatni qamrab olishi darkor. Shu munosabat bilan harakatlarning izchilligini aniqlash va ularni tahlil qilishdek muhim vazifa paydo bo'ladi.

Bunga «Epegeni Elektri Kompani» boshdan kechirayotgan qiyinchilik yaqqol misol bo'lib xizmat qilishi mumkin. Ortib borayotgan iste'mol talabini qondirish uchun kompaniya ishlab chiqarish quvvatini doimiy ravishda oshirib borishi kerak, Kompaniya amalda to'liq buyurtmalar portfeliga ega. Uni amalga oshirish uchun elektr stansiyasining o'lchamini (millionlab dollar talab etiladi), vaqtni (qurilish sikli - 5-8 yil) va foydalaniladigan yoqilg'ining xilini (atom, neft yoki ko'mir), shuningdek, ekologik muammolarni hisobga olish zarur. Masalan, radiatsiyaga qarshi tadbirlar atom yoqilg'isiga asoslangan elektr stansiyasi qurilishini ehtimolini yo'qqa chiqardi: e'tirozlar kompaniyani ko'mir asosida ishlovchi elektr stansiyasini qurish to'g'risida yechim topishga urinishga majbur etadi. Natijada, kompaniya ishchilarning tarif stavkalarini oshirish yo'lini qidiradi va ish haqini oshirmasdan turib elektr stansiyasi qurilishini amalga oshirishning iloji yo'qligi haqida bildiradi.

Shunday qilib, kompaniya oldida asosiy sabablar, to'siqlar va cheklovlar nuqtai nazaridan puxta tashxis qilishni taqazo etuvchi muammolar paydo bo'ladi. Bundan tashqari, tahlil qilish va tashxislashning muayyan izchilligini belgilash uchun umumiy vaziyatni ham tahlil qilish lozim.

Bunday murakkab tashxislar bilan nima qilish kerakligi haqidagi savolga bir xil javob yo'q. Agar eng muhim muammo darhol ko'zga tashlansa, u birinchi bo'lib o'rganib chiqiladi va uning hal etilishi barcha qolgan muammolarni hal etish uchun qandaydir cheklovlarni belgilaydi. Agar dastlabki tahlil bir yoki bir necha vazifa uchun boshqa vazifalarga sezilarli ta'sir ko'rsatmaydigan maqbul yechimlar mavjudligini ko'rsatsa, u holda ziddiyatlar va bahs-munozaralarni vaqginchalik chetga surib qo'yish mumkin. Elektr stansiyasi qurilishini moliyalash - yuqorida yoritilgan holat, aynan ushbu toifaga kiradi.

Boshqa bir ehtimol tutilgan yondashuv barcha asosiy muammolar ustida bir vaqtning o'zida ishlashdan iborat. Mazkur holatda ushbu muammolarning har biri uchun sinov qarorlarini o'zaro bog'liq muammolar bilan shug'ullanuvchi insonlarga,

ularning oqilona qarorlaridan foydalanish uchun, imkon qadar tezroq takdim etish zarur.

Nazorat savollari

1. Personal faoliyatini optimallashtirishda uning tadbirkorlik ko'nikmalarini shakllantirishning ahamiyati nimada?
2. Rivojlanish turlari va boshqaruv subyektining vakolatlari matritsasi to'g'risida tushuncha bering.
3. Firmaning sheriklar va iste'molchilar bilan o'zaro hamkorligini tashkil etishning asosiy tamoyillari ?
4. Kompaniya oldida asosiy sabablar, to'siqlar va cheklovlar nuqtai nazaridan puxta tashxis qilishni taqazo etuvchi muammolarga misollar keltiring.
5. "Uzviy ishbilarmonlik aloqalari" tushunchasini tavsiflang.

Tayanch iboralar: *tadbirkorlik, tashabbuskorlik, motivatsiya, maqsadlar, vazifalar, xodimlarning bilimlari, qobiliyatlar, kutishlari va ehtiyojlari, kasbiy ko'nikmalar, bilimlarni egallash, rag'batlantirish, rivojlantirish.*

VII BOB. MENEJMENTNING SAMARADORLIGI

7.1. Boshqaruv mehnatining samaradorligini tavsiflovchi asosiy ko'rsatkichlar

Menejmentning samaradorligi - bu boshqaruv faoliyatining korxonada, firma ishining yakuniy natijasiga qo'shgan hissasini aks ettiruvchi iqtisodiy tushuncha. Menejmentning funksional vazifasi asosiy faoliyatning samaradorligini ta'minlashdan iborat, shuning uchun uning samaradorligi ishlab chiqarish faoliyatining samaradorligi darajasi bilan belgilanadi. Bundan shunday xulosa kelib chiqadiki, menejmentning samaradorligi korxonada maqsadlarining amalga oshirilishi darajasi bilan belgilanadi.

Jamiyatda boshqaruv uchun mehnat resurslarining eng faol va bunday murakkab ishni bajarishga professional tayyorlangan katta qismi yo'naltiriladi. Mazkur holat obyektiv tarzda ushbu resurslardan foydalanishning maqsadga muvofiqlik darajasini oshirish, ular uchun qilinadigan harajatlarni qisqartirish zaruratini keltirib chiqaradi. Agar menejmentni boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, qabul qilish va amalga oshirish jarayoni yoki faoliyati sifatida ko'rib chiqadigan bo'lsak, u holda menejmentning samaradorligini mazkur jarayonning samaradorligi sifatida ko'rib chiqish mumkin. Biroq bozor iqtisodiyoti sharoitida menejmentning samaradorligi baholashning asosiy maqsadi boshqaruv tizmining foydalanilmagan imkoniyatlari va zaxiralarini, uning boshqarilayotgan ishlab chiqarish kichik tizimiga ta'sirini aniqlashdan iborat.

Shu bilan birga menejmentning samaradorligi firmalar faoliyat ko'rsatishining ijtimoiy jihatlari bilan ham bog'liq. Birinchi navbatda, bu mehnat turmushining sifatiga hamda korxonada o'z personaliga taqdim etadigan imtiyozlar va imkoniyatlarga taalluqli. Bu yerda Yaponiya menejmentidan umrbod yollash tizimini tilga olish o'rinli. Mazkur tizim xodimga butun mehnat hayoti mobaynida bandlikni hamda turli yollovchilar tomonidan o'z personaliga taqdim etadigan bir qator boshqa imtiyozlar va imkoniyatlarni kafolatlaydi. Bu personal turmushining madaniy-maishiy sharoitlariga, uning umumta'lim va kasbiy darajasining oshishiga, mansabda ko'tarilishiga, moddiy farovonligining oshishiga taalluqli.

Menejment amaliyotida samaradorlikning o‘shishi yoki pasayishi dinamikasini aniqlash va uning asosida asosiy faoliyatni rivojlantirish yoki xususan boshqaruv faoliyatini yaxshilash yuzasidan tegishli choralarni ko‘rish maqsadida menejmentning samaradorligini bundan avvalgi davr va turdosh firmalar bilan solishtirishni talab qiladigan vaziyat yuzaga kelmoqda. Bunday holatlarda menejmentning samaradorligining mezonlari va ko‘rsatkichlaridan foydalaniladi. Mezon (yunoncha - mulohaza qilish vositasi) - bu baholashning asosida yotuvchi sifatli belgi; ko‘rsatkich - bu menejmentning samaradorligini tavsiflovchi muayyan miqdoriy xususiyatlar yoki belgilardir.

Firmalar asosiy faoliyatining rejalashtirilgan natijalariga va foydaga erishish ko‘rsatkichlari eng muhim mezonlar hisoblanadi. Menejmentning samaradorligini baholash yalpi xususiyatga ega bo‘lishi va resurslardan foydalanish darajasini hamda firmalarni rivojlantirish, ishlab chiqarish, ijtimoiy va iqtisodiy maqsadlarga erishish imkoniyatlarini hisobga olishi lozim.

Boshqaruv samaradorligi an’anaviy tarzda ikkita asosiy usul bilan aniqlanadi.

Birinchi: boshqaruv samaradorligi (S_b) ishlab chiqarish tizimida erishilgan samara bilan o‘lchanadi:

$$S_b = S_u/X_b.$$

bu yerda: S_u - umuman ishlab chiqarish tizimi tomonidan erishilgan natija (samara); X_b - boshqaruv xarajatlari. *Ikkinchi:* boshqaruv samaradorligi boshqaruv faoliyatining hajmi va xususiyati bilan o‘lchanadi:

$$S_b = S_{bp}/X_b.,$$

bu yerda S_{bp} - boshqaruv faoliyatini amalga oshirish natijasida erishiladigan va tegishli parametrlar bilan ifodalovchi boshqaruv samarasi.

Ta’kidlash lozimki, boshqaruv samaradorligini baholashning ushbu ikkita turi bir-birini inkor etmaydi, balki to‘ldiradi, ya’ni muammoga nisbatan kompleks tarzda yondashish, birinchi usul bo‘yicha baholashda firmalar faoliyatining umumiy yaxshi natijalari ortida yashirilishi mumkin bo‘lgan boshqaruv apparati ishining samaradorligini oshirish zaxiralarini aniqlash imkonini beradi.

Iqtisodiy obyektlarni boshqarish samaradorligi boshqaruv mehnatining, shu

jumladan, rahbarlar mehnatining samaradorligi (1), boshqaruv tizimining tejamliligi (2), ishlab chiqarish yoki boshqa boshqariladigan obyekt faoliyat ko'rsatishining samaradorligi (3) bilan aniqlanadi.

Boshqaruv mehnatining samaradorligi quyidagilar orqali aniqlanadi:

- aniq qo'yilgan maqsadlar;
- boshqaruv jarayonining huquqiy jihatdan ta'minlanish darajasi;
- ishlab chiqilgan boshqaruv apparatining bo'linmalari va alohida ijrochilar to'g'risidagi nizomlarning sifati;
- har bir xodim intizomi va boshqaruv, apparati faoliyatining natijalari uchun javobgarligi darajasi;
- boshqaruv organlari personalni tarkibining takomillashganligi;
- boshqaruv texnikasidan foydalanish darajasi;
- ijrochilar mehnatining ijodiy xususiyati, shaxsiy ijodiy rejalarining amalga oshirilishi darajasi;
- rahbarlar ish vaqtining tarkibi, ularda ishlab chiqilgan va joriy etilgan o'z rahbarlik tizimining mavjudligi;
- kadrlar malakasi;
- personalning boshqaruvda ishtirok etish darajasi;
- jamoadagi ijtimoiy-ruhiy muhit;
- boshqaruv xodimlarining mehnatiga bo'lgan munosabat, u yuksak mehnat intizomi, ish vaqtida bajariladigan boshqa chetki ishlarning mavjudligi bilan tavsiflanishi mumkin.

Boshqaruv personalni mehnatining samaradorligini tavsiflovchi ko'rsatkichlar quyidagilardan iborat:

- boshqaruv axborotiga ishlov berish ishlarining osonlashtirilganligi;
- axborotga ishlov berish muddatlarining qisqartirilganligi;
- boshqaruv apparatining tarkibini maqbullashtirish hisobidan boyuqaruv personalni sonining qisqartirilganligi;
- ko'p mehnat talab qiluvchi operatsiyalar va tamoyillarning mexanizatsiyalashtirilganligi va avtomatlashtirilganligi;

- mehnatni tashkil etishni yaxshilash hisobidan ish vaqti yo'qotilishining qisqartirilganligi;

- boshqaruv axboroti ishonchliligi va to'liqligining oshirilganligi;
- qabul qilinadigan qarorlar asosligining oshirilganligi;
- boshqaruv madaniyatining oshirilganligi;
- mehnat sharoitlarining yaxshilanganligi;
- personal malakasining oshirilganligi;
- boshqaruv ishlari sifatining oshirilganligi.

Rahbarning mehnati boshqariladigai obyekt faoliyat ko'rsatishining yakuniy natijalari (1), boshqaruv apparatining ishini tashkil etish darajasi (2), rahbar ishining darajasi (3) bo'yicha baholanadi. Hozirgi sharoitda rahbar tomonidan yaratilgan boshqaruv tizimining sifati rahbar mehnatining eng muhim yoki asosiy baholash ko'rsatkichi hisoblanadi. Ilmiy boshqaruvning asoschilaridan biri G.Emerson bu borada shunday yozgan edi: «Bilvosita insonlar qo'lidagi to'g'ri tamoyillar dahoning tizimsiz va tasodifiy urinishlariga qaraganda kuchliroq bo'lib chiqadi». Umumiy ko'rinishda boshqaruv tizimining samaradorligi quyidagilar bilan baholanadi:

- boshqaruv obyektiga oldiga vazifalarni ko'yishning asosligi;
- bajariladigan vazifalarning soni va sifati;
- qabul qilinadigan qarorlarning soni va sifati;
- boshqaruv qarorlarining boshqaruv obyektiga ta'siri darajasi.

Menejment tizimlarining samaradorligini aniqlashda quyidagilarni baholash zarur:

- boshqaruv tarkibi, shu jumladan boshqaruv personalining shtatlari;
- boshqaruv tizimidagi mehnat, uning tashkil etilishi, sharoitlari, samaradorligi;
- tizimidagi boshqaruv texnologiyasi, shu jumladan axborot texnologiyasi, funksiyalarni bajarish texnologiyasi, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirish tamoyili;
- boshqaruv texnikasi bilan ta'minlanganlik, uning sifati, foydalanish darajasi;

- boshqaruv usullari, shu jumladan iqtisodiy, tashkiliy-taqsimlash va ijtimoiy-ruhiy usullar;

- boshqaruv xarajatlari majmui, xususan: mehnat haqi va mukofotlar, xizmat safarlari xarajatlari, aloqa, yengil avtotransportni saqlab turish, boshqaruv texnikasi vositalarini xarid qilish va ulardan foydalanish xarajatlari bilan tavsiflanadigan boshqaruv tizimining tejamliligi;

- boshqaruv tizimining ishlab chiqarishning texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlariga va ijtimoiy jarayonlarga ta'siri.

Menejment tizimlarining samaradorligini baholash jarayonida boshqaruvni maqbullashtirish yo'nalishlarini, yutuqlar va kamchiliklar sabablarini, boshqaruv faoliyatining iqtisodiy, ishlab chiqarish va ijtimoiy jarayonlarga ta'sirini aniqlash muhim ahamiyat kasb etadi.

Boshqaruv tizimi samaradorligining ko'rsatkichlari sifatida quyidagilar qo'llanilishi mumkin:

- boshqaruv apparatining bir xodimi uchun foyda miqdori;
- boshqaruv apparati xodimi ish vaqtining birligiga foyda miqdori;
- boshqaruv apparatini saqlab turish bilan bog'liq xarajatlar birligiga foyda miqdori.

Bundan tashqari, boshqaruv tizimining samaradorligi quyidagilar bo'yicha aniqlanadi:

- uning ishlab chiqarish-xo'jalik va ijtimoiy faoliyatning turli tomonlariga ta'siri;

- boshqaruv xarajatlarining kamaytirilganligi;
- ishlab chiqarishni tashkil etish va turli resurslardan foydalanish darajasining oshirilganligi;

- ishlab chiqarish texnologiyasining yaxshilanganligi, ishlab chiqarishning texnik darajasi va mahsulot sifatining oshirilganligi;

- mehnat unumdorligining yaxshilanganligi;

- mahsulot tannarxining pasaytirilganligi;

- xodimlarning mehnat va turmush sharoitlarining yaxshilanganligi;

- kadrlar madaniy-texnik darajasining oshirilganligi;
- personalga ijtimoiy xizmat ko'rsatishning yaxshilanganligi.

Ushbu ko'rsatkichlardan boshqaruv samaradorligini baholashning o'lchovi sifatida foydalanishda baholanayotgan davr ko'rsatkichlarini o'tgan yillar ko'rsatkichlari bilan, shuningdek, turdosh korxonalar, firmalarning shu kabi ma'lumotlari bilan taqqoslash usuli qo'llaniladi.

Muayyan ishlab chiqarish vaziyatlarida boshqaruv samaradorligi boshqaruv xarajatlari bilan ishlab chiqarish natijalari o'rtasidagi turli xil nisbatlarda namoyon bo'ladi. Masalan, mahsulot hajmi va sifati doimiy bo'lgani holda boshqaruv xarajatlarining kamaytirilishi; boshqaruv xarajatlari doimiy bo'lgani holda mahsulot hajmi va sifatining oshirilishi; boshqaruv xarajatlari oshgani holda mahsulot hajmi va sifatining oshirilishi; boshqaruv xarajatlari doimiy bo'lgani yoki oshgani holda ijtimoiy natijalarning yaxshilanishi. Bundan tashqari, boshqaruv xodimlarining umumiy sonida ular ulushining o'zgarishi, muhandis-texnik xodimlar, xizmatchilar va ishchilar sonining nisbati, boshqaruvning ko'p mehnat talab qilishi kabilar ham boshqaruv samaradorligi oshirishining muayyan iqtisodiy ko'rsatkichlari bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Shu bilan birga, menejment samaradorligini aniqlashning miqdoriy usullari boy berilgan imkoniyatlar, mavjud zaxiralar va muammolar, takomillashmagan boshqaruv faoliyati haqida har tomonlama, aniq va muayyan tasavvurga ega bo'lish imkonini bermaydi. Menejment nazariyasi va amaliyoti shuni tasdiqlab turibdiki, menejment tizimini baholashga nisbatan bunday yondashuvni tizimlarni shakllanzirish va ular faoliyat ko'rsatishining qonunlari, qonuniyatlari va tamoyillariga asoslangan tizimli metodologiya asosida amalga oshirish mumkin. Eng umumiy ko'rinishda ushbu yondashuv quyidagi tizimli tamoyillar asosida amalga oshirilishi mumkin:

- 1) menejment tizimi menejmentning maqsadlariga mos kelishi kerak;
- 2) menejment tizimini tashkil etuvchi qismlar menejmentning maqsadlariga mos kelishi kerak;
- 3) har bir qism mazkur tizimning qolgan qismlaridan har qandayiga mos kelishi kerak.

Inqirozga yuz tutilgan vaziyatlarda haqiqiy va rasmana manfaatlarning farq qilishi og‘ir oqibatlarga, hatgo firmalarning bankrot bo‘lishigacha olib keladi. Shuning uchun rahbarlar oldida turgan eng muhim vazifalar quyidagilardan iborat: sheriklarning haqiqiy manfaatlarini bilish va ularni birgalikdagi faoliyatda amalga oshirish; xodimlarning haqiqiy manfaatlariga zid bo‘lgan omillarni doimiy ravishda tahlil qilish va ularni rahbarlik jarayonida hisobga olish.

Amerikalik tadqiqotchilar T.Piters va R.Uotermanning fikriga ko‘ra, namunaviy uddaburon kompaniyalarga xos bo‘lgan samarali menejment quyidagilarni o‘zida namoyon etadi:

- *harakat, qilishga, muvaffakiyatlarga erishishga intilish*, buning uchun “oyoqlar tezligi”ni sakdab turish va imillanishga qarshilik ko‘rsatishg‘shng boy amaliy usullaridan foydalanish;

- *yuqori sifat, xizmat ko‘rsatish va ishonchlilik*, istemolchining ehtiyojlarini hisobga olish;

- *mustaqillik va tadbirkorlik*. Firmalar tashkilotda ko‘plab yetakchilar va novator-tashabbuskorlar, yangilik ijodkorlari bo‘lishidan manfaatdor, muvaffaqiyatli tashabbusni qo‘llab-quvvatlaydi, o‘zini oqlagan tavakkalchilikni rag‘batlantiradi;

- *xodim mehnatining unumdorligi*. Ushbu tamoyil individga nisbatan hurmat bilan qarashga asoslanadi, har bir ishchiga shunchaki harakatchan ishchi qo‘llar juftligi sifatida emas, balki g‘oyalar manbai sifatida qaraladi. Firmalarda personalni mahsulot sifatini va mehnat unumdorligini oshirishga doir ishga jalb etish dasturlari amal qiladi;

- *hayot bilan bog‘liqlik*, qadriyatlar tizimiga asoslangan. Firmalar hayot (iste‘molchilar) talab etadigan bilim darajasi standartlarini belgilaydi va ularga og‘ishmay amal qilinishiga undaydi. Qadriyatlar tizimiga quyidagilar kiradi:

- o‘zining ustunligiga ishonish;

- mayda hodisalar, ishni yaxshi bajarish barcha jihatlarining muhimligiga ishonish;

- insonning shaxs sifatida ahamiyatliligiga ishonish;

- yuqori sifat va xizmat ko‘rsatishga ishonish;

- barcha xodimlar novatorlar ekanligiga ishonish;
- ishlab chiqarish samaradorligini oshirish uchun norasmiy muloqotning muhimligiga ishonish;
- iqtisodiy o‘shishga va foyda olishga ishonish hamda ularning muhimligini e’tirof etish;
- *o‘z ishiga sodiqlik.* Biznesning yuksak samaradorligiga erishish imkoniyatlari asosan o‘zi biladigan ishni bajaruvchi firmalarda kattaroq;
- *firmaning oddiyligi, kamtarona boshqaruv shtati.* Namunaviy firmalarni boshqarish tizimining tashkiliy tuzilmalari oddiyligi va boshqaruvning kam sonli yuqori darajasi bilan ajralib turadi;
- *erkinlik va bir vaqtning o‘zida qat’iylik.* Muvaffaqiyatli ishlovchi firmalar o‘zlari sodiq bo‘lgan kam sonli tub qadriyatlarga amal qilish nuqtai nazaridan g‘oyat markazlashgan. Shu bilan birga ular, agar gap firmaning umumiy maqsadlariga erishish uchun katta erkinlik beriladigan guruhlar va «mahsulotlar tashabbuskorlari» haqida borayotgan bo‘lsa, g‘oyat markazlashmagan.

M.Vudkok va D.Frensis menejment samaradorligiga rahbar-menejer ishining sifati va muvaffaqiyatli boshqarishga to‘sqinlik qiluvchi cheklovlar nuqtai nazaridan qaraydi.

1.*O‘zini boshqara olmaslik:* vaqt, energiya, mahoratdan to‘liq foydalana olmaslik, boshqaruvchining hozirgi hayoti stresslarini yenga olmaslik. O‘zini boshqara olish - bu:

- o‘z sog‘lig‘ini saqlab turish;
- ish vaqtini chegaralash; shaxsiy hayot bilan ish o‘rtasidagi muvazanatni nazorat qilish;
- o‘ziga dam olish uchun tanaffuslarni rejalashtirish va tashkil etish;
- o‘zini bilishga intilish;
- o‘z hissiyotlaridan foydalanish;
- atrofdagilar bilan oqilona muloqotni rivojlantirish;
- muvaffaqiyatsizlik qandaydir muqarrar va hatto foydali narsa deb qarash;
- o‘z qadr-qimmatini his eta olish;

- ma'qullanmaslik va hatto o'zini yoqtirmaslikka bardosh bera olish;
- faqat uddalash mumkin bo'lgan yuklamalarni o'z zimaasiga olish.

2. *Shaxsiy qadriyatlarning yo'qotilganligi*: o'zining shaxsiy qadriyatlarini aniq tushunmaslik; zamonaviy ish va shaxsiy hayot sharoitlariga mos kelmaydigan qadriyatlarning mavjudligi. Aniq shaxsiy qadriyatlar - bu:

- o'z qadriyatlarini tez-tez shubha ostiga ko'yish;
- qadriyatlarni to'plangan ma'lumotlar ta'siri ostida o'zgartirish;
- hosil qilingan qadriyatlar tizimiga jiddiy munosabatda bo'lish;
- o'z qarashlarini muhokama uchun bildirish;
- o'zgalar qarashlarini tushunishga intilish;
- hayotda faol bo'lish;
- o'z fikrida qat'iy turish;
- teskari aloqani o'rnatishga intilish;
- o'z qadriyatlarini himoya qilishga tayyor turish qobiliyati.

3. *Noaniq shaxsiy maqsadlar*: o'zining shaxsiy hayoti yoki ishining maqsadlari masalasida aniqlikning mavjud emasligi; zamonaviy ish va hayot sharoitlariga mos kelmaydigan maqsadlarning mavjudligi. Aniq shaxsiy maqsadlar kuyidagilarni nazarda tutadi:

- oldinda turgan vazifalarga aniqlik kiritmsh;
- o'zining ko'tarilishini (mansabda) muntazam baholash;
- vaqt chegaralarini belgilash;
- o'z martabasini rivojlantirish imkoniyatini o'rganish;
- maqsadlarni aniqlash;
- shaxsiy hayot bilan ish o'rtasidagi qoniqarli muvazanatni saqlab turish;
- o'z martabasini rivojlantirishni rejalashtirish;
- atrofdagilar bilan umumiy maqsadlarning mavjudligi;
- qo'l ostidagilarga baho berishda xolislik.

4. *Mustaqil rivojlanishdan to'xtash*: yangi vaziyatlar va imkoniyatlarni qabul qilish hissining mavjud emasligi. Faol mustaqil rivojlanish shuni nazarda tutadiki, inson:

- o‘qib-o‘rganish uchun javob beradi;
- o‘zini o‘rganishga intiladi;
- rivojlanish uchun vaqt qoldiradi;
- to‘siqlarni yaxshi qarshi oladi;
- teskari aloqani qidiradi;
- hayol surish uchun vaqt ajratadi;
- o‘z hissiyotlarini tadqiq etadi;
- o‘z tajribasini baholaydi;
- o‘qiydi va keng munozara qiladi;
- o‘zining salohiyatiga ishonadi;
- ochiqroq bo‘lishga intiladi;
- o‘ziga bo‘lgan ta’sirni anglab yetadi;
- kasbiy rivojlanishni boshqaradi;

5. *Muammolarni hal etish ko‘nikmalarining yetishmasligi:* qarorlar qabul qilivida zarur bo‘lgan strategiyaning, shuningdek, hozirgi muammolarni hal etish qobiliyatining mavjud emasligi. Muammolarni hal eta olish qobiliyatiga ega bo‘lgan rahbar:

- doimiy ravishda ko‘plab muammolarni hal etadi;
- mos keladigan usullarni tanlaydi;
- tizimlashtirilgan yondashuvni qo‘llaydi;
- muammo uchun javobgar shaxslarni aniq belgilaydi;
- har bir xodimning ishidagi maqsadlarni aniq belgilaydi;
- muvaffaqiyatni aniqlash uchun aniq mezonlarni belgilaydi;
- axborotdan mohirona foydalanadi;
- samarali rejalashtiradi;
- guruhning ishini samarali muvofiqlashtiradi.

6. *Ijodiy yondashuvning yetishmasligi:* yangi g‘oyalarni topish qobiliyatining mavjud emasligi, yangi goyalardan foydalana olmaslik. Ijodiy yondashuvni qo‘llash chog‘ida menejer:

- boshqa insonlardagi ijodiy yondashuvni qadrlaydi;

- noaniqliklarga tayyorlangan;
- o'zining ijodiy qobiliyatlariga ishonadi;
- o'zining ijodkor bo'lishiga to'sqinlik qiluvchi omillarni aniqlaydi;
- vazifalarni bajarishda tirishqoq;
- stress holatlarining ta'sirini kamaytirishga intiladi;
- o'zgarishlarga ehtiyoj sezadi;
- g'oyalarga yengil qarashga qodir;
- novatorlik qarorlarini afzal ko'radi;
- aqliy hujum usulini qo'llaydi;
- ijodiy guruhlariga rahbarlik qilishga qodir;
- tavakkalchilikka qo'l uradi.

7. *Insonlarga ta'sir ko'rsata olmaslik*: atrofida gilar tomonidan ilgariroq yordamni ta'minlash yoki ularning qarorlariga ta'sir etish qobiliyatining yetarli emasligi. Rahbarning insonlarga katta ta'sir ko'rsata olishi shunda namoyon bo'ladiki, u:

- atrofida gilar tomonidan qadrlanadi;
- atrofida gilariga katta ta'sir ko'rsatadi;
- holatga mos tarzda kiyinadi;
- ishonchli tashqi ko'rinishga ega;
- o'z fikrlarini aniq bayon etadi;
- o'ziga ishonadi;
- talab etiladigan xatti-harakatni mukofotlaydi;
- o'zi haqida realistik tasavvurga ega;
- aniq ko'rsatmazarni beradi;
- guruhga ta'sir etish strategiyasini rivojlantiradi;
- tirishqoq bo'lishga intiladi;
- boshqalar fikriga quloq tutadi.

8. *Zaif rahbarlik ko'nikmalari*: qo'l ostida gilar ishidan natijaga erishish amaliy qobiliyatlarining mavjud emasligi. Yuksak rahbarlik ko'nikmalari:

- qo'l ostida gilar rivojlantirishning asosida nima yotganligini e'tiborga olish;

- rahbarlik uslubini jamiyatdagi o'zgarishlarga moslashtirish;
- qo'l ostidagi xodim tomonidan o'z rolining bajarilishiga nima ta'sir

ko'rsatishini tushunish;

- atrofida gilar bilan do'stona munosabatlarni rivojlantirish;
- qo'l ostidagilar ishini muntazam tahlil qilish;
- eng yaxshi namunalarni rag'batlantirish;
- ishni tahlil qilishga nisbatan tizimli yondashish;
- vakolatlarni malakali topshirish;
- fe'l-atvori og'ir insonlar bilan ma'qul munosabatlarni yo'lga qo'yish;
- agar xavf-xatar tug'lsa, o'z guruhini himoya qilish;
- xodimlar ishiga qo'shiladigan hissani ko'paytirish usullarini qidirish;
- muvaffaqiyat mezonlarini belgilash imkonini beradi.

9. O'rgata olmaslik: boshqalarga o'z imkoniyatlarini rivojlantirish va kengaytirishga yordam berish qobiliyati yoki istagining mavjud emasligi. O'rgata olish rahbarga quyidagi imkoniyatlarni taqdim etadi:

- o'qituvchi va murabbiy sifatida ishlash;
- jamoada o'qish uchun ijobiy muhitni yaratish;
- xodimlarning o'qishga bo'lgan ehtiyojlarini tahlil qilishga yordam berish;
- xodimlarni muntazam baholash;
- qo'l ostidagilarning kuchli va zaif tomonlarini bilish;
- boshqa xodimlarning salohiyatini anglash;
- say-harakatlarni talab qiluvchi maqsadlarni qo'yish;
- boshqalarga mansabining rivojlanishini rejalashtirishga yordam berish;
- o'z bahosini mohirona bildirish;
- ish jarayonida rivojlanish imkoniyatlaridan foydalanish.

Rahbarning yuqorida sanab o'tilgan mahorat va qobiliyatlari ular ishining sifatini baholash mezonlari sifatida qo'llanilib, ular bo'yicha mazkur xodim menejmentining samaradorligi darajasini tasavvur qilish mumkin. Ushbu darslikning tegishli bo'limlarida keltirilgan zamonaviy menejment tamoyillaridan foydalanish xususiyati ham shu nuqtai nazardan keng tasavvur beradi.

Menejment samaradorligini aniqlashning yuqorida ko‘rib chiqilgan usullari boshqaruv faoliyatining sifati haqida tasavvur beradi. Xo‘jalik yuritishning bozor sharoitida personalni rivojlantirishga e‘tibor qaratish, ishlab chiqariladigan mahsulot, ishlar, iste‘molchilarga xizmat ko‘rsatishning sifati, shuningdek, ichki va tashqi bozorlarda raqobatbardoshlik, faoliyatning foydaliligi tashkilotni boshqarish samaradorligining asosiy ko‘rsatkichi hisoblanadi. Bundan shunday xulosaga kelish mumkinki, menejment samaradorligini baholashning keng va mukammal tizimi mavjud. Uning samaradorligini oshirishga doir maqsadli vazifalarni hal etish uchun ushbu gizimning alohida qismlaridan foydalanish mumkin. Mazkur bo‘limda taklif etilgan tizim ushbu murakkab intellektual-amaliy faoliyat samaradorligining darajasi haqida ma‘lum ma‘noda to‘liq tasavvur berishi mumkin.

Nazorat savollari

1. Menejmentning samaradorligi deganda nimani tushunasiz?
2. Menejmentning samaradorligini baholashning asosiy mezon va ko‘rsatkichlari.
3. Amerikalik tadqiqotchilar T.Piters va R.Uotermanning fikriga ko‘ra, namunaviy uddaburon kompaniyalarga xos bo‘lgan samarali menejment nimalarni o‘zida namoyon etadi?
4. Menejment samaradorligini aniqlashning miqdoriy usullarini tavsiflang.
5. Firma faoliyatida qadriyatlar tizimi nima bilan tavsiflanadi?

Tayanch iboralar: *menejment, samaradorlik, boshqaruv, yakuniy natija, ko‘rsatkichlar, baholash, usul, aniq maqsad, sifat, boshqaruv texnikasi, texnologiyasi.*

7.2. Mehnat jarayoni va menejmentning globallashuvi

Hozirgi kunda yuzaga kelgan vaziyat top-menejerlardan personalni boshqarishning qat‘iy va sinalgan tamoyillarini o‘zgartirishni talab qiladi. Birinchi galda bu endilikda klassik iste‘mol standartlari bo‘yicha mahsulotlar ishlab chiqarishning mumkin emasligi bilan bog‘liq. Ularni qayta ishlab chiqarish vaqti keldi. Birinchidan, mehnatga bo‘lgan ehtiyojning yo‘qolishi, ikkinchidan, shaxsning tenglashtirilishi, uchinchidan, shaxsni rivojlantirish motivatsiyasining mavjud emasligi tufayli sifat jihatdan boshqacha iste‘mol talablariga javob beradigan

mahsulotlarni avvalgi personal tomonidan ishlab chiqish va ishlab chiqarishning iloji bo'lmay qolayapti. Moddiy va nomoddiy ishlab chiqarishning markazida inson turganligi bois, personalni boshqarish falsafasi ham o'zgarmokda. Avval ushbu falsafani "firmaga yaxshi - senga yaxshi" deb ifodalash mumkin bo'lgan bo'lsa, endilikda "senga yaxshi - firmaga yaxshi" falsafasiga o'tilmokda.

So'nggi yillarda mehnat muammolari haqida borgan sari kam so'z yuritilmoqda. Bu hol shu bilan izohlanadiki, sanoat va u bilan bog'liq tarmoqlar rivojlanmayapti, balki tanazzulga yuz tutmoqda. Lekin jamiyat mavjud bo'lishi va rivojlanishining asosida sanoat ishlab chiqarishi va u bilan bog'liq xizmatlar ko'rsatish yotadi. Bashariyat o'zining butun tarixi mobaynida insonlarning moddiy va ma'naviy ahvolini yaxshilash borasida moddiy ne'matlarni ishlab chiqarish va ma'naviy asoslarni rivojlantirishdan boshqa usulni o'ylab topmadi. Moddiy va ma'naviy ne'matlarni ishlab chiqarishni, shuningdek, bu bilan bogliq tarmoqlarni biz global ishlab chiqarish deb nomlaymiz.

Albatta, global ishlab chiqarish kamida quyidagi beshta tamoyilga javob berishi kerak, aks holda u o'z ma'nosini yo'qotib, faqat xarajatlarni keltirib chiqaradi va inqiroz yoqasiga olib keladi:

- 1) doimiy ravishda oshib boruvchi iste'mol qiymati tamoyili;
- 2) mahsulot va xizmatlarning oshib boruvchi sifati tamoyili;
- 3) iste'mol standartlarining yangi sifat darajasiga o'tish tamoyili;
- 4) tovarlar ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatishda raqobat ustunliklariga erishish;
- 5) ishlab chiqarish jarayonining ekologik jihatdan qulayligi.

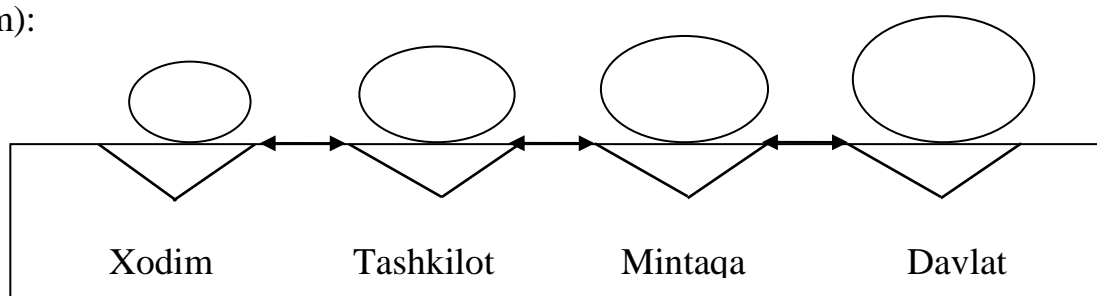
Ushbu tamoyillarning har biri haqida alohida so'z yuritish mumkin. Mazkur bo'limda inson hayot kechirishining muhim sharti hisoblangan global mehnat jarayoni haqida so'z boradi. Global ishlab chiqarish inson faoliyatining barcha sohalarini qamrab olganligi bois, global ishlab chiqarishning mavjud bo'lishini ta'minlovchi mehnat jarayonini biz global mehnat jarayoni deb ataymiz.

Mehnat ishlab chiqarishning jadal va mutanosib rivojlanishida muhim rol o'ynaydi. Sivilizatsiyalashgan jamiyat o'z oldiga ikkita asosiy maqsadni qo'yadi:

birinchidan, bu jamiyatning har bir a'zosi o'zini namoyon etishi; ikkinchidan, bu birinchi maqsadni amalga oshirish uchun moddiy, ijtimoiy va ma'naviy-ahloqiy sharoitlarni yaratish. Albatta, bashariyat ushbu maqsadlarga faqat uzoq istiqbolda erishiish mumkin, lekin unga eltadigan yo'l aynan hozir belgilanadi. Bunda har bir mamlakatning hamda butun insoniyatning hozirgi kuni va kelajagi mazkur yo'lining qanchalik to'g'ri tanlanishiga, ushbu yo'l bo'yicha harakatning samarali bo'lishiga bog'liq.

Mehnat - bu nafaqat insonlar hayot faoliyatining asosiy sohasi, tabiat bilan o'zaro munosabatlar usuli, balki insonlar o'rtasidagi munosabatlar sohasi hamdir. Mehnat faoliyati jarayonida insonning rivojlanishi, uning qobiliyatlari, manfaatlari, oqilona ehtiyojlarining shakllanishi va amalga oshirilishi yuz beradi.

Har qanday davlat o'zining iqtisodiy va siyosiy mustaqilligiga faqat barqaror, raqobatbardosh va foyda keltiruvchi milliy ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish orqali erishishi mumkin. Mehnat va ishlab chiqarishni boshqarish muammolarini ishlab chiqishga nisbatan yalpi tizimli yondashuv mehnat va kapitalning yagonaligiga, texnikaning takomillashuviga va xodim kasbiy bilimdonligining o'sishiga asoslanadi. Aslida jamiyat taraqqiyotining asosida ham aynan shular yotadi. Lekin bu munosabatlar o'ta ziddiyatli bo'lib, doimiy moslashtirish jarayonini talab qiladi. Ular o'z tabiatiga ko'ra markazdan yiroqlashtirilgan, chunki ularning markazida qarama-qarshi manfaatlar, ehtiyojlar va motivatsion maqsadlarga ega bo'lgan ko'p qirrali turli xususiyatli inson turadi. Menejment oldida turgan eng murakkab vazifa - shaxs, tashkilot, mintaqa va davlatning manfaatlarini uyg'unlashtirishdan iborat. Ushbu o'zaro bog'liqlikni sxema ko'rinishida quyidagi tarzda taqdim: etish mumkin (7.1 - rasm):



7.1-rasm. Bog'liqliklar shakllari va jamiyatda ularning uyg'unlashtirilishi

Mazkur tizim qismlarining hajmi hal etilayotgan vazifalarning ko‘lami bilan belgilanadi. Bunda o‘ta muhim savol tug‘iladi: doimiy ravishda ziddiyatli bo‘lgan ushbu munosabatlarni qanaqa mexanizm yordamida tartibga solish va uyg‘unlashtirish mumkin? Insoniyat tarixi shuni ko‘rsatmokedaki, bunga faqat ishlab chiqarishni rivojlantirish yordamida erishish mumkin, unda insonlar ehtiyojlari va manfaatlari amalga oshiriladi va har tomonlama o‘zgaradi.

Bu yagona global o‘zaro bog‘langan ishlab chiqarish va mehnat jarayonining muallif tomonidan his etilishidir. U inson, mehnat, texnika va ishlab chiqarish rivojlanishining yagona global tizimiga birlashtirilgan oltita o‘zaro bog‘langan kichik tizimdan iborat.

Insonning mehnat faoliyati uni texnikaning rivojlanishiga muvofiq takomillashib boradigan tegishli mehnat vositalari bilan ta‘minlashga bog‘liq bo‘lib, bir vaqgning o‘zida mehnat vositalari tegishli tizimining faoliyat ko‘rsatishini ta‘minlovchi “vosita” sifatida ishtirok etadi.

Bunda inson, bir tomondan, “shaxs”ni, ya‘ni uni sotsium a‘zosi sifatida tavsiflovchi muayyan xususiyatlarni o‘zida mujassam etadi, ikkinchi tomondan esa, xodim hisoblanadi, ya‘ni u mehnat vositalari tizimidan joy olishga yordam beradigan ko‘nikmalar va usullar yig‘indisiga ega bo‘ladi.

O‘z navbatida, global mehnatni, bir tomondan, jamiyat mavjud bo‘lishining o‘zining rivojlanishiga qarab shaxslar o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlarni va shaxs tomonidan jamiyatga nisbatan qo‘yiladigan talablarni shakllantiradigan moddiy shart-sharoitlarini yaratuvchi mehnat sifatida ko‘rib chiqish lozim. Uchinchi tomondan, global mehnat tarkibiga muayyan insonning jamiyat tomonidan meros qilinadigan mehnat vositalaridan foydalanish borasidagi muayyan ko‘nikmalari kiradi. Agar inson o‘zining shaxs sifatida rivojlanishida avvalgi avlodlar tomonidan qurilgan tizimdan joy olsa va shu asosda o‘z pozitsiyasini shakllantirsa, u holda xodim ko‘nikmalarini inson o‘ziga tegishli bo‘lgan muayyan mehnat ko‘nikmalariga ega bo‘lish orqali qo‘lga kiritadi.

Shu bilan birga mazkur ko‘nikmaga ega bo‘lish sharoitlari jamiyat tomonidan yaratiladi, lekin jamiyat inson mehnat xatti-harakatining alohida ko‘nikmasini uning

muayyan say-harakatlari va ushbu ko'nikmani qo'lga kiritishga intilishsiz yarata olmaydi.

Demak, ijtimoiy ishlab chiqarishda ishtirok etuvchi har qanday shaxs (hatto u davlat organlarida ro'yxatga olinmagan faoliyat bilan shug'ullansa ham) o'z mehnat sarflariga mos keladigan mukofotni olishga umid qiladi. Ayni paytda, muayyan miqdordagi «bo'nakni» olib, u o'z say-harakatlari asosida mehnat taqsimotining tegishli tizimiga ko'shilishi kerak. Mazkur holat quyidagi noto'g'ri fikrga olib keladi: jamiyat fan texnika taraqqiyoti natijasida shaxsni uning shakllanishining dastlabki bosqichida qanchalik ko'p bo'nak bilan ta'minlansa, muayyan shaxsning talablari shunchalik yuqori bo'ladi va u umumiy tizimdan joy olishga shunchalik kam intiladi.

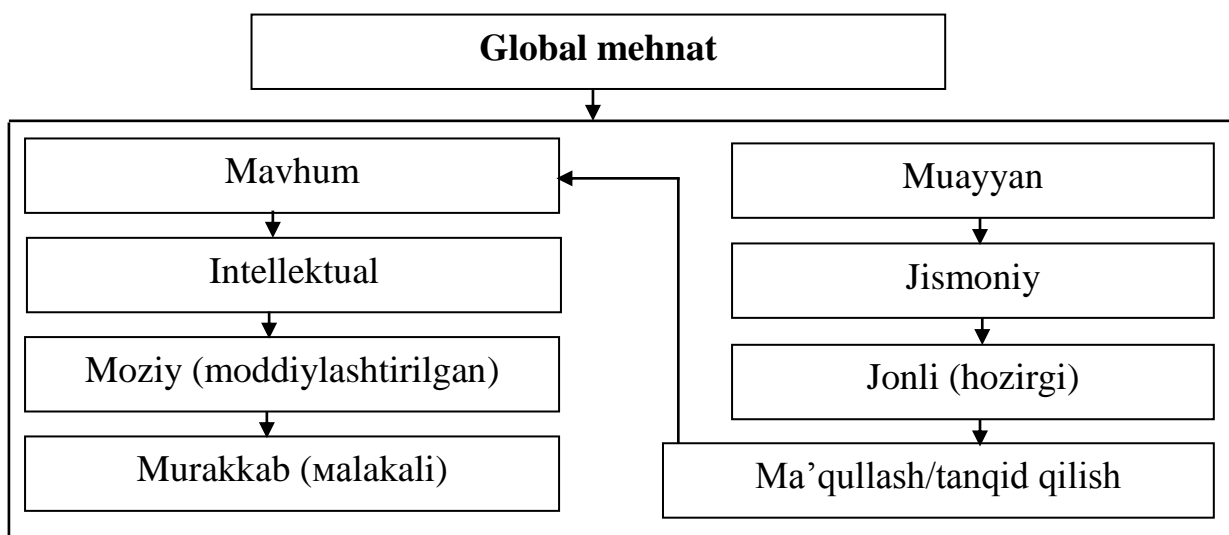
Ibtidoiy jamiyat yoki dehqon mehnatini tashkil etish sharoitida mehnat xatti-harakati natijasida moddiy natijaga erishishning aniqligi mavjud, mehnat taqsimoti va texnologik takomillashuvning o'sishi sharoitida moddiy natija yiroq va noaniq hisoblanadi.

Shunday qilib, har bir shaxs oldida nafaqat o'zining shaxs sifatidagi ehtiyojlari, balki xodim sifatida qobiliyatlari ham farq qilishini ongli ravishda baholash muammosi paydo bo'ladi. Demak, xodim sifatida shaxs o'zi uchun global mehnatning o'z tasavvurlariga eng mos keladigan shaklini talashi kerak: mavhum, intellektual, murakkab, muayyan, jismoniy, oddiy (past malakali) va h.k.

Bunda jamiyat texnologik rivojlanishining xili qanchalik yuqori bo'lsa, u xodimning shaxsidan faoliyat turini tanlashdagi aniqlikni shunchalik ko'p talab qiladi. Bu shuning uchun yuz beradiki, jamiyatga yanada yuksak darajadagi professionalizm zarur, uni insonning shaxs sifatidagi va xodim sifatidagi manfaatlarining uyg'unligisiz ta'minlab bo'lmaydi. Bunga moddiy natijalarga erishish zarurligi bilan bog'liq real farq qiladigan mehnat faoliyati motivatsiyasining mavjud emasligi va shu asosda to'g'ridan-to'g'ri majburlash mexanizmining cheklanganligi sabab bo'ladi. Shuning uchun xodimning shaxsi tomonidan tanlanadigan ishlab chiqarishning xili va global mehnatning xili ixtiyoriy asosda mos kelishi kerak, lekin manfaatlarni uyg'unlashtirish "ixtiyoriyligi"ning sharti sifatida, tegishli mexanizm ishtirok etadi. Ushbu mexanizm xodimga o'z shaxsining tarkibida

global mehnatning muayyan xiliga moyillikni aniqlashga hamda ishlab chiqarish va mehnatning tegishli xilida uni qo'llashning o'rnini topishga yordam beradi. Demak, global ta'lim tizimi va uning alohida holati - kasb-hunar ta'limi «almashuv do'koni-shohobchasi» sifatida ishtirok etib, unda sotuvchi sifatida inson (shaxs)ning umumiy global kasb-hunar ko'nikmalari tegishli kasb-hunar ta'limi va tarbiya bilan birga qo'shiladi. Natijada mehnat qilish global ko'nikmasini qo'llash va uni kasbiy xatti-harakatda amalga oshirish fanining tarbiyasi emas, balki kasb-hunar tarbiyasi birinchi o'ringa chiqadi.

Mehnat o'z mohiyatiga ko'ra kreativ xususiyatga ega. U 7.2-rasmda keltirilgan muayyan jismoniy mehnatdan murakkab mavhum mehnatgacha bo'lgan bosqichlarda namoyon bo'ladi.



7.2-rasm. Global mehnat o'zaro bog'liqliklari sxemasi

Jamiyat faqatgina insonning mehnat faoliyati jarayonida ishlab chiqaruvchi kuchlarning taraqqiy etishi asosida rivojlanishi mumkin. Mehnatning globallashuvi jarayonini ko'rib chiqishda korxonada darajasidagi kadrlar siyosati va umuman davlatning kadrlar siyosatini, ya'ni makrodarajadagi kadrlar siyosatini birlashtirishning muhimligini ta'kidlash lozim. Masalan, boshqaruv obyektlari sifatida mamlakat, mintaqalar, sanoat, uning tarmoqlari ishtirok etadigan makrodarajada mikro darajaga xos bo'lgan menejerlik tamoyillari va usullari qo'llaniladi. Korxonalarda esa, aksincha, makro darajaga xos bo'lgan usullar qo'llaniladi.

Makrodarajadagi hokimiyat faoliyatning ushbu sohasini boshqarish obyekti va subyekti harakatining yo‘nalishini belgilab beradi, unga xo‘jalik va yuridik mustaqillikni hamda tanlash ersinligini buzmaydigan doiralarda tuzatishlar kiritadi. Oliy organ hokimiyati xo‘jalik yurituvchi subyektlar ichida amal qilmasligi darkor.

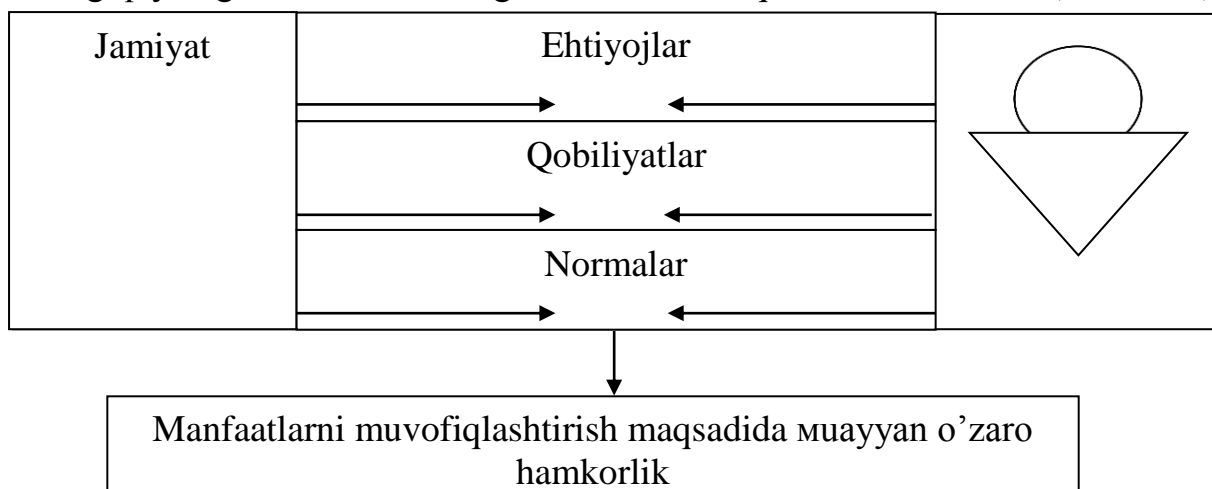
Mikrodarajadagi hokimiyat subyekt (firma, korxonalar) oldiga qo‘yilgan maqsadlarga erishish uchun amal qiladi. Firma prezidentining (direktorlar kengashining) hokimiyati barcha uchta (liniya, o‘rta, oliy) darajadagi menejerlarga o‘z vakolatiga muvofiq to‘liq hajmda topshiriladi.

7.1-jadval

Boshqaruv obyekti va insonning o‘zaro munosabatlari tizimi sifatida makro va mikrodarajada kadrlar siyosatining qismlari

Makrodaraja	Mikrodaraja
davlat —(► inson	korxonalar—► inson
Ishga joylashtirish - munosib turmush darajasini ta'minlash	Ishga joylashtirish; mehnat va dam olish sharoitlari; mehnat jarayoni; mukofotlash va h.k.

Korxonaning kadrlar siyosati va davlatning kadrlar siyosatini birlashtirish (bunda jamiyat va insonning farovonligi muvofiqlashtiruvchi omil sifatida ishtirok etadi) davlatdan (jamiyatdan) tortib to individumgacha (tashkilot orqali) butun munosabatlar tizimidagi motiva siya va faoliyat natijalarini muvofiqlashtirish mexanizmi orqali amalga oshirilishi kerak. Ushbu jarayonning mazmunini jamiyat va insonning quyidagi o‘zaro hamkorligi ko‘rinishida taqdim etish mumkin (7.3- rasm).



7.3-rasm. Ijtimoiy-iqtisodiy tizimda inson va jamiyatning o‘zaro hamkorligi mexanizmi

«Panasonic» firmasi asoschisi Matsusita Konosukening soʻzlariga koʻra: «Eng asosiysi — bu firma va umuman jamiyatning aʼzosi sifatida inson faoliyatining haqiqiy yoʻnalishlarini koʻrish. Ushbu koʻrishning asosi - bu oqilona jamoat tartibotining zarurligi, vaqt oʻtishi bilan mazkur tartib va u haqidagi tasavvurlar oʻzgarishini hisobga olishning zarurligi. Lekin jamoat tartibotining asosi hamma vaqt oʻzgarmasdan qoladi - bu insonlar hayotini taraqqin ettiruvchi ishlab chiqarish va ruhiy osoyishtalik (bunga faqat sevimli mehnat yordamida erishish mumkin). Insonlarni moddiy va maʼnaviy taraqqin ettirish - korxonani, personalni va umuman jamiyatni boshqarishning asosiy ahamiyati ana shunda».

Demak, hozirgi sharoitda personalni boshqarishga nisbatan yondashuvning shakli quyidagi koʻrinishga ega boʻlishi mumkin:

7.2-jadval

Hozirgi sharoitda personalni boshqarishga nisbatan yondashuvning shakli

Qadriyat	Insonning oʻzini oʻzi rivojlantirishi.
Konsepsiya	Yangi mahsulot ishlab chiqarishga oʻtish orqali har bir insonning oʻzini oʻzi rivojlantirishi uchun ichki va tashqi sharoitlarni yaratish hamda insonga xizmat koʻrsatishning boshqacha tizimini yaratish.
Muammo	Personalning harakatsizligi va sustligiga barham berish.
Loyiha	Jamoa manfaatlarini ifodalash tizimi mexanizmini yaratish, shaxsning maifaatlari orqali firma va umuman jamiyat sotsiumini yaratish.
Amalga oshirish	«Insonga nima foydali boʻlsa - u firmaga ham foydali» —> «Firmaga nima foydali boʻlsa - u mintaqaga ham foydali» —> «Mintaqaga nima foydali boʻlsa - u mamlakatga ham foydali» —> «Mamlakatga nima foydali boʻlsa - u butun jahonga ham foydali».

Shunday qilib, jamiyatning farovonligi umuman jamiyat rivojiga oʻz hissasini qoʻshuvchi har bir alohida insonning farovonligiga bogʻliq. Faqat ushbu holatda jamiyat oʻzining rivojlanish istiqbollari ega boʻlishi mumkin.

Nazorat savollari

1. Global ishlab chiqarish kamida qanday beshta tamoyilga javob berishi kerak?
2. Bogʻliqliklar shakllari va jamiyatda ularning uygʻunlashtirilishi qanday yuzaga

keladi?

3. Global mehnat o'zaro bog'liqlilari sxemasini tavsiflang.

4. Ijtimoiy-iqtisodiy tizimda inson va jamiyatning o'zaro hamkorligi mexanizmini tushuntirib bering.

5. Hozirgi sharoitda personalni boshqarishga nisbatan yondashuvning shaklini tushuntiring.

Tayanch iboralar: mehnat jarayoni, menejment, globallashuv, shaxs, tashkilot, mintaqa, davlatning manfaatlari.

GLOSSARIY

Atamaning o‘zbek tilida nomlanishi	Atamaning ingliz tilida nomlanishi	Atamaning rus tilida nomlanishi	Atamaning ma’nosi
Aloqa	Sommunication	Svyaz	Boshqaruv tizimi elementlarining o‘zaro hamkorligi uchun muhim elementlardan biri bo‘lib, uning vositasida ushbu tuzilma uchun ma’lum munosabatlar shakllanadilar.
Attestatsiya	Attestation	Attestatsiya	Mutaxassislarning lavozimiga layoqatini, malakasini, bilim darajasi va xulkatvorini aniqlashga va shu asosda ishga tayinlash yoki unvon berishga, shuningdek ishdan chetlatishga xizmat kiladi.
Axborot	Information	Informatsiya	Ma’lumot va xabarlar to‘plami bo‘lib, mazmunan, yangilik unsurlariga ega bo‘ladi va boshqaruv vazifalarini xal etish uchun o‘ta zarurdir.
Assotsiatsiya	Association	Assotsiatsiya	Korxonalarining paychilik asosida kungilli birlashmasidir.
Adolat	Justice	Spravedlivost	Barcha fazilatlar ichidagi eng oliy fazilatdir. Adolatparvar rahbarning axloqiy xislatlari bemalol qonun o‘rnini bosa oladi.
Boshqaruv	Management	Upravleniye	Ikkita obyektlar o‘zaro hamkorligining ma’lum turi-bunda ulardan biri boshqaruv subyekti holatida, boshqasi esa– boshqaruv obyekt holatida bo‘ladi.
Boshqaruv vazifalari	Management functions	Funksii upravleniya	Boshqaruv faoliyatining nisbatan mustaqil, ixtisoslashtirilgan va ajratilgan turlari.
Boshqaruv jarayoni	Management process	Protsess upravleniya	Tashkilot resurslarini u tomonidan o‘zining maqsadlariga yetishish uchun shakllantirish va ulardan foydalanish bo‘yicha uzluksiz o‘zaro bog‘liq harakatlarning majmuasi.
Boshqaruv iyerarxiyasi	The management hierarchy	Iyerarxiya upravleniya	Murakkab turli-tuman va o‘zaro bog‘langan jarayonlarni boshqarishning asosiy tamoyillaridan biri. U boshqaruvning darajalari bilan ta’riflanadi, ularning soni qanchalik ko‘p bo‘lsa, tizim shunchalik yirikdir.
Boshqaruv mehnatining vertikal taqsimlanishi	Labor vertical distribution	Vertikalnoye raspredeleniye truda	Tashkilotda boshqaruv darajalarini ajratishga asoslangan taqsimlash. Uning asosida xodimlar yoki bo‘linmalar faoliyatini muvofiqlashtirish yotadi.
Boshqaruv mehnatining	The distribution of labor in the	Raspredeleniye truda po	Mehnatni ishlarning turlari, vazifalar bo‘yicha taqsimlanishi. U mutaxassislarni

gorizontal taqsimlanishi	horizontal	gorizontali	ajratilishi, tashkilotda vazifaviy xizmatlar va bo‘linmalarni tashkil qilinishida namoyon bo‘ladi
Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilish	The organization of scientific work	Organizatsiya nauchnoy raboti	Boshqaruv xodimlar mehnatini shunday tashkil qilishki, u fan yutuklari va ilg‘or tajriba, xo‘jalik yuritishning ilg‘or shakllaridan foydalanish, texnik vositalarini qo‘llashga asoslanadi va xizmatchilarni bir birlari va ishchilar bilan o‘zaro hamkorlikni yaxshiroq tarzda o‘rnatishga imkon beradi, hamda boshqaruv vazifalarini amalga oshirish, va ishlab chiqarish (tijorat)ni muxandislik- texnik va iqtisodiy ta‘minlash jarayonida texnik vositalaridan foydalanishga asoslanadi.
Boshqaruv obyekti	Facilities management	Upravleniye obyektami	Boshqaruv subyekti tomonidan boshqaruvchi ta‘sirlarni qabul qiluvchi idora.
Boshqaruv subyekti	The subject of management	Subyekt upravleniya	Boshqaruv tizimining boshqaruv obyektiga ta‘sir ko‘rsatish manbai bo‘lgan bo‘g‘ini yoki qismi.
Boshqaruv tamoyillari	Governance principles	Prinsipi upravleniya	Boshqaruv subyektlari aniq obyektlarni boshqarish jarayonida amal qilishlari kerak bo‘lgan obyektiv qonunlardan kelib chiquvchi asosiy qoidalar.
Boshqaruv tizimi	Management system	Sistema upravleniya	Boshqaruvni amalga oshiruvchi bo‘g‘inlar va ular o‘rtasidagi aloqalarning yig‘indisi.
Boshqaruv usullari	Management methods	Metodi upravleniya	Boshqaruvchi tizimcha– boshqaruv subyektini boshqariluvchi tizimcha– boshqaruv obyektiga qo‘yilgan maqsadlarga erishish uchun ta‘sir ko‘rsatish usullaridir.
Boshqaruv qarori	Management decisions	Upravlencheskiye resheniya	Harakatlarning ma‘lum variantini topish, faoliyat jarayonining o‘zi, uning yakuniy natijasi.
Boshqaruv maqsadi	The aim of the management	Sel upravleniya	Ishlab chiqarishning ijtimoiy-iqtisodiy tuzim sifatidagi erishilishi kerak bo‘lgan istalgan, ehtimol bo‘lgan va zarur holati. Boshqaruv maqsadini belgilash – boshqaruv jarayonining boshlang‘ich bosqichidir.
Boshqaruvchanlik ko‘lami	The scale of controllability	Masshtab upravlyayemosti	Boshqaruv idorasining boshqarish qobiliyati va boshqaruv obyektining murakkabligi o‘rtasidagi nisbat.
Baho	Appreciation	Otsenka	Tovar va xizmatlarning pulda ifodalangan

			kiymatidir.
Vakolat	Of office	Polnomochiya	Vakillik xukuki bulsa, ma'suliyat biror ish, hatti-harakat oqibati, natijasi uchun bo'lgan javobgarlikdir
Vazifa	Duty	Obyazannost	Amalga oshirilishi, xal kilinishi lozim bulgan masala, ishilishi lozim bulgan, kuzda tutilgan maksad, yoki biror bir topshirik, xizmat, yumush, xizmat lavozimi, mansab amal.
Vazirlik	Ministry	Ministerstvo	O'ziga tegishli tarmoqning xo'jalik tizimida boshqarishning eng oliy bug'inidir.
Biznes-reja	Business plan	Biznes-plan	Korxonaning ish jarayonini tasvirlab, korxonada raxbarlarining o'z maksadlariga kandy erishishlarini, birinchi navbatda ishning daromad keltirishni qay tariqa oshirish mumkinligini ko'rsatib beradi.
Intizomiy javobgarlik	Disciplinary liability	Dissiplinarnaya otvetstvennost	Xizmat burchlarini buzish, su'istemol qilish natijasida kelib chiqadi.
Kengash	Council	Sovet	Muayyan masalani muxokama etish va oqilona qaror qabul qilish maqsadida uyushtiriladigan majlisdir
Konsern	Concern	Konsern	Ishlab chiqarishning diversifikatsiyasi asosida tarkib topadigan yirik, kup tarmokli korporatsiyadir.
Korporatsiya	The Corporation	Korporatsiya	Rivojlangan yirik aksionerlar jamiyati va trestlar birlashmasidir.
Konsensus	Consensus	Konsensus	Qarorlarni ishlab chikish jarayonida barcha baxsli masalalar vav turli-tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish yoki kelishishdir.
Lavozim	Position	Polojeniye	Korxonada, muassasada, idorada va tashkilotlarda biror rasmiy xizmatni bajarish bilan bog'liq bo'lgan vazifa.
Mehnatni ilmiy tashkil etish	Scientific organization of labor	Nauchnaya organizatsiya truda	Ishlab chiqarishga tizimli joriy qilinadigan ilm-fan yutuqlari va ilg'or tajribalarga asoslangan mehnatni tashkil etish, u eng yaxshi texnika va odamlarni bitta ishlab chiqarish jarayoniga yig'ishga imkon beradi, material va mehnat resurslaridan eng samarali foydalanish hamda ishlab chiqarish faoliyatining uzluksiz borishini ta'minlaydi, inson sog'lig'ini saqlashga yordam beradi.
Mehnatni vazifaviy	Division of labor	Raspredeleniye truda	Alohida ishchilar guruhi, ularning jamoat faoliyatidagi vazifalariga qarab taqsimlash.

taqsimlash			
Monitoring	Monitoring	Monitoring	Tizim yoki obyekt holatini kuzatish, baholash, bashorat qilish, uning faoliyatini nazorat qilish. Monitoring korxonaga mol holda korxonaga faoliyatining turli sohalarga oqib keluvchi jarayonlar haqidagi ishonchli va vaqtidagi axborotlar boshqaruv apparatini to'liq ta'minlash uchun chiqarilgan.
Motivatsiya	Motivation	Motivatsiya	Insonni aniq maqsadlarga erishish va o'z ehtiyojlarini qondirish uchun harakatga undovchi amaldagi ichki va tashqi kuchlar majmui.
Mezon	Criteria	Kriterii	Taqqoslash yoki baholash uchun o'leov, andoza. Masalan, mehnat – kishi qadr-qimmatining mezonidir.
Nizo	The dispute	Stress	Raxbar, ishchi va boshqa xodimlar orasida muayyan masalalarni xal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligi tufayli vujudga keladigan vaziyatdir.
Nazorat paketi	Control packet	Kontrolniy paket	Egasini (aksiyadorni) aksiyadorlik jamiyatida amaldagi hokimiyat (ovozlarning ko'pligi) bilan ta'minlovchi aksiya ulushi.
Nizom	Regulations	Ustav	Tashkilotlar korxonaga (AJ) ning yuridik maqomini belgilovchi ta'sis hujjatlaridan biri. Nizom mazkur tashkilotning ta'sischilari tomonidan ishlab chiqiladi va tasdiqlanadi.
“Nou-xau”	"Know-how"	“Nou-xau”	Ilmiy, texnik, ishlab chiqarish, ma'muriy, moliyaviy, tijorat va boshqa xalq boyligiga aylanmagan xarakterdagi turli xil bilim va tajribalar yig'indisi (majmui).
Tashkiliy texnika	Office equipment	Orgtexnika	Chizma ishlari, hisob-kitob operatsiyalari, hujjatlarni tayyorlash, ularni ko'paytirish, qayta ishlash, saqlash va avtomatik qidirish va boshqalar uchun texnik vositalar majmui. Uning tarkibiga yozuv mashinkalari, fakslar, kartotekalar, nusxa olish apparatlari, chizma priborlari, elektron hisoblagichlar va boshqalar kiradi.
Ofis	Office	Ofis	Idora, kanselyariya (yozuv chizuvlar) xizmat binosi.
Rag'batlantirish	Promotion	Prodvijeniye po	Tashkilot oldida turgan masalani yechishda

		slujbe	kishining urinishi, harakati, matonati va halolligiga maqsadli yondashish.
Reyting	Rating	Reyting	Biror narsani biron bir sinfga, razryadga yoki toifaga kirishini aniqlash, baholash.
Xavf-xatar	Risks	Riski	Korxonona (AJ) rejalari va byudjetini amalga oshirish nohushliklar (muvaqqiyatsizliklar) ning yuzaga kelish ehtimoli.
Obro‘	Prestige	Prestij	Hamma tomonidan tan olingan xamda mexnat evaziga ortirilgan, raxbar uchun zarur ishonch va kalkondir.
Psixologiya	Psychology	Psixologiya	Insonning ruhiyatini, organuvchi fandır. Inson ruhiyatiga esa sezish, idrok etish, tasavvur, tafakkur, taassuf jarayonlari, xotira, diqqat, e’tibor, iroda, shuningdek inson shaxsining ruxiy xususiyatlari, chunonchi, qiziqish, qobiliyat, fe’l-atvor va mijoz kiradi.
Struktura	Structure	Struktura	Lotincha suz bo‘lib, narsalar tarkibiy kismlarining uzaro boglik ravishda joylashishi, tuzilishini bildiradi.
Strategiya	Strategy	Strategiya	Grekcha «strategos» iborasidan olingan bulib, «general san’ati» ma’nosini bildiradi.
Stress	Stress	Stress	Inglizcha suzdan olingan bulib, asabiylik, keskinlik degan ma’noni anglatadi.
Uslub	Style	Stil	Ishlash, boshqarishdagi o‘ziga xos yul, usul ma’nosini anglatadi.
Fazilat	Feature	Osobennost	Ijobiy xislat, yaxshi sifat yoki xususiyatdir.
Yuridik shaxs	Legal entity	Yuridicheskoye litso	Xo‘jalik qaramog‘idagi alohida mulkka ega bo‘lgan va uni boshqarish huquqiga ega bo‘lgan tashkilot, u bu mulkka javob beradi, mulkiy va xususiy nomulkiy huquqqa ega bo‘lishi, majburiyat olishi, sudda davogar javobgar bo‘lishi mumkin. Yuridik shaxs mustaqil balansi va smetasiga ega bo‘lishi shart.
Xolding kompaniyasi	Holding company	Xoldingovaya kompaniya	Boshqa firma va kompaniyalarning aksiya paketiga ular faoliyatini boshqarish va nazorat qilish maqsadida egalik qiluvchi kompaniY. Xolding kompaniyasining ikki turi farqlanadi: belgilangan funksiyalarni bajarish uchun tashkil etilgan haqiqiy xolding va aniq tadbirkorlik faoliyati (sanoat, savdo, transport, moliya-kredit va boshqalar) bilan ham shug‘ullanuvchi

			aralash xolding.
Xulq	Behavior	Povedeniye	Qandaydir maqsadga erishishga qaratilgan faoliyat.
Xo'jalik mexanizmi	Economic mechanism	Xozyaystvenniy mexanizm	Iqtisodiyotni boshqarishga yordam beradigan iqtisodiy dastak va rag'batlar hamda tashkiliy shakllar majmui va birligi. Xo'jalik mexanizmi rejalashtirish, boshqaruv usullari, baholar, moliyaviy va kredit dastaklari, mehnatga haq to'lash shakllari va boshqa iqtisodiy rag'batlarni o'z ichiga oladi
Xedjir	Hedge	Xedjir	Baho bo'yicha tavakkalchilik sug'urtasi, fyuchers shartnomasi
Qaror	Decision	Resheniye	Bajarilishi mumkin bo'lgan ishning aniq yo'lini tanlab olishdir.
Yetakchilik	Leadership	Rukovodstvo	Boshqaruvi o'zaro hamkorlikning, hukmronlikning har xil manbaalarini samaraliroq birlashishiga asoslangan va odamlarni umumiy maqsadlarga erishishga undashga qaratilgan o'ziga xos odob.
Yetakchining kasbga egaligi	Leader's professional background	Professionalniy opit lidera	Menejer tomonidan ishlab chiqarish (tijorat)ni tashkil qilish va boshqaruv sohasidagi maxsus bilimlar va ko'nikmalarni egallashi, har xil sohalardagi odamlar bilan ishlash mahorati.
Iqtisodiy boshqaruv usullari	Methods of economic management	Ekonomicheskii metod	Boshqaruv subyekti va obyektiga o'rtasidagi munosabatlarni mamlakat va xududning soliq tizimi, moliya – kredit mexanizmi, bojxona tizim, firmani faoliyat yuritishning iqtisodiy norativlari, sifatli mehnat uchun motivatsiya tizimi, menejment mavsadlarini muvofiqlashtirish usullarini qo'llash yordamida iqtisodiy tartibga solish usullaridir.
Ma'muriy boshqaruv usullari	Administrative management methods	Metodi administrativno go upravleniya	Anik maqsadlarga erishish uchun tashkiliy munosabatlarga ta'sir ko'rsatish usulidir. Bittagina ishni har xil tashkiliy sharoitlar, uni tashkil qilishning har xil turlari: qat'iy tartibga solish, hozirjavoblik bilan javob qaytarish, umumiy vazifalarni qo'yish, faoliyatning yo'l qo'yiladigan chegaralarini belgilash va h. k. bajarish mumkin.
Ma'naviy - ruhiy holat	Spiritual and mental state	Duxovnoye i psixicheskoye sostoyaniye	Ijtimoiy guruhning qadriyatli mo'ljallanishi va shaxslararo munosabatlarning xarakterini aks ettiruvchi barqaror ruhiy

			holat.
Menejer	Manager	Menedjer	Doimiy ravishda boshqaruv lavozimini egallab turuvchi va bozor sharoitlarida faoliyat yurituvchi tashkilot faoliyatining ayrim turlari bo'yicha qaror qabul qilish vakolati berilgan shaxs.
Menejerni o'zini o'zi nazorat qilishi	Manager self-control	Samokontrol menedjer	Menejerni o'z faoliyati natijalari ustidan nazorat qilishi, shu tufayli mehnat jarayoni yaxshilanadi, qo'yilan maqsadga erishildimi yoki yo'qligi tekshiriladi, hamda kerakli tuzatishlar kiritiladi.
Menejment	Management	Menedjment	Ishlab chiqarish yoki tijoratni boshqarish; ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish va foydani ko'paytirish maqsadida ishlab chiqilgan va qo'llaniladigan boshqaruv tomoyillari, usullari, vositalari va shakllarining majmuasidir.
Menejmentning samaradorligi	Effectiveness of management	Effektivnost upravleniya	Ijtimoiy-iqtisodiy kategoriya, boshqaruv faoliyatining natijaviyligi, moddiy, moliyaviy, mehnat va odam resurslaridan foydalanishning muvofiqlik darajasi.
Mehnat jamoasi	Working team	Rabochaya grupp	Xodimlarni birgalikda mehnat faoliyatini amalga oshiruvchi birlashmasi.
Motivatsiya	Motivation	Motivatsiya	Menejmentning, inson xulqining motivatsiyasidan uni faoliyatini boshqarish amaliyotida foydalanishni ko'zda tutuvchi vazifasi.
Muvofiqlashtirish	The coordination	Koordinatsiya	Boshqaruv vazifalardan biri bo'lib, uni amalga oshirish firmaning ichki holatini tashqi muhit sharoitlari bilan muvofiqlashtirish, tizimning barcha bo'g'inlari ishdagi muvofiqlikni ular o'rtasida ratsional aloqalar (kommunikatsiyalar), tizimchalar o'rtasidagi o'zaro hamkorlik-larni o'rnatish yo'li bilan ta'minlash, boshqaruvning barcha vazifalarining yagonaligi va muvofiqligini ta'minlashdan iborat bo'ladi.
Nazorat	Control	Kontrol	Menejmentning dasturlar, rejalar, vazifalar, boshqaruv qarorlarini bajarilishini ta'minlash bo'yicha vazifasi.
Nizo (janjal)	Conflicts (debate)	Konflikti (debati)	Ikkita yoki ko'proq tomonlar, ya'ni aniq shaxslar yoki guruhlar o'rtasidagi ziddiyat bo'lib, bundan har bir tomon o'zining nuqtai nazari yoki maqsadi qabul qilinishiga harakat qiladi va boshqa

			tomonni shunday qilishiga halaqit qiladi.
Noverbal axborotlar	The spoken information	Razgovornaya informatsiya	Jo‘natuvchi tomonidan so‘zlardan foydalanmasdan yuborilgan axborotlar.
Norasmiy jamoa	Informal group	Neofitsialnaya grupp	Odamlarning sirtqi ta’sir natijasida emas, balki ichki sabab natijasida vujudga kelgan guruhi, u ma’lum maqsadlarga erishish uchun vaqtinchalik o‘zaro hamkorlikka kirishadi.
Rahbarni o‘zini o‘zi boshqarishi	Leader of self-managed	Lider samoupravlyay emiye	Rahbar tomonidan kunlik amaliyotda ishning sinalgan usullaridan izchil va maqsadga qaratilgan holda foydalani-lishi, uning o‘zini o‘zi rivojlantirishi.
Rejalashtirish	Planning	Planirovaniye	Boshqaruvning tashqi muhitning vaziyatlari va omillarini tahlil qilish, maqsadlarga erishishning muqobil variantlarini bashoratlash, muvofiqlashtirish, baholash, tizimning bo‘lg‘uvsi holati, unga yetishish yo‘llari, usullari va vositalarini belgilab beruvchi rejalarni ishlab chiqishdan iborat bo‘lgan vazifalaridan biridir.
Sinergetik samara	Synergistic effect	Sinergeticheski y effekt	Tashkilotning yagona bir butun sifatidagi salohiyati va imkoniyatlari uning alohida elementlarining salohiyatlari va imkoniyatlaridan oshib ketadi, bu narsa ularni o‘zaro qo‘llab-quvvatlanishlari va to‘ldirilishlari bilan asoslangan.
Ijtimoiy–psixologik boshqaruv usullari	Social and psychological methods	Sotsialno-psixologicheski ye metodi	Xodimlarning salomatligi va jamoadagi yaxshi ma’naviy-ruhiy holatni saqlash, qonunlar va meyoriy hujjatlar talablariga rioya qilish sharoitida qo‘yilgan maqsadga erishish bo‘yicha jamoa (xodim)dagi ijtimoiy–psixologik jarayonlarni boshqarishga qaratilgan usuldir.
Tashkiliy madaniyat	Organizational culture	Organizatsionn aya kultura	Tashkilotning ichida va uning chegarasidan tashqaridagi munosabatlar asosidagi tashkilotning kattaroq qismi tomonidan qo‘llaniladigan falsafa, qadriyatli mo‘ljallar, hulqning meyorlari, qoidalar va muhitdir.
Tashkilot	Organization	Organizatsiya	Odamlarning ma’lum maqsadlari: boshqaruv vazifalariga erishishni ko‘zda tutuvchi tizimlashtirilgan, ongli birlashmasi.
Tashkilotning missiyasi	The mission of the organization	Missiya organizatsii	Tashkilotni mavjud bo‘lishining ma’nosini ochib beruvchi shakllantirilgan tasdiq, unda ushbu tashkilotning boshqalardan farqi

			namoyon bo‘ladi.
Tashkilotchilik qobiliyati	The ability of the organization	Sposobnost organizatsii	Odamga tashkiliy faoliyat usullarini egallash va ularni muvaffaqiyatli amalga oshiishga imkon beruvchi shaxsning shaxsiy–psixologik xususiyatlari.
Xarizma	Charisma	Xarizma	Yakka shaxsning xususiyatlariga asoslangan, unga payg‘ambar, dohiy yoki islohotchi vazifasini amalga oshirishga imkon beruvchi, uning oldida ta’zim qilish va uning imkoniyatlariga so‘zsiz ishonishni keltirib chiqaruvchi mutloq iste’dod, alohida sifatlar berilganligi.
Xodimlar	Personnel	Personal	ishlab chiqarish yoki boshqaruv operatsiyalarini bajaruvchi va mehnat vositalaridan foydalanish bilan mehnat predmetini qayta ishlash bilan band bo‘lgan barcha xodimlar.
Xodimlarni boshqarish	Staff management	Upravleniye personalom	Insoniy tashkil qiluvchilarga xodimlar imkoniyatlari va tashkilot maqsadlari, strategiyasi, rivojlanishi sharoitlarini muvofiqlikka keltirishga yo‘naltirilgan maksadga qaratilgan ta’sir.
Xodimlarni tanlab olish	The selection of staff	Otbor personala	Bo‘sh lavozimlarga nomzodlarni baholash. O‘z ichiga quyidagi bosqichlarni oladi: dastlabki suhbatlashish, anketa ma’lumotlarini tahlil qilish; nomzod haqida ma’lumotlarni to‘plash; tekshiruvchi sinovlar, test o‘tkazish, tibbiy ko‘rikdan o‘tkazish; asosiy suhbat; ekspertlar xulosasini tayyorlash.

TEST SAVOLLARI

1. Menejment bu...

- A) boshqaruv hokimiyati va san'ati, resurclarni boshqarish bo'yicha alohida mohirlik va ma'muriy ko'nikmalar tushuniladi
- B) tanlovasosida qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilish
- C) tashkilotlarni boshqaruvchi kishi
- D) boshqaruv apparati yoki organi

2. Menejment maqsadi...

- A) bozor munosabatlari sharoitida barcha bo'g'inlarda samarali ishlay oladigan hamda yuqori malakali boshqaruvchilarni tayirlashdan iborat
- B) boshqaruvchiga tanlovni to'g'ri amalga oshirishni va oqil qarorni qabul qilishni o'rgatadi
- C) tanlov asosida qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilishdir
- D) resurclarni boshqarish bo'yicha alohida mohirlik va ma'muriy ko'nikmalarni shakllantiradi

3. Menejmentning fanining umumiy vazifasi nima?

- A) boshqaruvning zamonaviy usullarini, shuningdek rahbarlik san'ati sirlarini o'rgatish
- B) mohirlik va ma'muriy ko'nikmalarni shakllantirish
- C) foyda olishni bilish, uni ko'paytirish
- D) odamlarni boshqarish, samarali faoliyat olib borish

4. Boshqaruv nima?

- A) faoliyat turlari belgilangan maqsad, hamda bu maqsadni bajarish bosqichlarini xisobga olgan holda muvofiqlashtirish
- B) o'z faoliyatini boshqarish uchun ega bo'lgan yoki jalb eta oladigan pul va boshqa mablag'
- C) mexnat resurslari, materiallar, sarmoya yetkazib beruvchilarni boshqarishdir
- D) boshqaruv bu san'atdir

5. Menejment fanining tahlil usullari keltirilgan to'g'ri javobni ko'rsating.

- A) Sistemali, kompleks, vaziyatli, integratsion, modellashtirish, iqtisodiy matematik, kuzatish, eksperiment, hamda sotsiologik kuzatuv usullari
- B) modellashtirish, iqtisodiy matematik, kuzatish, eksperiment, sotsiologik kuzatuv usuli
- C) Sistemali, kompleks, vaziyatli, integratsion usul
- D) integratsion, modellashtirish, iqtisodiy matematik, kuzatish, eksperiment, vaziyatli usul

6. Tashkilotga tizimli yondashuv... sifatida ko'rib chiqadi

- A) tashkilotning ichki va tashqi muhiti bilan bog'liq bo'lgan ko'p qirrali hamda o'zgaruvchan xasablar
- B) eski topshiriq, yoki inson, yoki boshqaruv (ma'muriyat)
- C) tashkilot tashqarisidagi resurslar va jarayonlarni yaxlit birlashtiruvchi ko'p rejali hodisa
- D) tashkilot ichkarisida resurslar va jarayonlarni bir butun qilib birlashtiruvchi ko'p rejali hodisa

7. Boshqarishning sotsiologik kuzatuv usuli ...

- A) boshqarish maqsadidagi xususan, turli anketali so'rovlar, suhbatlar, testlar, infratuzilmaviy tahlillarni o'tkazish
- B) boshqarish jaraenida boshqariluvchi ob'ektga nisbatan namunaviy tajribadan o'tgan usullarni qo'llash
- C) boshqariluvchi ob'ekt to'g'risidagi ma'lumotlarni rejali, ilmiy, uyushtirilgan asosda to'plash usuli
- D) boshqariluvchi ob'ektning konkret sharoitdagi ichki va tashqi vaziyatiga qarab boshqarishning ma'qul uslubi qo'llaniladi

8. Boshqaruv tizimi tarkibi nimalardan iborat?

- A) boshqaruvchi hamda boshqariluvchi tizimlar
- B) menejerlar, raxbarlar va xodimlar
- C) iqtisodiy, ma'muriy va ijtimoiy usullar

D) oliy, quyi va urta boshqaruv bogʻinlari

9. Menejmentda kompleks yondoshuvning toʻgʻri javobini belgilang.

A) boshqariluvchi obʻekt boshqa obʻektlar bilan oʻzaro bogʻlanishda va aloqadorlikka aytiladi

B) boshqarish maqsadida turli anketali soʻrovlar, suhbatlar oʻtkaziladi

C) boshqariluvchi obʻektning konkret sharoitdagi ichki va tashqi vaziyatiga qarab boshqarishning maʼqul uslubi qoʻllaniladi

D) boshqariluvchi obʻektni boshqarish boʻyicha turli sxema, grafik va chizmalar orqali taxlil qilinadi

10. Menejment nazariyasining dastlabki qarashlari qachondan boshlab shakllana boshlagan?

A) qadim zamonlarga borib taqalib, xususan, Yu. Tsezar, A. Makedonskiy hukmronligi vaqtidan boshlab shakllana boshlagan

B) oʻrta asr davrida Amir Temur hukmronligi vaqtidan boshlab shakllana boshlagan

C) dastlabki paytlarda u oddiy boʻlib, asosan harbiy zonalarda qullangan

D) XX asr boshlarida shakllana boshlagan

11. Ilmiy menejment maktabi dastlab kandy qarashlarga asos solgan?

A) mamlakatni idora qilish va saltanatni boshqarish uslubi, strategiyasi hamda taktikasini joriy qildi

B) vazifani bajarishning maqbul usullarini topish maqsadida ilmiy tahlilni qoʻllash

C) turli maktablarning boshqaruv taʼlimotiga xissa qushgan

D) yuqori mehnat unumdorligini taʼminlash maqsadida xodimlarni muntazam ragʻbatlantirib turish

12. Mumtoz yoki maʼmuriy menejment maktabi asoschilarining qarashlari nimalarni oʻz ichiga oladi?

A) boshqaruv printsiplarini rivojlantirish, shuningdek boshqaruv funktsiyalarini bayon etish

B) oʻrta asr davrida Amir Temur hukmronligi vaqtidan boshlab shakllana

boshlagan

C) mamlakatni idora qilish va saltanatni boshqarish uslubi, strategiyasi va taktikasini joriy qildi

D) boshqaruv funksiyalarini ba'ni etish. Tashkilotni yalpi boshqarishda sistemali yondoshuvni asoslash

13. Menejmentni tashkil etish- bu ...

A) vaqt birligi ichida ishlab chiqarish elementlaridan umuman, samarali foydalanishga yo'naltirilgan tadbirlar

B) vaqt birligi ichida xizmat ko'rsatish elementlaridan samarali foydalanishga yo'naltirilgan tadbirlar

C) vaqt birligi ichida ishlab chiqarish elementlaridan samarali foydalanmaslikka yo'naltirilgan tadbirlar

D) vaqt birligi ichida ishlab chiqarish elementlaridan samarali foydalanishga yo'naltirilmagan tadbirlar

14. Stereotip qarorlar...

A) odatda qat'iy yo'riqnomalar, xususan me'yoriy hujjatlar doirasida qabul qilinadi

B) mazkur qarorlar yuqori va o'rta bo'g'in rahbarlari tomonidan uzog'i bilan ikki yilgacha bo'lgan muddatga qabul qilinadi

C) maqsadga erishishning vosita va usullari xususidagi joriy, tezkor qarorlar

D) bir xil muammoga daxldor bo'lib, barcha bo'g'inlar uchun birdek amal qiladi

15. Korxonaning boshqaruv modeli deganda nimani tushunasiz?

A) korxonaning boshqaruv strukturasi sxemasi tushuniladi

B) boshqaruv apparati xodimlari o'rtasidagi munosabatlar

C) boshqaruvchi va boshqariluvchi o'rtasidagi munosabatlar

D) boshqaruvning quyi va oliy bosqichi orasidagi munosabatlar

16. "Inson munosabatlari maktabi" nazariyasining mazmuni nima?

A) umuman, mehnat unumdorligini oshirish maqsadida o'zaro munosabatlardan qoniqish hosil qiluvchi usullarni qo'llash

- B) boshqaruv printsiplarini rivojlantirish, boshqaruv funktsiyalarini bayon etish
- C) boshqaruv funktsiyalarini ba'ni etish. Tashkilotni yalpi boshqarishda sistemali uondoshuvni asoslash
- D) boshqaruv funktsiyalarini bayon etish

17. Boshqaruvning asosiy funktsiyalari nima?

- A) rejalashtirish, tashkil qilish, muvofiqlashtirish hamda tartibga solish, nazorat
- B) rejalashtirish, nazorat, motivatsiya va loyixalashtirish
- C) loyixalashtirish, rejalashtirish, nazorat va tartibga solish
- D) reja, tashkil qilish, tartibga solish va motivatsiya

18. Korxonada boshqaruv tashkiliy tuzilmasi nimalardan iborat bo'ladi?

- A) personal hamda boshqaruv bo'g'inlari miqdori
- B) boshqaruv bo'g'inlari
- C) boshqaruv bo'g'inlari va personal miqdori
- D) personal miqdori va boshqaruv tashkiliy tuzilmasi turi

19. Innovatsion loyihani tuzish va joriy etish qanday bosqichlardan tashkil topgan?

- A) innovatsion fikrni shakllantirish, innovatsion imkoniyatlarni topish, loyihani texnik-iqtisodiy asoslash va hujjatlarni shartnima tuzishga tayyorlash, xususan qurilish-montaj ishlari, obyektidan foydalanish
- B) innovatsion fikrni shakllantirish, mablag'ni topish va ishlab chiqarishga joriy etish
- C) innovatsion imkoniyatlarni topish, loyihani texnik-iqtisodiy asoslash va ishlab chiqarishga joriy etish
- D) innovatsion fikrni shakllantirish va uni amalga oshirish uchun ilmiy-texnik izlanishlar olib boruvchi tashkilotni aniqlash

20. Kichik biznesning katta biznesdan afzalligi nimada

- A) egiluvchanlik, mustaqillik, jumladan bozor talabiga tez moslashuvchanlik
- B) shafqatsiz raqobat muhitida faoliyat yurgizishi
- C) ko'p miqdorda kapital mablag'larni o'z faoliyatiga jalb etish

D) mas'ullik, tavakkalchilik

21. O'zbekiston Respublikasi hududida qaysi qimmatli qog'ozlarni amal qilishi ko'zda tutilgan:

A) aksiyalar obligatsiyalar g'azna majburiyatlari depozit sertifikatlari hamda veksel qimmatli qog'ozlarning xosilalari (options, fyuchers)

B) aksiya va obligatsiya

C) veksel va depozit sertifikatlari

D) aksiya, obligatsiya va veksel

22. Qaror qabul qilish bu...

A) tashkilot rahbarining oldidagi maqsadga erishish uchun o'z vakolati va omilkorligi doirasida qarorning mavjud variantlaridan eng maqbulini tanlash jarayoni tushuniladi

B) qaror qabul qilish menejerni fikri-zikrini doim band qilib turadigan tashvish

C) menejer qarorni yakka boshchilik asosida ishlab chiqadi

D) jamoa o'rtasida intizomni yo'lga qo'ya bilish

23. Innovatsiyaning ishlab chiqish va tarqatish darajasi bo'yicha qanday turlari bor?

A) davlat miqyosida shuningdek, regional, tarmoq, jamoa firma

B) texnik, tashkiliy, ijtimoiy va iqtisodiy

C) absolyut, nisbatan, shartli va qisman

D) sanoat, moliyaviy, xizmat ko'rsatish, savdo, ilmiy-pedagogik, huquqiy

24. Boshqaruvning muvofiqlashtirish va tartibga solish funksiyasi vazifasi nimani o'z ichiga oladi?

A) muvofiqlashtirish jumladan boshqarishning taktik masalalarini hal qiladi

B) kadrlarni tanlash, ularni joy-joyiga qo'yish

C) mehnatni tashkil qilish

D) turli modellarni ishlab chiqish va qo'llash

25. Qimmatli qog'ozlarning o'ziga xos xususiyatlari?

A) likvidlik (samaradorlik), foydalilik hamda ishonchlilik darajasi, kapitalni

oshirish manbai, risk (qaltislik)

B) faqat daromad keltiradi

C) depozitliva aylanuvchanlik

D) sarmoyali, daromadlilik

26. Qimmatli qog'ozlarni muomalaga chiqarishdan asosiy maqsad?

A) mamlakat axolisi, xo'jalik yurituvchi subyektlar va davlatning vaqtincha bo'sh pul mablag'larini jalb qilish hamda yig'ilgan kapitaldan foydalanish hisoblanadi

B) ulushga ega bo'lish

C) daromad olish

D) aksiyador bo'lish

27. Marketing - bu:

A) boshqaruvning ijodiy funksiyasi, iste'molchini tovar yoki xizmatni taklif qilish san'atiga aytiladi

B) boshqaruvning ijodiy funksiyasi

C) iste'molchini tovar yoki xizmatni taklif qilish san'ati

D) iqtisodiy mahsulotning turli turlarini yaratish jarayoni

28. Marketingni mohiyati bu...

A) bozor talabini qondirish uchun mahsulotni qancha miqdorda umuman kim uchun ishlab chiqarishni o'rganish, tadqiq qilishdir

B) talabni shakllantirish va qondirish uchun birlashtirishdir

C) unumli mehnat qilishga qo'zg'atish

D) harakatga intiltiruvchi, qo'zg'atuvchi motivdir

29. Marketingni asosiy funsiyalarini ayting.

A) aniq bozorni kompleks o'rganish, talabni tashkil qilish xususan sotishni tezlashtirish bo'yicha tadbirlar o'tkazish

B) talabni tashkil qilish va sotishni tezlashtirish bo'yicha tadbirlar o'tkazish

C) aniq bozorni kompleks o'rganish

D) tovarni bozorda yuritish

30. Raqobat kurashida ustunlik mezoni.

- A) yaxshi strategiya raqobatda barqaror ustunlikka erishishga aytiladi
- B) yaxshi strategiya uning imkoniyatlari va intilishlari, ichki va tashki omillar nuktai nazaridan kompaniyadagi vaziyatga mos kelmas ekan, u shubxalidir
- C) yaxshi strategiya kompaniya daromadliligining oshishiga olib keladi
- D) yaxshi strategiya kompaniya ishining intensivligini oshiradi

31. Korxonada tashkiliy strukturasi quyidagilar belgilab beradi

- A) boshqarishning maqsadlari, shuningdek, funktsiyalari, vazifalari, ob'ektlari va organlari
- B) boshqaruv organlari va bo'g'inlarining majmui
- C) korxonalarining ishlab chiqarish strukturasi
- D) boshqarishning iqtisodiy, siyosiy va xuquqiy funktsiyalari

32. Agar mulk amortizatsiya muddatidan kamroq muddatga ijaraga olinsa, bu...

- A) operativ lizing
- B) moliyaviy lizing
- C) ko'chmas mulk lizingi
- D) qaytarib beriladigan lizing

33. Tashkilotning ichki muhiti – bu:

- A) ichki o'zgaruvchilardan tashkil topib, ularga maqsadlar, boshqaruv tuzilmasi, vazifalar, texnologiya hamda inson kiradi
- B) ichki o'zgaruvchilarning o'zaro aloqalaridan tashkil topib, ularga texnologiya, texnika, odamlar, boshqaruv vakolatlari, vazifalar va tadbirkorlik ko'nikmalari kiradi
- C) ichki o'zgaruvchilardan tarkib topgan bo'lib, ularga texnologiya, texnika, odamlar, vakolatlari va maqsadlar kiradi
- D) ichki o'zgaruvchilar vaziyatli omillar bo'lib, ularga mehnat taqsimoti, boshqaruv hajmi, hodimlar, texnologiya va maqsadlar kiradi

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

I. O‘zbekiston Respublikasi Qonunlari

1. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. -T.: O‘zbekiston, 2012.
2. O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni. //Barkamol avlod – O‘zbekiston taraqqiyotining poydevori. –Toshkent, “Sharq” 1997. 20-29 betlar.
3. O‘zbekiston Respublikasining “Kadrlar tayyorlash milliy dasturi to‘g‘risida”gi Qonuni // Barkamol avlod – O‘zbekiston taraqqiyotining poydevori. – Toshkent,”Sharq.

II. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmonlari va Qarorlari

4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017- yil 17- fevraldagi “Fanlar akademiyasi faoliyati, ilmiy-tadqiqot ishlarini tashkil etish, boshqarish va moliyalashtirishni yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-2789 sonli Qarori.
5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017- yil 14- martdagi “Iqtisodiyotning bazaviy tarmoqlarida loyiha ishlari samaradorligini oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-2831 sonli Qarori.
6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017- yil 4- apreldagi “O‘zbekiston respublikasi investitsiyalar bo‘yicha davlat qo‘mitasi faoliyatini tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-2868 sonli Qarori.
7. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017- yil 4- apreldagi “Oliy ta’lim tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-2909 sonli Qarori.
8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017- yil 7- iyundagi “O‘zbekiston respublikasi prezidenti huzuridagi loyiha boshqaruvi milliy agentligi faoliyatini tashkil etish to‘g‘risi”da PQ-3150 sonli Qarori.

III. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasi Qarorlari va O‘zbekiston Respublikasi vazirliklarining xuquqiy-meyoriy xujjatlari

9. O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni. O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining Axborotnomasi, 1997- yil. 9-son, 225-modda.

10. Kadrlar tayyorlash milliy dasturi. O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining Axborotnomasi, 1997 -yil. 11-12-son, 295-modda.

11. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining 2012- yil 28- dekabrda “Oliy o‘quv yurtidan keyingi ta’lim xamda oliy malakali ilmiy va ilmiy pedagogik kadrlarni attestatsiyadan o‘tkazish tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi № 365 sonli Qarori.

IV. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyev asarlari

12. Mirziyoyev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik-har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi b̄ylishi kerak. Ȳzbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2016- yil yakunlari va 2017- yil istiqbollariga bag‘ishlangan majlisdagi Ȳzbekiston respublikasi prezidentining nutqi. //Xalq so‘zi, 2017- yil 16-yanvar, № 11.

13. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va faravon demokratik Ȳzbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. Toshkent, «Ȳzbekiston», NMIU, 2017,-29 b.

14. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017- yil 7-fevraldagi «O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida»gi PF-4947-sonli Farmoni. O‘zbekiston, Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami, 2017- yil, 6-son, 70-modda.

V. Asosiy adabiyotlar:

15. Abdurahmonov Q.H., boshq. Personalni boshqarish. -T.: O‘qituvchi, 2010 y.

16. Axunova G.N. Yo‘ldoshev N.Q. Iqtisodiyot va menejment. Darslik. T.: TDIU, 2008. 175 b.

17. Gluxov V.V. Menedjment: Uchebnik. 3- izd.SPb Piter, 2009.608 s.

18. Zaynutdinov SH.N. Menedjment. -T.: Izdat.-po-lig. tvorch-y dom im. Chulpana, 2011g.
19. Yo‘ldoshev N.Q., Nabokov V.I. “Menejment nazariyasi”. Darslik. -T.: TDIU, 2013. 433 b.
20. Yo‘ldoshev N.Q. Menejment. O‘quv qo‘llanma. -T.: TDIU, 2006. 150 b.
21. Qosimova D. Menejment nazariyasi. Darslik. -Toshkent, “Iqtisod-moliya” nashriyoti, 2011. 254 b .
22. Semenov A.K. Osnovi menedjmenta: Uchebnik . «Dashkov i K». 2010, 576 s.
23. Turdibekov H.I., Usmonov I.A. Ma‘muriy menejment. O‘quv qo‘llanma. Toshkent, “Iqtisod-moliya” nashriyoti, 2009. 252 b.
24. G‘ulomov S.S. Menejment asoslari.T., 1997.
25. Umarxodjayeva M.G. Ijtimoiy menejment. O‘quv qo‘llanma, T.: TDIU, 2009. 244 b.
26. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenniy menedj-ment. M.: AO «Biznes-shkola Intel-Sintez», 2000 g.
27. Sharifx̄jayev M., Abdullayev YO. Menejment. Darslik. T.: O‘qituvchi, 2001. 464 b.
28. N.K.Yo‘ldoshev, G.E.Zaxidov. Menejment. Darslik. T.: “O‘zbekiston faylasuflari milliy jamiyati” nashriyoti, 2018. -392 b.
29. F.T.Bazarova. Marketing. O‘quv qo‘llanma. T.: “Iqtisod-moliya”, 2015. -424 b.

VI. Qo‘shimcha adabiyotlar:

30. Akimova T.A. Teoriya organizatsii.- M., 2003. 367 c.
31. Aflotun, Davlat, Toshkent, 2015, 457 b.
32. Vesnin V.R. Menedjment v sxemax i opredeleniyax: Uchebnoye posobiye. M.: Prospekt, 2009. – 120 s.
33. Gurkov I.B.Strategicheskiy menedjment organizatsii. Uchebnoye posobiye. M.: TEIS, 2009. 250 s.
34. Gilbert A. Cherchill Marketingoviye issledovaniya, SPb: Izdatelstvo «Piter», 2000. 752 s.

35. Grey Klifford F., Larson Erik U. Upravleniye proyektami: Prakticheskoye rukovodstvo, Per. s angl. M.: Izdatelstvo "Delo i Servis", 2003. 528 s.
36. Danilin V.I. Finansoviy menedjment: zadachi, testi, situatsii. Uchebnoye posobiye. M.: Prospekt, 2009. 360 s.
37. Jumayev T.J., Hoshimov Z.Y., Ro'ziyev O.A., Ekologik menejment. Toshkent, 2004.-111 b.
38. Zelenova O.I., Sevastyanova N.V. Motivatsiya personala v multinatsionalnoy organizatsii: Ucheb. posobiye. M.: RUDN, 2008. 235 s.
39. Ivanova V.N. Sotsialniy menedjment. Uchebnoye posobiye. M.: Visshaya shkola, 2010. 230 s.
40. Kazannik A.I. Nauchnaya organizatsiya upravlencheskogo truda v gosudarstvennix i munitsipal'nix uchrejdeniyax Rossii. Omsk: OAO «Omskiy dom pechati», 2004. 400 s.
41. Karimov S., Sharq ijtimoiy fikrlar tizimida uchlik tamoyili. Toshkent, 2016, 35 b.
42. Kuznetsova L.A. Razrabotka upravlencheskogo resheniya : ucheb. posobiye Chelyabinsk : Chelyabinskiy gosudarstvenniy universitet, 2001. s. 55-56
43. Lafta Dj. K. Teoriya organizatsii. - M.: Prospekt, 2006.
44. Maksimsova M.M., Gorfinkelya V.Y.. MENEDJMENT MALOGO BIZNESA. M.: Vuzovskiy uchebnik. - 269 s., 2007 g.
45. Meskon M., Albert M., Xedouri F. – Osnovi menedjmenta - Perevod s angliyskogo. - Moskva: Izdatelstvo "Delo", 1997. - 704 s.
46. Nizomulmulk. Siyosatnoma, Toshkent, 2015, 310 b.
47. Sabrina. Etiketning oltin kitobi. Toshkent, Yangi asr avlodi, 2013, 423 b.
48. Skidanov I.P. Upravlencheskoye predvideniye (metodologiya, diagnostika, didaktika). SPb: SPbGASU, 2006. 200 s.
49. Smirnov E. A Teoriya organizatsii. M., INFRA-M, 2003.- 248 c.
50. Tatyana Fedorenko: Teoriya organizatsii: Uchebnoye posobiye, 2007. – 296 s. 51. Turovets O.G., Rodionov V.B., Buxalkov M.I. Glava iz knigi «Organizatsiya proizvodstva i upravleniye predpriyatiyem» ID «INFRA-M», 2007.

52. Kane M.M., Ivanov B.V., Koreshkov V.N, Sxirtladze A.G. Sistemi, metodi i instrumenti menedjmenta kachestva: Uchebnik dlya vuzov. SPb.: Piter, 2009. 560 s.
53. Lapigin Y.N. Strategicheskiy menedjment.Uchebnoye posobiye, M.: Eksmo, 2010, 432 s.
54. Malenkov Y.A. Strategicheskiy menedjment. Uchebnik. M.: Prospekt, 2009. 224 s
55. Temur tuzuklari. Toshkent, "O'zbekiston", 2015, 155 b.
56. Tuxliyev N., Kremensova A., Moya strana, Gosudarstvennoye nauchnoye izdatelstvo «O'zbekiston milliy ensiklopediyasi», Toshkent, 2012, 281 s.
57. Tuxliyev N., Kremenseva A., Y'zbekiston Respublikasi, Gosudarstvennoye nauchnoye izdatelstvo «O'zbekiston milliy ensiklopediyasi», Toshkent, 2002, 462 b.
58. O'zbekiston Respublikasi, «O'zbekiston milliy ensiklopediyasi» davlat ilmiy nashriyoti, Toshkent, 2002, 462 b.
- Xaitboyev R., Pardayev O., Turizmning menejmenti, Samarqand, 2010, 60 b.
59. Chernishev M. A., Korotkov E. M., Soldatova I. Y., Osnovi menedjmenta. Izd.: ITK "Dashkov i K", NAUKA/INTERPERIODIKA MAIK, Nauka-Press 2006 g.
60. Ojegov S. I., Shvedova N. Y., Tolkoviy slovar russkogo yazika. Moskva, 1999, 938 s .
61. Richard L.Daft. Management. Ninth edition.201. y. 37 p.
62. Ricky W.Griffin. Fundamental of management. 8 th Edition. 2015. 13 r.
63. Richard L.Daft. Management. Ninth edition.201. y. 38 p.4.
64. Ricky W.Griffin. Fundamental of management. 8 th Edition. 2015.-16 r.
65. Ricky W.Griffin. Fundamental of management. 8 th Edition. 2015.-74 r.
66. Ricky W.Griffin. Fundamental of management. 8 th Edition. 2015.-293 r.
67. Richard L.Daft. Management. Ninth edition.201. y. 38 p.

Internet saytlari:

68. www.gov.uz – O'zbekiston Respublikasi hukumat portali.
69. www.lex.uz–O'zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi

70. www.mail.tdiu.uz – TDIU elektron kutubxonasi
71. twww.el.tfi.uz – TMI elektron kutubxonasi
72. www.sies.uz – SamISI elektron kutubxonasi
73. www.ziyonet.uz – ta'lim portali

MUNDARIJA

	Kirish	3
I Bob	Menejment tizimi	5
1.1.	Menejment: asosiy qoidalar	5
1.2.	Menejmentning maqsadi.....	16
1.3.	Menejment tamoyillari.....	34
1.4.	Menejmentning funksiyalari.....	39
1.5.	Menejmentning usullari.....	51
1.6.	Tashkiliy tuzilma.....	65
1.7.	Menejment texnologiyasi.....	86
1.8.	Menejment texnikasi.....	90
1.9.	Menejmentda axborot va kommunikatsiyalar.....	93
II Bob	Menejmentni tashkil etish	103
2.1.	Tashkil etish nazariyasi va menejmentda tashkiliy munosabatlar.....	103
2.2.	Menejment tizimlarini loyihalashtirish.....	114
2.3.	Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarining tashkiliy shakllari.....	121
2.4.	Menejmentda tashkiliy madaniyat va uning rivojlanishi.....	132
2.5.	Boshqaruv qarorlari.....	143
III Bob	Funksional menejment	156
3.1.	Ishbilarmon tashkilot faoliyati sohalarini boshqarish metodologiyasi.....	156
3.2.	Marketingni boshqarish.....	164
3.3.	Ishlab chiqarishga texnik jihatdan tayyorgarlik ko‘rishni boshqarish.....	170
3.4.	Ishlab chiqarishni tezkor boshqarish.....	175
3.5.	Ishlab chiqarish zahiralarini boshqarish.....	181
3.6.	Korxonaning ichki ishlab chiqarish faoliyatini nazorat qilish.....	187
IV Bob	Maqsadli menejment	191
4.1.	Unumdorlikni boshqarish.....	191
4.2.	Innovatsiyalarni boshqarish.....	196
4.3.	Sifatni boshqarish.....	204
4.4.	Moliyaviy menejment. Korxonada moliyasining sifatni boshqarish	211

	mexanizmi.....	
4.5.	Menejmentda tavakkalchiliklarni boshqarish.....	221
4.6.	Ish yuritishni boshqarish.....	229
4.7.	Korxonaning ekologik menejmenti.....	232
V Bob	Personal menejmenti.....	235
5.1.	Personal menejmentining mohiyati.....	235
5.2.	Personalni boshqarish tizimi.....	238
5.3.	Personalni rivojlantirish.....	247
5.4.	Personalning mehnatini baholash.....	251
5.5.	Personalni motivatsiyalash nazariyasi.....	255
5.6.	Personalni motivatsiyalash usullari.....	265
5.7.	Rahbarning shaxsiy ishini tashkil etish.....	268
5.8.	Rahbar – yetakchi.....	273
VI Bob	Tadbirkorlik komponentasini shakllantirish asoslari.....	275
6.1.	Tadbirkorlik komponentasi personal menejmentining asosi sifatida.....	275
6.2.	Tadbirkorlik komponentasining rivojlanishi.....	292
6.3.	Personal faoliyatini optimallashtirishda uning tadbirkorlik ko‘nikmalarini shakllantirish.....	301
VII Bob	Menejmentning samaradorligi.....	315
7.1.	Boshqaruv mehnatining samaradorligini tavsiflovchi asosiy ko‘rsatkichlar.....	315
7.2.	Mehnat jarayoni va menejmentning globallashuvi.....	328
	Glossariy.....	336
	Test savollari.....	345
	Foydalanilgan adabiyotlar.....	353

ОГЛОВЛЕНИЕ

	Введение	3
Глава I	Система менеджмента	5
1.1.	Менеджмент: основные понятия	5
1.2.	Цель менеджмента	16
1.3.	Принципы менеджмента	34
1.4.	Функции менеджмента	39
1.5.	Методы менеджмента	51
1.6.	Организационная структура	65
1.7.	Технология менеджмента	86
1.8.	Техника менеджмента	90
1.9.	Информация и коммуникации в менеджменте	93
Глава II	Организация менеджмента	103
2.1.	Теория организации и организационные отношения в менеджменте	103
2.2.	Проектирование систем менеджмента	114
2.3.	Организационные формы предприятий рыночной экономики	121
2.4.	Организационная культура в менеджменте и ее развитие	132
2.5.	Управленческие решения	143
Глава III	Функциональный менеджмент	156
3.1.	Методология управления сферами деятельности деловой организации	156
3.2.	Управление маркетингом	164
3.3.	Управление технической подготовкой производства	170
3.4.	Оперативное управление производством	175
3.5.	Управление производственными запасами	181
3.6.	Контроль за производственной деятельностью предприятия	187
Глава IV	Целевой менеджмент	191
4.1.	Управление производительностью	191
4.2.	Управление инновациями	196
4.3.	Управление качеством	204
4.4.	Финансовый менеджмент	211
4.5.	Управление рисками в менеджменте	221
4.6.	Управление делопроизводством	229

4.7.	Экологический менеджмент предприятия	232
Глава V	Менеджмент персонала	235
5.1.	Сущность менеджмента персонала	235
5.2.	Система управления персоналом	238
5.3.	Развитие персонала	247
5.4.	Оценка труда персонала	251
5.5.	Теория мотивации персонала	255
5.6.	Методы мотивации персонала	265
5.7.	Организация личной работы руководителя	268
5.8.	Руководитель-лидер	273
Глава VI	Основы формирования предпринимательской компоненты	275
6.1.	Предпринимательская компонента как основа менеджмента персонала	275
6.2.	Развитие предпринимательской компоненты	292
6.3.	Формирование предпринимательских навыков персонала для оптимизации его деятельности	301
Глава VII	Эффективность менеджмента	315
7.1.	Формирование предпринимательских навыков персонала для оптимизации его деятельности	315
7.2.	Глобализация процесса труда и менеджмента	328
	Глоссарий	336
	Тестовые вопросы	345
	Используемые литературы	353

	Introduction	3
Chapter I	Management system	5
1.1.	Management: basic concepts	5
1.2.	Management Goal	16
1.3.	Management principles	34
1.4.	Management Functions	39
1.5.	Management Methods	51
1.6.	Organizational structure	65
1.7.	Management Technology	86
1.8.	Management Technique	90
1.9.	Information and communication in management	93
Chapter II	Organization of management	103
2.1.	Organization Theory and Organizational Relations in Management	103
2.2.	Design of management systems	114
2.3.	Organizational forms of enterprises of a market economy	121
2.4.	Organizational culture in management and its development	132
2.5.	Management decisions	143
Chapter III	Functional Management	156
3.1.	Methodology for managing the areas of activity of a business organization	156
3.2.	Marketing Management	164
3.3.	Management of technical preparation of production	170
3.4.	Operational production management	175
3.5.	Inventory management	181
3.6.	Control over the production activities of the enterprise	187
Chapter IV	Target Management	191
4.1.	Performance Management	191

4.2.	Innovation Management	196
4.3.	Quality Management	204
4.4.	Financial management	211
4.5.	Risk management in the management	221
4.6.	Office management	229
4.7.	Environmental Management	232
Chapter V	Personnel Management	235
5.1.	The essence of personnel management	235
5.2.	HR Management System	238
5.3.	Staff development	247
5.4.	Assessment of staff	251
5.5.	Theory of staff motivation	255
5.6.	Methods of staff motivation	265
5.7.	Organization of the personal work of the head	268
5.8.	Manager-leader	273
Chapter VI	Basics of the formation of the entrepreneurial component	275
6.1.	Entrepreneurial component as the basis of personnel management	275
6.2.	Entrepreneurial component development	292
6.3.	Formation of entrepreneurial skills of personnel to optimize their activities	301
Chapter VII	Effectiveness of management	315
7.1.	Formation of entrepreneurial skills of personnel to optimize their activities	315
7.2.	Globalization of the labor and management process	328
	Glossary	336
	Test questions	345
	Using literature	353

N.Q. YO‘LDOSHEV, D.T. YUSUPOVA

TIZIMLI MENEJMENT
NAZARIYASI

“IQTISODIYOT” – 2019.

*Muharrir
Mirhidoyatova D.*

*Musahhih
Matxo`jayev A.O.*

Litsenziya AI № 240 04.07.2013. Terishga berildi 8.10.19. Bosishga ruxsat etildi 22.10.2019. Qog‘oz bichimi 60x80 1/16. Times garniturası. Ofset bosma. Ofset qog‘ozı. Shartlı bosma tabog‘ı 22,5. Hisob nashr varag‘ı 22,2. Adadı ___ nusxa.

“IQTISODIYOT” nashriyoti DUKning matbaa bo‘limida chop etildi.
100003. Toshkent shahri Islom Karimov ko`chasi, 49-uy.